İstanbul Arel Üniversitesi · Girne Amerikan Üniversitesi · Örgütlerin Yönetimi · Türk Telekom — Değerli Hissettirir

4. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

4th International Congress on Management of Organizations

PROCEEDINGS

BİLDİRİ KİTABI

Y, Z, Alfa ve C Kuşaklarına Yönelik Liderlik Tarzları ve Modelleri

Leadership Styles and Models for Generations Y, Z, Alpha and C

12 – 14 Kasım 2026

12 – 14 November 2026

Girne Amerikan Üniversitesi

Spectrum Kongre Merkezi · Girne, KKTC

Girne American University

Spectrum Congress Center · Kyrenia, TRNC

ISBN 978-625-95269-1-1

EDİTÖRLER · *EDITORS*

Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Prof. Dr. Uğur ÖZGÖKER
Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ
Doç. Dr. Feyza BHATTİ
Doç. Dr. Pınar ÖZYURT
Dr. Öğr. Üyesi Celal SAKKA
Arş. Gör. Deniz KAYNAK
Arş. Gör. Ömer MERİÇÖZ

YÖNETİMİN 4K'SI · *4K's of Management*

K1
Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim
Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

K2
Konusal-Tematik Açılardan Yönetim
Topical-Thematic Perspectives on Management

K3
Kurumsal Açılardan Yönetim
Institutional Perspectives on Management

K4
Kurumlararası Etkileşim-Geçiş Açısından Yönetim
Inter-Institutional Interaction and Transition in Management

4. Örgütlerin Yönetimi Uluslararası Kongresi
4th International Congress on Management of Organizations:
Bildiri Kitabı / Proceedings

Kongre Yeri: Girne Amerikan Üniversitesi, Spectrum Kongre Merkezi, Girne, KKTC
Kongre Tarihi: 12-14 Kasım 2026
Ana Tema: Y, Z, Alfa ve C Kuşaklarına Yönelik Liderlik Tarzları ve Modelleri

Özet: Bu kitap, 4. Uluslararası Örgütlerin Yönetimi Kongresi'nde sunulan bildirilerden oluşmaktadır.
Dili: Türkçe ve İngilizce

Editörler:
Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Prof. Dr. Uğur ÖZGÖKER
Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ
Doç. Dr. Feyza BHATTİ
Doç. Dr. Pınar ÖZYURT
Dr. Öğr. Üyesi Celal SAKKA
Arş. Gör. Deniz KAYNAK
Arş. Gör. Ömer MERİÇÖZ

Yayın Yılı: 2026
ISBN: 978-625-95269-1-1

Bu kitabın her hakkı saklıdır, izinsiz yayınlanamaz ve çoğaltılamaz

İÇİNDEKİLER / TABLE OF CONTENTS

ÖNSÖZ....1
PREFACE....6

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim
Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management....13

LİDERLİK MODELLERİNİN ÇEVRESEL ÖNCELİKLENDİRME FARKLILIKLARINI AÇIKLAYAN BİR KAVRAMSAL MODEL: RİSK TOLERANSI VE ZAMANA BAĞLILIK....14
Ali AKDEMİR (İstanbul Arel Üniversitesi); Harun DEMİRKAYA; Hakan ÖZTÜRK (İstanbul Arel Üniversitesi)*

YAPAY ZEKÂ VE ROBOTİK EGEMEN İŞLETMELERDE LİDERLİĞİN YENİDEN TANIMLANMASI: ALGORİTMİK ORGANİZASYONLARDA İNSAN LİDERİN VAZGEÇİLMEZ ROLLERİ....21
Ali AKDEMİR (İstanbul Arel Üniversitesi); Elif ÜLER (Yozgat Bozok Üniversitesi)*; Rana ÖZYURT KAPTANOĞLU (İstanbul Topkapı Üniversitesi)

ORHUN YAZITLARI VE KUTADGU BİLİG BAĞLAMINDA LİYAKAT VE YÖNETİM ANLAYIŞI....57
Hakan ALTINTAŞ (Akdeniz Üniversitesi)*

LEADERSHIP IN THE AI ERA: AN INTEGRATED LEADERSHIP FRAMEWORK FOR SCIENCE DIPLOMACY, ARTIFICIAL INTELLIGENCE, AND YOUTH ENTREPRENEURSHIP....59
Huda ALWAHİDİ (Girne Amerikan Üniversitesi)*; Feyza BHATTİ (Girne Amerikan Üniversitesi); Syed Javaid KHURSHİD (COMSTECH)

THE TRANSFORMING LEGITIMACY OF LEADERSHIP AUTHORITY: AUTHENTIC LEADERSHIP FROM AUTHORITY TO AUTONOMY....73
Zehra BALKIR (Kıbrıs Aydın Üniversitesi)*; Asuman BOLKAN (Girne Amerikan Üniversitesi)

TÜRKİYE'DEKİ ÖRGÜTLERİN OTORİTE MODELLERİ: GELENEKSEL YAPILARDAN HİBRİT YÖNETİM BİÇİMLERİNE BİR DEĞERLENDİRME....75
Nesrin BAŞPINAR (Küçükçekmece Belediye Başkanlığı)*; Naciye KAYA (Adalar Belediye Başkanlığı); Tülay KAYA (İstanbul Kültür Üniversitesi); Müberra İŞKİL (Küçükçekmece Belediye Başkanlığı)

ZENGEZUR KORİDORU VE ÖRGÜT YÖNETİMİ: JEOPOLİTİK BİR PROJENİN KURUMSAL BOYUTU....77
Sibel BİLKAY (Malatya Turgut Özal Üniversitesi)

HUMBLE LEADERSHIP IN TERMS OF GENERATIONAL DIFFERENCES....87
Kudret ÇELTEKLİGİL (Altınbaş Üniversitesi)*; Fulya ODUNCU (Altınbaş Üniversitesi)

ASTROGİRİŞİMCİ (KUŞAK) KİMDİR, NASIL OLMALIDIR?....88
Cüneyt DİRİCAN (İstanbul Arel Üniversitesi)*

MEDYA YÖNETİCİLERİNİN KAMUSAL SÖYLEMLERİNDE LİDERLİK ANLAYIŞLARI: TEMATİK BİR ANALİZ....94
Regiman Deniz EKMEKCİ (Bağımsız Araştırmacı)*

HİPER-BAĞLANTILI ÖRGÜTLERDE C KUŞAĞINA YÖNELİK İLETİŞİMSEL LİDERLİK PERSPEKTİFİ ÜZERİNE KURAMSAL BİR SENTEZ....110
Cemile ERDEN (İstanbul Arel Üniversitesi)*
İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: LİTERATÜRE DAYALI BİR DEĞERLENDİRME....112
F. Oben ÜRÜ (İstanbul Arel Üniversitesi); Gizem KILIÇ PEKŞEN (İstanbul Arel Üniversitesi)*
YÖNETİMDE ETİK BİR SORUN OLARAK YEŞİL AKLAMA: KURUMSAL YÖNETİŞİM VE DENETİM LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ....121
Nurcan GÜNCE (Kocaeli Üniversitesi)*; Gönül KONAKAY (Kocaeli Üniversitesi)
PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE YAPAY ZEKÂNIN ROLÜ....153
Tayfun GÜVEN (İstanbul Topkapı Üniversitesi)*; Neslihan AKINCI (İstanbul Topkapı Üniversitesi)
“PEACE-ORIENTED HOLISTIC LEADERSHIP MODEL” IN RESPONSE TO THE SEARCH FOR MEANING OF YOUNG GENERATIONS IN NEW GENERATION MANAGEMENT....177
Fazilet Seçil KALYONCU (Bağımsız Araştırmacı)*
KENTSEL TOPLUMSAL HAREKETLER BAĞLAMINDA KUŞAKLARARASI ÖRGÜTLENME VE LİDERLİK FARKLILIKLARI....184
Eray KARA (İstanbul Arel Üniversitesi)*
TÜRKİYE’DE CEO KAVRAMININ YÖNETİCİ KAVRAMINDAN AYRIŞMASI: KURUMSAL YÖNETİM, YETKİ DEVRİ VE HUKUKİ SORUMLULUK BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR İNCELEME....188
Naciye KAYA (Adalar Belediye Başkanlığı); Nesrin BAŞPINAR (Küçükçekmece Belediye Başkanlığı)*
Z KUŞAĞININ SİYASİ OTORİTE VE MEŞRUİYET ALGISI: WEBER’İN OTORİTE TİPOLOJİSİ ÇERÇEVESİNDE KURAMSAL BİR İNCELEME....190
Deniz KAYNAK (İstanbul Arel Üniversitesi)
SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK İLE ETİK LİDERLİK ARASINDAKİ KAVRAMSAL FARKLAR VE ÖRTÜŞMELER: TARİHSEL KÖKENLER VE GÜNCEL LİTERATÜRE DAYALI BİR İNCELEME....193
Gizem KILIÇ PEKŞEN (İstanbul Arel Üniversitesi)*
KUŞAKLAR VE LİDERLİK BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ....201
Gönül KONAKAY (Kocaeli Üniversitesi)*; Nurcan GÜNCE (Kocaeli Üniversitesi)
DEVLETİN BEKASI VE EGEMEN İKTİDARIN SÜREKLİLİĞİ: MACHİAVELLİ VE HOBBES PERSPEKTİFİNDEN LİDERLİK....223
Ozan Özgür KÖKER (İstanbul Arel Üniversitesi); Volkan TATAR (İstanbul Arel Üniversitesi)
MANAGING UNCERTAINTY: BALANCING INTUITION AND ANALYSIS IN ENTREPRENEURIAL DECISION-MAKING....227
Kaouthar MRİRİ (İstanbul Arel Üniversitesi)*

ALFA KUŞAĞININ YAPAY ZEKA TABANLI ÖZ-YÖNELİMLİ ÖĞRENME BECERİLERİNE DAYANAN YENİ LİDERLİK PARADİGMASI: YÖNETİMDE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİYLE ENTEGRASYON.....232
Vusala RAHİMOVA (Bakü Mühendislik Üniversitesi)*; Kenan ASLANOV (Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi); Almaz ERBAY (Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi)

ÇATIŞARAK YÖNETMEK: YENİ NESİL YÖNETİŞİMDE UZLAŞININ SINIRLARI VE İMKÂNLARI.....251
Sultan SERTER (Işık Üniversitesi)*

LEADERSHIP AND EMPLOYEE MOTIVATION: A CONCEPTUAL EXAMINATION OF MOTIVATION, BEHAVIOR, AND PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS.....253
Leyla SHAMSNEZHAD (İstanbul Arel Üniversitesi)*

AGENTIC YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ LİDERLİK: İNSAN-YAPAY ZEKÂ İŞ BİRLİĞİ ÇAĞINDA YENİ NESİL LİDERLİK MODELİ.....260
Haldun TURAN (İstanbul Rumeli Üniversitesi)*

DIGITAL WELLBEING AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN COMPANIES: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS.....281
Mojeed UTHMAN (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Cüneyt DİRİCAN (İstanbul Arel Üniversitesi)

YAPAY ZEKÂ YETKİNLİĞİ ULUSLARARASI TİCARET YAPAN İŞLETMELERDE YÖNETİM PERFORMANSINI NASIL DÖNÜŞTÜRÜYOR? KARAR KALİTESİ VE STRATEJİK ÇEVİKLİK TEMELLİ KAVRAMSAL BİR MODEL.....285
Figen YAVUZ (İstanbul Nişantaşı Üniversitesi)*

KUŞAKLARIN FİNANSAL DAVRANIŞLARI VE LİDERLİK BEKLENTİLERİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME.....291
Osman YILMAZCAN (İstanbul Gedik Üniversitesi)*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim
Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management.....320

KUŞAKLARIN KİŞİLİK ÖRÜNTÜLERİNİ NÖROFİZYOLOJİK OLARAK OKUMAK: ÇALIŞANLARDA EEG/ERP TEMELLİ ARKETİP PROFİLLERİ VE KUŞAĞA DUYARLI LİDERLİK STRATEJİLERİ.....321
Yasin AKSOY (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Yağmur ÖZYER AKSOY (İstanbul Arel Üniversitesi)

A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE GOVERNANCE RESEARCH: A PRISMA 2020 APPROACH.....322
Özlem AKTAŞ BALKA (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Esra AYDIN GÖKTEPE (İstanbul Arel Üniversitesi)

TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL SAHİPLİĞİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE ETKİSİ.....343
Mebruke ARUK (İstanbul Nişantaşı Üniversitesi)*

POST-PANDEMİ DÖNEMİ C KUŞAĞI VE SANAL EKİPLER: ÇEVİK LİDERLİK UYGULAMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ....370
Erdal AYDIN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)*; Ünzüle KURT (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi); Mine ESİRGEMEZ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

THE NEW FACE OF ROBOT LEADERSHIP: HUMAN-LIKENESS, ANTHROPOMORPHISM, TRUST, AND GENERATIONAL/DIGITAL DIFFERENCES....390
Şükran BAŞANBAŞ (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Nesrin BAŞPINAR (Küçükçekmece Belediye Başkanlığı)

ARTIFICIAL INTELLIGENCE FIT IN MANAGERIAL TASKS: CONFIGURATION REQUIREMENTS AND MISFIT MECHANISMS....392
Cem Ufuk BAYTAR (İstanbul Topkapı Üniversitesi)*

THE MEDIATING ROLE OF CAREER SATISFACTION AND THE MODERATING ROLE OF INDUSTRY EXPERIENCE IN THE EFFECT OF MULTITASKING ABILITY ON JOB COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE....416
Meriç Esat BEBİTOĞLU (İstanbul Nişantaşı Üniversitesi); Sefa CEYHAN (İstanbul Nişantaşı Üniversitesi)*; Suzan ERGÜN (İstanbul Nişantaşı Üniversitesi); Uğur YOZGAT (İstanbul Nişantaşı Üniversitesi)

YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ GÖRSEL İLETİŞİM VE DİJİTAL HİKÂYE ANLATICILIĞININ DİJİTAL LİDERLİK ALGISINDAKİ ROLÜ: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM PERSPEKTİFİNDEN KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME....420
Ahmet BİKİÇ (İstanbul Gelişim Üniversitesi)*; Kübra ŞAHİN ÇEKEN (İstanbul Arel Üniversitesi)

İŞ YAŞAM DENGESİ VE İŞ MOTİVASYONU ALGISININ BİREYSEL İŞ PERFORMANSI DEĞERLENDİRMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BİR KAMU HASTANESİNDE İNCELENMESİ....436
İbrahim Halil CANKUL (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Burcu DEDEOĞLU DEMİR (İstanbul Arel Üniversitesi); Sümeyra GÜNDEM (İstanbul Arel Üniversitesi); Esma UÇARER (Sağlık Bakanlığı)

KUŞAKLARA GÖRE ÖRGÜTLERDE YEŞİL DÖNÜŞÜM....438
Asena ÇALIŞKAN (İstanbul Arel Üniversitesi)*

KUŞAKLAR ARASI BAKIŞ AÇISIYLA ÖRGÜTLERDE KADIN LİDERLİĞİ....442
Asena ÇALIŞKAN (İstanbul Arel Üniversitesi)*

DİJİTAL PAZARLAMA STRATEJİSİ OLARAK MARKA GAZETECİLİĞİ: THY BLOG ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ....446
Musa ÇELİK (İstanbul Arel Üniversitesi); Duygu NEŞELİ (İstanbul Arel Üniversitesi); Gökçe CEBECİ (İstanbul Arel Üniversitesi)*

ALGORITHM AVERSION: DIFFERENTIATION IN CONSUMER BEHAVIOUR IN AI-DRIVEN MARKETING....447
Özgür ÇENGEL (İstanbul Arel Üniversitesi); Ahmet Alişan ALCAN (İstanbul Arel Üniversitesi)*

Z KUŞAĞINDA “SESSİZ İSTİFA” FENOMENİ: LİDERLİK HATALARI VE ÇÖZÜMLERİNİN AMPİRİK BİR ANALİZİ.....449
Emine ÇETİN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)*; Figen KILIÇ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi); Erdal AYDIN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
İKİZ DÖNÜŞÜM VE SÜRDÜRÜLEBİLİR GİRİŞİMCİLİK: DİJİTALLEŞME VE YEŞİL GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİNİN ÜLKELERARASI ANALİZİ.....468
Dilek ÇINAR (İstanbul Topkapı Üniversitesi)*
GÜVENLİK SEKTÖRÜNDEKİ İNSAN KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL SİNİZM VE LİDERLİK TARZLARINA YÖNELİK ALGILARINDA PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACI ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASI.....470
Öznur DALMAN (İstanbul Arel Üniversitesi)*
HEMŞİRELERDE İŞ YÜKÜNÜN SESSİZ İSTİFA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....478
Zeynep Merve DİNLER (İstanbul Arel Üniversitesi); İbrahim Halil CANKUL (İstanbul Arel Üniversitesi); Sümeyra GÜNDEM (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Ali İhsan ŞEKER (İstanbul Arel Üniversitesi)
THE RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS’ LEADERSHIP STYLES AND SCHOOL CLIMATE ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF TEACHERS WORKING IN PUBLIC PRIMARY SCHOOLS IN THE WESTERN REGION OF KYRENIA, TRNC.....500
Oya ERTUĞRULOĞLU (Girne Amerikan Üniversitesi); Muhterem VARIŞ (Girne Amerikan Üniversitesi)*; Tubanur ÇELİK İSKİFOĞLU (Girne Amerikan Üniversitesi)
DİJİTAL DÜNYADA KUŞAKLARIN İŞ SEÇİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ.....504
Nimet ERYİĞİT (Ordu Üniversitesi)*; Gürol ÖZCÜRE (Ordu Üniversitesi)
KUŞAKLARARASI BİLGİ TRANSFERİNDE GELENEKSEL VE TERS MENTORLUĞUN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ: KARŞILAŞTIRMALI VAKA ANALİZİNE DAYALI BİR UYGULAMA ÇERÇEVESİ.....506
Selin GÜREMEN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)*; Esra ATABAY (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi); Kader ÖZ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
CULTURAL BRANDING AS A DRIVER OF BRAND EQUITY IN SOMALI TELECOMMUNICATIONS.....536
Aisha IMAN (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Aylin ERDOĞDU (İstanbul Arel Üniversitesi)
THE INFLUENCE OF FINTECH IMPLEMENTATION ON FIRMS' FINANCING AND ITS ROLE IN ENHANCING CAPITAL ALLOCATION.....561
Muhammad KHİZAR (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Aylin ERDOĞDU (İstanbul Arel Üniversitesi)
REASONS FOR FAILURE AMONG SMES BASED IN KOCAELI THAT RECEIVE KOSGEB SUPPORT AND A FIELD STUDY.....576
Nafiz KORKMAZ (Bağımsız Araştırmacı)*

ATIK YÖNETİMİNDEN DEĞER YARATIMINA: ÇEVRESEL MUHASEBENİN FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ROLÜ.....581
Selin KORKMAZ (İstanbul Arel Üniversitesi)*

ÖZ LİDERLİK, SOSYAL UYUM VE KURUMSAL İTİBAR: KAVRAMSAL BİR İNCELEME.....583
Şerife KUZGUN*; Esra ÖZDEMİR (İstanbul Arel Üniversitesi); Ali AKDEMİR (İstanbul Arel Üniversitesi)

Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARINDA DİJİTAL LİDERLİK ALGISININ İNOVATİF İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIK VE TEKNOSTRESİN ROLÜ.....601
Sezgin LEZGİ (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)*

CUSTOMER SATISFACTION AND SERVICE QUALITY IN TELECOMMUNICATION COMPANIES IN HARGEISA, SOMALILAND.....609
Rahma MAHAMED (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Aylin ERDOĞDU (İstanbul Arel Üniversitesi)

SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE NÖROÇEŞİTLİLİK: NÖROKAPSAYICI İŞ YERLERİ İÇİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE.....624
Merve MAMACI (Fenerbahçe Üniversitesi)*; Sevinç Serpil AYTAÇ (Fenerbahçe Üniversitesi)

DİJİTAL UÇURUM VE TÜKETİCİ SATIN ALMA DAVRANIŞLARI.....626
Mehmet MARANGOZ (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi); Oğuzhan GÜNEŞ (İstanbul Arel Üniversitesi)*

ÜRETKEN YAPAY ZEKA ÇAĞINDA KUŞAKLARARASI DİJİTAL ÇATIŞMANIN DÖNÜŞÜMÜ: Z VE ALFA KUŞAKLARI BAĞLAMINDA YENİ GERİLİM ALANLARI.....642
Mehmet MARANGOZ (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi); Çağrı İZCİ (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)*

YAPAY ZEKÂNIN İŞ GÜVENLİĞİ ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÇALIŞANLARIN TEKNOLOJİK UYUM DÜZEYİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....660
Ulvi MEHDİZADE (İstanbul Arel Üniversitesi)*

YENİ NESİL İŞ GÜCÜNÜN MOBİLYA SEKTÖRÜNE KAZANDIRILMASI: MOYSAD ARAMA KONFERANSI BULGULARI ÜZERİNDEN STRATEJİK BİR DEĞERLENDİRME.....685
Ömer MERİÇÖZ (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Ali AKDEMİR (İstanbul Arel Üniversitesi)

DİŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ HASTANELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE HİZMET KALİTESİ ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ KAPSAMINDA BİR ARAŞTIRMA.....692
Mustafa METE (İstanbul Aydın Üniversitesi); Hanife İPEK (İstanbul Aydın Üniversitesi); Selenay SOLMAZ (İstanbul Aydın Üniversitesi)*; Şule DARICAN (İstanbul Aydın Üniversitesi)

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION IN RETAIL BUSINESSES: EVIDENCE FROM HARGEISA, SOMALILAND (WAHEEN).....695
Nimo MOHAMOUD (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Aylin ERDOĞDU (İstanbul Arel Üniversitesi)

YAPAY ZEKÂNIN İŞLETME YÖNETİMİ VE FİNANSAL PİYASALAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: MODERN ORGANİZASYONLARDA YENİLİKÇİ YAKLAŞIMLAR.....712
Leili MOHEBBİTABAR (İstanbul Arel Üniversitesi)*

DIGITAL AND CULTURAL LEADERSHIP IN MODERN CHILDREN'S LIBRARIES WORKING WITH GENERATIONS Z AND ALPHA: THE EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN.....721
Nurida NASİBULLİNA (Republican Children's Library named after Robert Minnullin)*; Aygül Zara KEBİR (Yıldız Teknik Üniversitesi)

Z KUŞAĞI BAĞLAMINDA DİJİTAL LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI: YENİLİKÇİLİK İKLİMİNİN ARACI ROLÜ.....729
Özen ORAY (Bağımsız Araştırmacı)*

FİNANSAL YATIRIM KARARLARINDA RASYONALİTE: DAVRANIŞSAL FİNANS PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME.....752
Pınar ÖZYURT (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Mustafa Akif ASLAN (İstanbul Arel Üniversitesi)

ACHIEVEMENT MOTIVATION AND TEST ANXIETY IN RELATION TO PROCRASTINATION AND SELF-HANDICAPPING: AN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR PERSPECTIVE IN HIGHER EDUCATION.....754
Leyla SHAMSNEZHAD (İstanbul Arel Üniversitesi)*

TÜRK ÖRGÜTLERİNDE KIRIK CAMLAR: VUCA ORTAMININ AHLAKİ ÇÖZÜLME, SOSYAL BASKINLIK YÖNELİMİ, MERİTOKRASİ VE YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ YOLUYLA ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ.....760
Ersan TALU (İstanbul Arel Üniversitesi); Ali AKDEMİR (İstanbul Arel Üniversitesi)*

THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGET VARIANCE ANALYSIS PRACTICES AND BUDGET PERFORMANCE.....765
Cemil TARTAN (İstanbul Arel Üniversitesi)*; F. Oben ÜRÜ (İstanbul Arel Üniversitesi)

LEADING DIFFERENTLY? GENERATIONAL SHIFTS IN WOMEN'S POLITICAL LEADERSHIP STYLES IN TÜRKIYE.....779
Buşra TAŞKIN (Bahçeşehir Üniversitesi)*

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE UYUM DİNAMİKLERİ: EDİRNE ŞEHİRLERARASI OTOBÜS TERMİNALİ ÜZERİNE NİTEL BİR DURUM ÇALIŞMASI.....789
Özgür TEZEL (Edirne Belediyesi)*; İlknur KUMKALE (Trakya Üniversitesi)

SAĞLIK KURUMLARINDA DOĞAL DİL İŞLEME TABANLI TIBBİ KODLAMA SİSTEMLERİNİN YÖNETSEL VE OPERASYONEL ETKİLERİ.....819
Miray Gizem TOP (İstanbul Arel Üniversitesi)*

PERAKENDE HİZMET İŞLETMELERİNDE YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ GERÇEK ZAMANLI ANALİTİK: OPERASYONEL VERİMLİLİK ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME.....820
Haldun TURAN (İstanbul Rumeli Üniversitesi)*

TÜRKİYE'DE KARİYER GELİŞİMİNDE KİŞİSEL MARKALAŞMANIN ÖNEMİ.....836
Şule YALÇIN (Schulee Eğitim Araştırma Danışmanlık Hizm. Ltd. Şti.)*

ÖRGÜT YÖNETİMİNDE MATEMATİKSEL MODELLEME TEMELLİ YÖNETİM STRATEJİLERİ: ÇOK KUŞAKLI BİR YAKLAŞIM.....840
Cumali YAŞAR (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)*

YÖNETSEL KARARLARDA YAPAY ZEKÂ KULLANIMININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: KUŞAKLAR ARASI YÖNETİM FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....842
Burcu YILDIZ (İstanbul Kültür Üniversitesi)*; Ali AKDEMİR (İstanbul Arel Üniversitesi); Harun DEMİRKAYA

DENİZCİLİKTE ALTERNATİF YAKIT EĞİTİMİ VE YETKİNLİK YÖNETİMİ: DÖRT EĞİTİM BELGESİNİN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ.....848
Murat YILDIZ (İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa)*

DENİZ KAZASI RAPORLARINDA YÖNETSEL AKSAKLIKLAR VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME: BEŞ KAZANIN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ.....872
Murat YILDIZ (İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa)*

KURUMSAL RAPORLARDA DÜŞÜK KARBONLU DÖNÜŞÜMÜN YÖNETİMİ: ÜÇ KONTEYNER TAŞIMACILIĞI GRUBUNUN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ.....895
Murat YILDIZ (İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa)*

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim
Category III (K3): Institutional Perspectives on Management.....919

ORGANIZATIONAL INVESTMENT DECISION-MAKING AND OVERCONFIDENCE: EVIDENCE FROM PRIVATE BANKS IN SOMALILAND.....920
Habon ABDİLLAHİ (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Aylin ERDOĞDU (İstanbul Arel Üniversitesi)

KUTADGU BİLİG VE SÖYLEV BAĞLAMINDA DEVLET YÖNETİMİNDE LİYAKAT SORUNU: KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME.....938
Hakan ALTINTAŞ (Akdeniz Üniversitesi)*

SYSTEMATIC REVIEW: DIGITAL MISTREATMENT IN EUROPEAN HIGHER EDUCATION.....940
Aizza ANWAR (Vilnius Gediminas Technical University)*; Viktorija SKVARCIANY (Vilnius University)

UKRAYNA SAVAŞI SONRASINDA AVRUPA BİRLİĞİ GÜVENLİĞİNDE ORTA GÜÇLER OLARAK TÜRKİYE VE HOLLANDA'NIN ROLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....941
Sara BAPİRİ (İstanbul Arel Üniversitesi)*

YÜKSEKÖĞRETİM ÖRGÜTLERİNDE YAPAY ZEKÂNIN KURUMSAL ENTEGRASYONUNDA YAPAY ZEKÂ KOORDİNASYON MERKEZLERİNİN (AI HUB) ROLÜ….951
Gökhan ÇALIŞKAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)*; Esra ATABAY (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE KUŞAKLARARASI ETKİLEŞİM VE ADAPTİF LİDERLİK: KAVRAMSAL BİR MODEL ÖNERİSİ.....953
Feride DALDIK (Girne Amerikan Üniversitesi); Durmuş Çağrı ER (Girne Amerikan Üniversitesi); Salim KURNAZ (Girne Amerikan Üniversitesi)*

KAMU GÜVENLİK KURUMLARINDA SİBER VE HİBRİT TEHDİTLERE KARŞI STRATEJİK ADAPTASYON VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK: DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİ PERSPEKTİFİ.....957
Öznur DALMAN (İstanbul Arel Üniversitesi)*

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ LİDERLİK TİPİ ALGISININ ÇABA ÖDÜL DENGESİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL MUTLULUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....959
Sümeyra GÜNDEM (İstanbul Arel Üniversitesi)*; İbrahim Halil CANKUL (İstanbul Arel Üniversitesi); Dilan ÇETİNER (İstanbul Arel Üniversitesi); Derya KARABAY (İstanbul Arel Üniversitesi)

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ YORUMLARINDAN KONU MODELLEME TEKNİĞİ İLE İÇGÖRÜ ELDE ETME.....960
Sümeyra GÜNDEM (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Burak Buğrahan DEVRAN (İstanbul Arel Üniversitesi); Ömer MERİÇÖZ (İstanbul Arel Üniversitesi)

ÇİMENTO VE BETON SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRETİM VE ÇEVRESEL ETKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....961
Esra İNAN (İstanbul Arel Üniversitesi); Havva Nur CANBAZOĞLU (İstanbul Arel Üniversitesi); Kevser DAMLAR (İstanbul Arel Üniversitesi); Rojda ORMAN SUBAŞI (İstanbul Arel Üniversitesi); İlker SUBAŞI (İstanbul Arel Üniversitesi); Mehmet PALANCİ (İstanbul Arel Üniversitesi)*

AVRUPA BİRLİĞİ'NİN ARKTİK BÖLGESİ'NDEKİ İKLİM YÖNETİŞİMİNİN NORMATİF GÜÇ AVRUPA YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE ANALİZİ.....970
Eyüp KARAYILDIZ (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Selma ŞEKERCİOĞLU BOZACIOĞLU (İstanbul Arel Üniversitesi)

WAR, CRISIS, AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE: CRISIS MANAGEMENT PRACTICES OF OTTOMAN MILITARY ADMINISTRATION ON THE GALLIPOLI CAMPAIGN.....974
Baturhan KAYA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)*

SAĞLIK KURUMLARINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....976
Metin KAYA (İstanbul Esenyurt Üniversitesi)*

2017 ANAYASA DEĞİŞİKLİĞİ SONRASINDA TÜRKİYE'DE KUVVETLER AYRILIĞININ DÖNÜŞÜMÜ: ABD BAŞKANLIK MODELİYLE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME.....990
Yeşim OKSAK DOĞAN (Bağımsız Araştırmacı)*

DEPREM AFETLERİNDE BÜTÜNLEŞİK RİSK VE KRİZ YÖNETİMİ POLİTİKALARI: DEPREM ÖNCESİ, SIRASI VE SONRASINA İLİŞKİN TÜRKİYE ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME.....996
Gürdal ÖZCAN (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Mehmet Fatih ALTAN

TÜRKİYE MERKEZLİ BİR ÇOKULUSLU ŞİRKETTE AVRUPA DÜZEYİNDE İLK SOSYAL DİYALOG UYGULAMASI: YILDIZ HOLDİNG EUROPEAN WORKS COUNCIL ÖRNEĞİ.....1017
Gürol ÖZCÜRE (Ordu Üniversitesi)*; Nimet ERYİĞİT (Ordu Üniversitesi); Harun DEMİRKAYA

ÜNİVERSİTE YÖNETİMİNDE Y KUŞAĞINDAN ALFA KUŞAĞINA LİDERLİK GEÇİŞİ: KURUMSAL PERSPEKTİFTEN AKADEMİK DAYANIKLIK MODELLERİ.....1042
Vusala RAHİMOVA (Baku Engineering University)*

HEMŞİRELİK BAKIM SÜRECİNDE DİJİTAL HASTANE SİSTEMLERİNE GEÇİŞİN İŞ YÜKÜ VE BAKIM KALİTESİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ.....1044
Canan TOPUZ (İstanbul Arel Üniversitesi); İbrahim Halil CANKUL (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Burcu DEDEOĞLU DEMİR (İstanbul Arel Üniversitesi); Burcu SELVİ ÇALIŞKAN (İstanbul Arel Üniversitesi)

ABD'NİN DEĞİŞKEN GÜMRÜK TARİFESİ POLİTİKALARININ TEKSTİL VE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE DÜNYA TİCARETİNE ETKİLERİ: ÇİN, TÜRKİYE, BANGLADEŞ, VİETNAM VE MISIR ÜZERİNE ÇOKLU VAKA ANALİZİ.....1047
Haldun TURAN (İstanbul Rumeli Üniversitesi)*

YAPAY ZEKÂ YÖNETİŞİM YETENEĞİ VE SORUMLU YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AJAN TABANLI YAPAY ZEKÂ ÇAĞI İÇİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE.....1069
Haldun TURAN (İstanbul Rumeli Üniversitesi)*

TÜRKİYE'DE KURUMSAL ÜST YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROFİLİ: YOĞUNLAŞMA, DÖNÜŞÜM VE AYRIŞMA.....1092
Ece Bengi TÜFEKÇİOĞLU (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)*

BİRLEŞMİŞ MİLLETLER BARIŞI KORUMA OPERASYONLARINDA GÜVENLİK KRİZİ SÜREÇLERİNİN YÖNETİMİ VE BM POLİSİNİN (UNPOL) LİDERLİK ROLÜ.....1098
Başak Nazhan YEŞİLYURT (İstanbul Arel Üniversitesi); Volkan TATAR (İstanbul Arel Üniversitesi)

AI GOVERNANCE FRAMEWORK USING EXPLAINABLE AI (XAI).....1101
Kamran ZIA (İstanbul Arel Üniversitesi)*; Aylin ERDOĞDU (İstanbul Arel Üniversitesi)

Kategori IV (K4): Kurumlararası Etkileşim-Geçiş Açısından Yönetim
Category IV (K4): Inter-Institutional Interaction and Transition in Management.....1120

COP31 İKLİM HEDEFLERİ KAPSAMINDA; ELEKTRİKLİ VE İÇTEN YANMALI ARAÇLARDA EGZOZ DIŞI EMİSYONLARIN SAYISAL KARŞILAŞTIRMASI VE ÇEVRESEL ETKİLERİ.....1121
Sunay BEBEKOĞLU (İstanbul Arel Üniversitesi)*

İSTANBUL'DA TRAFİK SORUNSALI: NEDENLERİN VE ÇÖZÜMLERİN KENT YÖNETİMİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ.....1132
Sunay BEBEKOĞLU (İstanbul Arel Üniversitesi)*

Kongre Kurulları.....1139

Önsöz

Örgütlerin Yönetimi kitabı için çalıştaylarla 2016 yılında yola çıkmıştık. Rahmetli Doç. Dr. Özlem ATAN kardeşimizin inisiyatifi ile Haliç Üniversitesinde başlattığımız çalıştaylarla Örgütlerin Yönetimi kitabını, çok yazarlı olarak hazırlayıp 2018 yılında yayımlamayı başarmıştık. Tüm ekip arkadaşlarıma bir kez daha teşekkür ediyorum.

Kitabımızı tasarlarken 40 yıla yaklaşan mesleki tecrübemizi ve arkadaşlarımızın yenilikçi-yaratıcı perspektiflerini yansıtarak, tüm örgütler için tüm yönetim konularını kapsayan bir yönetim kitabı için yola çıkmıştık.

Bilimsel, sistematik, kategorik olması elbette elzemdi. Soru, bilgi yığını, bilgilerin ve kavramların analitik olmayan bir şekilde üst üste yığılmasını önleyecek içeriğinin nasıl kurgulanacağı idi…

Evet, nasıl kurgulanacaktı kitap? Zira konuları, konuların kapsama alanını daraltıp derinleştirmek klasik, geçerli bir yoldu. Bizler kapsama alanını hem örgütler hem de yönetim alanında genişletecek, bilimsel ayrım yapma konusuna bağlı kalacaktık.

Kurguladığımız gibi, genç, dinamik ve heyecanlı arkadaşlarımızın katkılarıyla sorunun ve sorunların üstesinden geldik. Karmaşık, çok karmaşık gibi görünen konuyu, çözülemez gibi görünen kör düğümü, Büyük İskender'in kılıcını çekerek karmaşık-çözülemez denilen Gordiyon Düğümünü çözmesi gibi birkaç akademik ve entelektüel müdahale ile çok yalın tasnifleme-kategorilendirme ile ele almayı başardık.

Önce örgütlerin tamamı gelir amaçlıdır dedik. Ana kategori budur dedik. Gelir amaçlı örgütleri de kâr amaçlı ve kâr amaçlı olmayan örgütler olarak ikiye ayırdık.

"Kâr amaçlı örgütler işletmeler ve kooperatiflerdir." dedik.

Kâr amaçlı olmayan örgütler ise başta devlet, kamu yönetimi, kamu kurumları, STK'lar, siyasal partiler, yerel yönetimler, belediyeler, uluslararası örgütlerden (NATO, AB, BM vb.) oluşur dedik. Ve gerçekten de bu ikili ayrım tüm örgütleri kapsamamızı sağladı.

"Hangi örgütler ile ilgiliyiz?" sorusunun yanıtı çok açıktı: Bütün örgütler.

Sonraki soru: Tüm örgütlerin tüm yönetim konuları nelerden oluşmaktaydı? Bu soruya da tecrübemizle ve yenilikçilikle yanıt verdik. Yönetimin bileşenleri, Yönetimin 4K'sı yaklaşımına ulaştık.

Evet, yönetim bilimi ve icrası kavramlardan ve kuramlardan oluşmaktadır dedik. Bunun adı K1 oldu… Eş deyimle, motivasyon teorisi, işlem maliyetleri yaklaşımları, ekolojik seleksiyon teorisi, yönetim, yönetici, lider, işletme, örgüt, STK kavramları gibi.

Yönetim kavram-kuramlardan üretilen-türetilen konular vardır diyerek konusal açıdan yönetime ulaştık. Sözgelimi motivasyon açısından yönetim, liderlik açısından yönetim, işlevsel açıdan yönetim, davranışsal açıdan yönetim… Yönetimin K2'si de ortaya çıkmış oldu: Konusal-Tematik Açıdan Yönetim.

Daha sonraki soru: Pekâlâ, bütün örgütleri kapsadığımıza göre sadece kuruma-kurumlara özgü yönetim prensipleri, kavramları nasıl anlatılacaktı? Yanıtımızı hazırladık: Kurumsal Açıdan Yönetim. Sözgelimi siyasal partiler denilince kurum teması ortaya çıkar. STK'lar denilince kurumsallık ortaya çıkar. Belediyeler denilince, devlet denilince kurumlar, müesseseler ortaya çıkar. Bu bağlamda kitabımızın 3. kategorisini Kurumsal Açıdan Yönetim olarak belirledik.

Son olarak kurumlararası ilke, kavram, konu geçişini değerlendirip 4. kategoriyi Kurumlararası Geçiş Açısından Yönetim olarak belirledik. Bu K4 oldu. Bir başka deyimle, kâr amaçlı bir örgüt kavramı, ilkesi kâr amacı olmayan bir örgüte uyarlanabilir mi ya da tersine kâr amaçlı olmayan bir örgütün kavramı, ilkesi ve konusu kâr amaçlı bir örgüte uyarlanabilir mi sorularına yanıt bulmaya çalışarak Yönetim K4'ünü tasarladık, bölümlerini yazdık.

Yönetim bileşenlerini, bir başka deyimle Yönetimin 4K'sını, şu şekilde formüle ettik:

K1: Kavramsal-Kuramsal Açıdan Yönetim

K2: Konusal-Tematik Açıdan Yönetim

K3: Kurumsal Açıdan Yönetim

K4: Kurumlar Arası Yönetim İlke ve Kavramların Geçişi Açısından Yönetim

Bu ikili yaklaşım, örgüt kategorileri ve yönetim kategorileri yaklaşımları, bütün örgütler için bir yönetim kitabını, Örgütlerin Yönetimi kitabını yenilikçi-gelenekçi yaklaşımla ele alıp hazırlamamızı olanaklı kıldı.

Kitap ilgi de, tepki de çekti. Kongresini düzenlemeye karar verdik.

2020 yılında 1. kongreyi pandemi şartlarında online gerçekleştirdik.

2022 yılında 2. kongreyi Haliç Kongre Merkezinde, İstanbul'da "Kurumsal, Kentsel, Ülkesel ve Uluslararası Çarpıcı Başarıların Arka Planındaki Yöneticilik-Liderlik Öyküleri" ana temasıyla gerçekleştirdik.

3. kongremizde ana tema "Yönetim Liderlik midir, Ekip Çalışması mıdır?" şeklinde belirlenmiştir. İstanbul'da Ortaköy'ün merkezinde Beşiktaş Belediyesi tesislerinde gerçekleşmişti kongremiz…

Evet, sırada 4. kongremiz var. KKTC Girne'deyiz. Girne Amerikan Üniversitesi işbirliğinde Arel Üniversitesi olarak düzenliyoruz. Yine ana sponsorumuz Türk Telekom… Türk Telekom adına Hazine ve Maliye Bakan Yardımcımız Dr. İsmail İlhan HATİPOĞLU'na ve Türk Telekom Genel Müdürü Sayın Ebubekir ŞAHİN'e çok teşekkürler. Anlamlı destekleri çok değerlidir, var olsunlar.

Diğer sponsorlarımız Reis Gıda YK Başkanı Sayın Mehmet REİS'e, Taşyapı YK Başkanı Sayın Emrullah TURANLI'ya, Boğa Restoran sahibi Mehmet ŞAHİN'e, Eser Otel sahibi Bülent ALICI'ya, Vespia Otel sahibi Erdem TANRIVERDİ'ye, TZL Suits sahibi Murat TÜZEL'e, Karali Çayları girişimcisi Mustafa KARALİ'ye içtenlikle teşekkürler.

Bu kongrede ana temamız Y, Z, Alfa ve C Kuşaklarına yönelik yönetim-liderlik politikaları olarak belirlendi.

Evet, örgütlerde görev yapan yöneticiler, insan kaynakları artık farklı kuşaklara mensupturlar. Farklı yönetmeyi ve yönetilmeyi planlamaktadırlar. Y, Z, Alfa ve C Kuşaklarının farklılıklarını fark edemezsek verimlilik alamamaktayız. Özellikle Y ve Z insan kaynakları kurumlara adapte olamazlarsa sorun çözmek yerine, sorun olmayı tercih etmektedirler. Bu bağlamda yetenekler uzun süre istihdam edilmemektedirler. Örgütlerden ayrılmayı tercih etmektedirler. Baby Boomers ve X Kuşakları kadar sabırlı kuşaklar değildirler. Hemen iş değiştirmektedirler. Yöneticileri veya çalışma arkadaşları ile çelişki yaşadıklarında olay çıkartmaktadırlar. Öyleyse kişilikleri ve beklentileri farklı Y, Z, Alfa ve C kuşaklarına hitap edilmeli, farklı yönetim ve liderlik politikaları geliştirilmelidir.

Örgütlerin Yönetimi kongrelerimizin tamamına destek veren Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Özgür GÖZÜKARA'ya ve İstanbul Arel Üniversitesi Rektörü Sayın Ersin GÖSE'ye çok teşekkür ederim.

Girne Amerikan Üniversitesi Kurucu Rektörü, Mütevelli Heyet Başkanı Serhat AKPINAR'a işbirlikleri için teşekkürler. Girne Amerikan Üniversitesi Rektörü Serdar YURTSEVER anlamlı katkı verdiler, teşekkürler.

Kongrenin Arel Üniversitesi ve Girne Amerikan Üniversitesi işbirliğinde başarılı şekilde yürütülmesinde Girne Amerikan Üniversitesi Genel Sekreteri Sayın Aylin AYHAN anlamlı katkılar verdiler, problemlerin çözümüne sakin yaklaşımları, çözüm üretme becerisi mükemmeldir. Ne denli teşekkür etsem azdır. Var olsunlar. Sayın Aylin AYHAN ile işbirliğinde kongremize anlamlı katkılar veren Doç. Dr. Feyza BHATTİ'ye, Dr. Celal SAKKA'ya, Öğr. Görevlisi Başak ESER'e, kongre merkezi sorumluları Burcu DURMAZ GÜLTEKİN'e, Onur GÜLTEKİN'e çok teşekkürler.

4. Örgütlerin Yönetimi Uluslararası Kongresinin KKTC'de Girne Amerikan Üniversitesi işbirliğinde gerçekleştirilmesinde Prof. Dr. Celil Uğur ÖZGÖKER anlamlı katkılar verdiler. Anlamlı ve etkin katılımcılar davet etti, sponsorlar buldu, kongremize katma değer kattı. Teşekkürler.

Kongremizde bildirileri titizlikle değerlendiren Akademik Değerlendirme Kurulu Başkanımız Prof. Dr. Fahriye Oben ÜRÜ hocamıza teşekkürler.

Üniversitemizin Genel Sekreteri Hasan Basri DEMİR'e teşekkürler.

Kongremizin Genel Sekreteri Dr. Elif ÜLER'e teşekkürler, çalıştayları başarıyla koordine eden Doç. Dr. Pınar ÖZYURT'a teşekkürler.

Kongrede sunulan bildirilerden Örgütlerin Yönetimi Dergisine makaleler üreten Editör Doç. Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE'ye teşekkürler.

Kongrenin ekiplerarası koordinasyonunda, iletişim sorunlarının yönetiminde ve süreçlerin başarıyla tamamlanmasında fedakârca çalışan Arş. Gör. Deniz KAYNAK'a ve yardımcıları Arş. Gör. Asena Nur ÇALIŞKAN'a, Arş. Gör. Miray Gizem TOP'a teşekkürler.

Kongrenin hazırlık aşamalarındaki katkılarından dolayı Arş. Gör. Burak Buğrahan DEVRAN'a teşekkürler.

Kongrede tanımlı-sınırlı görevleri olmakla beraber kongrenin bir bütün olarak başarıyla planlanıp gerçekleşmesinde başkan benzeri rolleri başarıyla yürüten Arş. Gör. Ömer MERİÇÖZ'e çok teşekkürler. Akademik yöneticilik ve kongre yöneticiliği konusunda hızla ilerlemektedir. Başarılarının devamını diliyorum.

Kongremizin lojistik planlamasını ve icrasını gerçekleştiren Arel Üniversitesi İletişim Direktörü Elif AKÇAM'a, Berfu CİHAN'a, Jülide ÇİLİNGİR'e, Enstitü Sekreteri Hasan Hüseyin ÖKSÜZ'e, alımları zamanında yapan Satın Alma Müdürü Necati ÖZLÜ'ye, Enstitü Uzman Yardımcısı Rabia Nur AYVAZ'a çok teşekkürler. Katkıları anlamlıdır.

Kongremize konuşma yaparak anlamlı katkı sunan KKTC Cumhurbaşkanı Sayın Prof. Dr. Tufan ERHÜRMAN'a, önceki Cumhurbaşkanımız Sayın Ersin TATAR'a, KKTC Başbakanı Sayın Ünal ÜSTEL'e, KKTC Başbakan Yardımcısı Sayın Fikri ATAOĞLU'na, KKTC Bakanlarımız Prof. Dr. Erhan ARIKLI'ya, Olgun AMCAOĞLU'na çok teşekkürler.

"Suyun İki Yakası" adlı Çini Sanatı Karma Sergisini gerçekleştiren Öğr. Görevlisi Sezin KARA'ya ve ona destek olan Prof. Dr. Hakan KARA'ya içtenlikle teşekkürler.

Kongreye kurumların katkısını sağlayan Sayın Doç. Dr. Betül AYÇA'ya, kongre çikolatalarının finansmanını sağlayan Prof. Dr. İlknur KUMKALE'ye teşekkürler.

Dördüncü kongrenin başlangıç süreçlerini başarıyla tamamlayan Dr. Cumali YAŞAR'a teşekkürler.

Kongremize ABD'den katılıp hangi kuşağın daha yenilikçi ve yaratıcı olduğunu açıklayan ve yanı sıra yenilik becerisinin öğretilebilir olduğunu iddia eden, ABD'deki gururumuz, yenilikçi girişimci Ergün KIRLIKOVALI'ya içtenlikle teşekkürler.

ABD'den sürekli kongrelerimize katılıp destek veren Prof. Dr. Murat TAŞ'a ve onun aracılığı ile kongremize katılan Dr. Karla DURAN Hanımefendiye teşekkürler.

Konferans veren, panelist olan ve bildiri sunan tüm katılımcılara, destekleyicilere çok teşekkürler.

2028 yılında 5. Örgütlerin Yönetimi Uluslararası Kongresinde buluşmak üzere. Sevgi ve saygılarımla.

30 Ekim 2026, İstanbul
Prof. Dr. Ali AKDEMİR
İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü, Kongre Başkanı

Preface

We set out to prepare *Management of Organizations Book* in 2016, beginning with a series of workshops. Initiated by our late colleague, Assoc. Prof. Dr. Özlem ATAN, these workshops—held at Haliç University—enabled us to develop the book as a multi-authored work, which we successfully published in 2018. I would like to express my gratitude once again to all my teammates.

In designing this book, we set out to create a comprehensive management text—one that would cover all aspects of management for every type of organization—by drawing upon our own nearly 40 years of professional experience, combined with the innovative and creative perspectives of our colleagues.

It was, of course, essential that the work be scientific, systematic, and categorical. The challenge lay in how to structure the content to avoid a mere accumulation of questions and information—a disorganized pile of facts and concepts lacking analytical depth.

So, how were we to structure it? While narrowing the scope of topics to achieve greater depth is a classic and valid approach, we chose a different path: we expanded the scope to encompass both the full spectrum of organizations and the entire field of management, all while maintaining rigorous scientific classification.

Thanks to the contributions of our young, dynamic, and enthusiastic colleagues, we successfully overcame these challenges. We managed to untangle what appeared to be an incredibly complex—perhaps even unsolvable—problem. Much like Alexander the Great, who cut through the Gordian Knot with his sword, we employed a few strategic academic and intellectual interventions to resolve the complexity, organizing the material through a clear and straightforward system of classification.

We began by establishing that all organizations are revenue-oriented; this serves as our primary category. We then subdivided these revenue-oriented organizations into two distinct groups: for-profit and non-profit organizations.

We stated that “for-profit organizations consist of businesses and cooperatives.”

Non-profit organizations, on the other hand, comprise the state, public administration, public institutions, NGOs, political parties, local governments, municipalities, and international organizations (such as NATO, the EU, the

UN, etc.). Indeed, this binary distinction allowed us to encompass all types of organizations.

The answer to the question, "Which organizations are we concerned with?" was quite clear: all of them.

The next question was: What do the various aspects of management entail across all these organizations? We addressed this through our experience and an innovative perspective, arriving at what we call the "4K" framework of management.

We posited that the science and practice of management are built upon concepts and theories—this we labeled "K1." Examples include motivation theory, transaction cost economics, ecological selection theory, and concepts such as management, the manager, the leader, the business, the organization, and the NGO.

By recognizing that there are management topics derived or generated from these concepts and theories, we arrived at a thematic approach to management. For instance, management through the lens of motivation, leadership, functional aspects, or behavioral aspects—this gave rise to the second component, "K2": Management from a Thematic Perspective.

The next question was: Given that we have covered all types of organizations, how should we address management principles and concepts specific to individual institutions? We arrived at an answer: "Management from an Institutional Perspective." For instance, the theme of "institution" arises when discussing political parties; the concept of "institutionalism" emerges with NGOs; and the notion of "institutions" or "establishments" comes to the fore when considering municipalities or the state. In this context, we designated the third category of our book as "Management from an Institutional Perspective."

Finally, by examining the transfer of principles, concepts, and topics across different institutions, we established a fourth category: "Management through Inter-Institutional Transfer." We labeled this "K4." In other words, we developed this fourth category—and authored its corresponding chapters—by seeking answers to questions such as: Can a concept or principle from a for-profit organization be adapted to a non-profit organization, or conversely, can a concept, principle, or topic from a non-profit organization be applied to a for-profit one?

We formulated the components of management—or the "4K" of management—as follows:

K1: Management from a Conceptual-Theoretical Perspective

K2: Management from a Thematic-Topical Perspective

K3: Management from an Institutional Perspective

K4: Management through the Transfer of Principles and Concepts Across Institutions

This dual approach—integrating categories of organizations with categories of management—enabled us to develop a comprehensive book on the management of all types of organizations, titled *The Management of Organizations*, by employing a perspective that balances both innovative and traditional approaches.

The book garnered both interest and reactions, which led us to decide to organize a congress.

In 2020, we held the 1st Congress online, amidst the conditions of the pandemic.

In 2022, we hosted the 2nd Congress at the Haliç Congress Center in Istanbul, centered on the theme: "Management and Leadership Stories Behind Remarkable Corporate, Urban, National, and International Achievements."

For our 3rd Congress, the main theme was: "Is Management Leadership, or Is It Teamwork?" This event took place in the heart of Ortaköy, Istanbul, at the Beşiktaş Municipality facilities.

Now, we are preparing for our 4th Congress, which will be held in Kyrenia, Northern Cyprus (TRNC). We are organizing this event as Istanbul Arel University, in collaboration with Girne American University. Once again, our primary sponsor is Türk Telekom. We extend our deepest gratitude to Dr. İsmail İlhan HATİPOĞLU, Deputy Minister of Treasury and Finance, and Mr. Ebubekir ŞAHİN, General Manager of Türk Telekom, for their significant support—we truly value their meaningful contributions.

We also express our sincere thanks to our other sponsors: Mr. Mehmet REİS, Chairman of the Board of Reis Gıda; Mr. Emrullah TURANLI, Chairman of the Board of Taşyapı; Mr. Mehmet ŞAHİN, owner of Boğa Restaurant; Mr. Bülent ALICI, owner of Eser Hotel; Mr. Erdem TANRIVERDİ, owner of Vespia Hotel; Mr. Murat TÜZEL, owner of TZL Suits; and Mr. Mustafa KARALİ, the entrepreneur behind Karali Çayları.

The main theme of this congress has been established as management and leadership policies tailored for Generations Y, Z, Alpha, and C.

Indeed, managers and human resources professionals working within organizations today belong to these diverse generations; they have different

approaches to both managing and being managed. If we fail to recognize the distinct characteristics of Generations Y, Z, Alpha, and C, we cannot achieve optimal productivity. In particular, if individuals from Generations Y and Z cannot adapt to an organization, they tend to become a source of problems rather than a means of solving them. Consequently, such talent often does not remain employed for long, choosing instead to leave the organization. They lack the patience demonstrated by the Baby Boomer and X Generations; they are quick to change jobs and are prone to creating conflict when they clash with their managers or colleagues. Therefore, it is essential to address the unique personalities and expectations of Generations Y, Z, Alpha, and C by developing distinct management and leadership policies.

I would like to express my sincere gratitude to Mr. Özgür GÖZÜKARA, Chairman of the Board of Trustees, and Mr. Ersin GÖSE, Rector of Istanbul Arel University, for their steadfast support of all our "Management of Organizations" congresses.

I also extend my thanks to Mr. Serhat AKPINAR, Founding Rector and Chairman of the Board of Trustees of Girne American University, for his collaboration, and to Mr. Serdar YURTSEVER, Rector of Girne American University, for his meaningful contributions.

Furthermore, Ms. Aylin AYHAN, Secretary General of Girne American University, has made significant contributions to the successful execution of this congress—a joint effort between Istanbul Arel University and Girne American University. Her calm approach to problem-solving and her exceptional ability to generate solutions are truly remarkable. Words cannot express my gratitude; I am deeply appreciative of her efforts. We extend our sincere thanks to Assoc. Prof. Dr. Feyza BHATTİ, Dr. Celal SAKKA, and Lecturer Başak ESER for their significant contributions to our congress, made in collaboration with Ms. Aylin AYHAN; we also thank the congress center coordinators, Burcu DURMAZ GÜLTEKİN and Onur GÜLTEKİN, for their efforts.

Prof. Dr. Celil Uğur ÖZGÖKER made significant contributions to the realization of the 4th International Congress on the Management of Organizations, held in the TRNC in collaboration with Girne American University. He invited distinguished and influential participants, secured sponsors, and added substantial value to our congress. Thank you.

We extend our gratitude to Prof. Dr. Fahriye Oben ÜRÜ, Chair of our Academic Review Committee, for her meticulous evaluation of the papers submitted to the congress.

Thank you to Hasan Basri DEMİR, Secretary General of our university.

Thank you to Dr. Elif ÜLER, Secretary General of the congress, and to Assoc. Prof. Dr. Pınar ÖZYURT for successfully coordinating the workshops.

Thank you to Assoc. Prof. Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE, Editor, for developing articles for the *Journal of the Management of Organizations* based on the papers presented at the congress.

We also thank Research Assistant Deniz KAYNAK for her dedicated efforts in coordinating between teams, managing communication, and ensuring the successful completion of all processes, as well as her assistants, Research Assistants Asena Nur ÇALIŞKAN and Miray Gizem TOP.

I would like to extend my sincere thanks to Research Assistant Ömer MERİÇÖZ, who, despite having specific and defined responsibilities, effectively took on a leadership-like role in the successful planning and execution of the congress as a whole. He is making rapid progress in the fields of academic and congress management; I wish him continued success.

We also thank Research Assistant Burak Buğrahan DEVRAN for his contributions to the preparation of the congress.

I also express my gratitude to the team responsible for the logistics planning and implementation of our congress: Elif AKÇAM (Communications Director at Istanbul Arel University), Berfu CİHAN, Jülide ÇİLİNGİR, and Institute Secretary Hasan Hüseyin ÖKSÜZ. My thanks also go to Procurement Manager Necati ÖZLÜ for ensuring timely acquisitions, and to Assistant Institute Specialist Rabia Nur AYVAZ. Their contributions have been invaluable.

I am deeply grateful to those who made significant contributions to our congress through their addresses: Prof. Dr. Tufan ERHÜRMAN (President of the TRNC), former President Ersin TATAR, Prime Minister Ünal ÜSTEL, Deputy Prime Minister Fikri ATAOĞLU, and TRNC Ministers Prof. Dr. Erhan ARIKLI and Olgun AMCAOĞLU.

I extend my sincere thanks to Lecturer Sezin KARA for organizing the *Çini* (traditional Turkish tile art) group exhibition titled “The Two Sides of the Water” (*Suyun İki Yakası*), and to Prof. Dr. Hakan KARA for his support in this endeavor.

I would also like to thank Assoc. Prof. Dr. Betül AYÇA for facilitating institutional support for the congress, and Prof. Dr. İlknur KUMKALE for sponsoring the congress chocolates.

My thanks go to Dr. Cumali YAŞAR for successfully managing the initial stages of the fourth congress. We extend our sincere thanks to Ergün KIRLIKOVALI—an innovative entrepreneur and a source of great pride for us in the U.S.—who joined our congress from the U.S. to explain which generation is the most innovative and creative, and who further argued that the skill of innovation can be taught.

I would like to express my gratitude to Prof. Dr. Murat TAŞ, who consistently participates in and supports our congresses from the U.S., and to Dr. Karla DURAN, who joined our congress through his introduction.

Many thanks to all the participants—those who delivered lectures, served as panelists, or presented papers—as well as to all our supporters.

I look forward to seeing you again at the 5th International Congress on the Management of Organizations in 2028. With my best regards.

October 30, 2026, Istanbul
Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Director of the Graduate School, Istanbul Arel University; Congress Chair

BİLDİRİLER
PROCEEDINGS

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim

Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

LİDERLİK MODELLERİNİN ÇEVRESEL ÖNCELİKLENDİRME FARKLILIKLARINI AÇIKLAYAN BİR KAVRAMSAL MODEL: RİSK TOLERANSI VE ZAMANA BAĞLILIK

Ali AKDEMİR
İstanbul Arel Üniversitesi
Harun DEMİRKAYA
Hakan ÖZTÜRK
İstanbul Arel Üniversitesi
makelhakan@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, liderlik modellerinin çevresel faktörlerin önceliklendirilmesini nasıl ve neden farklılaştırdığını incelemektedir. Elektrik malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren yirmi büyük örgütün yirmi lideriyle yürütülen Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) uygulamasında katılımcılar, kendilerini altı liderlik modelinden birine (karizmatik, dönüştürücü, stratejik, vizyoner, otantik, entelektüel) sınıflandırmış ve PESTEL çerçevesinden türetilen yirmi çevresel faktörü ikili karşılaştırmalarla değerlendirmiştir. Tutarlılık oranı eşiğini (CR < 0,10) sağlayan matrisler geometrik ortalamayla birleştirilerek her profil için ağırlık vektörü elde edilmiştir. Bulgular, liderlik modellerinin çevresel faktörleri sistematik olarak farklı ağırlıklandırdığını; bu farklılığın yalnızca hangi faktörün öne çıktığı düzeyinde değil, ağırlığın az sayıda faktörde yoğunlaşması ya da geniş bir faktör grubuna yayılması düzeyinde de ortaya çıktığını göstermektedir. Örneğin stratejik liderler toplam ağırlığın yaklaşık beşte birini tek bir faktöre (enflasyon) ayırırken, vizyoner liderler ağırlığı beş altyapı ve bağlantı göstergesine dengeli biçimde dağıtmaktadır. Bu örüntüyü açıklamak üzere çalışma, risk toleransı ve zamana bağlılık boyutlarına dayanan kavramsal bir model geliştirmektedir. Model; özellikler teorisi ve girişimci strateji yaklaşımından hareketle, risk toleransının düşükten yükseğe, zamana bağlılığın kısa vadeden uzun vadeye uzandığı iki eksende dört bölgeli bir tipoloji oluşturmaktadır. Altı liderlik profili, en yüksek ağırlıklı faktörün toplam ağırlık içindeki payı ve öne çıkan faktörlerin içerik kategorisi esas alınarak bu tipolojide konumlandırılmıştır: stratejik model düşük risk toleransı-kısa vadeli zamana bağlılık bölgesinde, vizyoner ve entelektüel modeller yüksek risk toleransı-uzun vadeli zamana bağlılık bölgesinde yer almakta; karizmatik, dönüştürücü ve otantik modeller ise bu iki uç arasında ara konumlar almaktadır. Çalışma, modelden üç sınanabilir önerme türetmekte ve modelin Y, Z, Alfa ve C kuşağı liderleri arasında karşılaştırmalı olarak sınanmasını önermektedir. Yönetsel açıdan model, stratejik planlama ekiplerinin risk toleransı ve zamana bağlılık bakımından çeşitlendirilmesinin çevresel taramanın kapsamını genişletebileceğine işaret etmektedir. Çalışmanın katkısı, liderlik modelleri ile çevresel önceliklendirme arasındaki ilişkiye sınanabilir bir kuramsal açıklama getirmesidir. Örneklemin küçük ve tek sektörle sınırlı olması ile boyutların dolaylı

ölçülmesi nedeniyle, modelin ampirik geçerliliğinin sonraki araştırmalarda sınanması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: *liderlik modelleri; risk toleransı; zamana bağlılık; özellikler teorisi; çevresel önceliklendirme*

ABSTRACT

This study examines how and why leadership models differentiate the prioritization of environmental factors. In an Analytic Hierarchy Process (AHP) application involving twenty leaders from twenty large organizations in the electrical equipment manufacturing sector, participants classified themselves into one of six leadership models (charismatic, transformational, strategic, visionary, authentic, intellectual) and evaluated twenty PESTEL-based environmental factors through pairwise comparisons. Matrices meeting the consistency threshold (CR < 0.10) were aggregated using the geometric mean to obtain a weight vector for each profile. The findings show that leadership models weight the factors systematically differently, not only in which factors are prioritized but also in how concentrated or dispersed the resulting weights are. For instance, strategic leaders allocate roughly one fifth of the total weight to a single factor (inflation), whereas visionary leaders distribute weight evenly across five infrastructure and connectivity indicators. To explain this pattern, the study develops a conceptual model built on two dimensions: risk tolerance and temporal commitment. Drawing on the trait theory of leadership and the entrepreneurial strategy perspective, the model forms a two-by-two typology in which risk tolerance ranges from low to high and temporal commitment ranges from short-term to long-term. The six leadership profiles are positioned within this typology based on the share of total weight captured by the highest-weighted factor and the substantive category of the leading factors: the strategic model falls in the low-risk-tolerance, short-term region, the visionary and intellectual models in the high-risk-tolerance, long-term region, and the charismatic, transformational, and authentic models in intermediate positions. The study derives three testable propositions and recommends that the model be tested comparatively across leaders from different generational cohorts (Generations Y, Z, Alpha, and C). From a managerial perspective, the model suggests that diversifying strategic planning teams in terms of risk tolerance and temporal commitment may broaden the scope of environmental scanning. Its contribution lies in offering a testable theoretical explanation of the relationship between leadership models and environmental prioritization. Given the small, single-sector sample and the indirect measurement of the two dimensions, the empirical validity of the model should be examined in future research.

Keywords: *leadership models; risk tolerance; temporal commitment; trait theory; environmental prioritization*

1. Giriş

Liderler, karmaşık ve çok boyutlu bir dış çevreyi tarafsız bir bilgi bütünü olarak değerlendirmemektedir. Bu çalışma kapsamında elektrik malzemeleri sektöründeki yirmi liderin katıldığı bir Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) uygulaması, altı liderlik profilinin (karizmatik, dönüştürücü, stratejik, vizyoner, otantik, entelektüel) ortak bir PESTEL tabanlı yirmi çevresel faktör kümesini birbirinden belirgin biçimde farklı

ağırlıklandırdığını göstermiştir; bu farklılaşma yalnızca hangi faktörün öne çıktığı düzeyinde değil, ağırlığın az sayıda faktörde yoğunlaşması ya da geniş bir gruba yayılması düzeyinde de gözlenmiştir.

Bu bulgu, liderlik modelinin çevresel önceliklendirmeyi sistematik biçimde farklılaştırdığını göstermekle birlikte, örüntünün hangi bilişsel mekanizmadan kaynaklandığı sorusunu açık bırakmaktadır. Bu çalışmanın amacı, gözlenen örüntüyü açıklayabilecek, risk toleransı ve zamana bağlılık boyutlarına dayanan bir kavramsal model geliştirmektir. Çalışma üç katkı sunmayı amaçlamaktadır: liderlik modelleri ile çevresel önceliklendirme arasındaki ilişkiyi ampirik olarak belgelemek, bu ilişkiyi açıklayan sınanabilir bir kavramsal model ve önermeler geliştirmek ve modelin kuşaklar arası (Y, Z, Alfa, C) karşılaştırmalı olarak test edilmesini önererek kuşaklara özgü liderlik tartışmasına somut bir uygulama alanı sunmak.

Bu sorunun pratik önemi, çevresel değerlendirmenin örgütlerde çoğunlukla tek ve standart bir analiz süreci olarak değil, stratejik planlamaya katılan bireysel liderlerin kişisel değerlendirmeleri üzerinden yürütülmesinden kaynaklanmaktadır. Liderlik modeli, hangi çevresel faktörlerin öncelikli görüldüğünü sistematik biçimde etkiliyorsa, aynı verilerle çalışan iki farklı ekip, yalnızca kimin değerlendirme yaptığına bağlı olarak birbirinden farklı sonuçlara ulaşabilir. Bu olasılık, ilişkinin yalnızca akademik değil, örgütlerin risk yönetimi ve stratejik planlama uygulamaları açısından da doğrudan bir önem taşıdığını göstermektedir.

2. Literatür Taraması

Liderlik modelleri, karizmatik, dönüştürücü, stratejik, vizyoner, otantik ve entelektüel liderlik gibi farklı yaklaşımları içermektedir (Yukl, 2013; Akdemir, 2024); ancak bu kategorilerin çevresel önceliklendirmeyi hangi mekanizmayla şekillendirdiği yeterince açık değildir. Özellikler teorisi, liderlerin fiziksel, psikolojik, bilişsel ve kişilik özelliklerine sahip olduğunu ve bu niteliklerin liderlik başarısını ve stratejik kararları etkilediğini savunmaktadır (Northouse, 2018); bu çalışma, liderlik modeli kategorisini liderin bilişsel çerçevesinin dışa yansıyan, gözlemlenebilir bir göstergesi olarak ele almaktadır. Aynı kaynakta özgüven ve cesaretin liderlerin risk almalarını desteklediği vurgulanmaktadır; girişimci strateji yaklaşımı ise stratejik yönün genellikle tek bir liderin vizyonuna göre şekillendiğini, bu stratejinin hızlı karar almayı ve risk almayı gerektirdiğini ortaya koymaktadır (Mintzberg ve Waters, 1985). Bu çalışmada risk toleransı, ağırlığın az sayıda faktörde yoğunlaşma eğilimiyle ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada "zamana bağlılık" terimi, karar vericinin çevresel değerlendirmesini hangi zaman dilimine yönelttiğini ve bu yönelimi ne derece tutarlı sürdürdüğünü ifade etmektedir; örneğin stratejik liderler ağırlığın beşte birine yakınını tek bir yakın-dönem göstergesine (enflasyon) "bağlarken", vizyoner liderler ağırlığı getirisi yıllar içinde ortaya çıkan beş altyapı göstergesine dağıtarak değerlendirmelerini açıkça uzak bir zaman dilimine bağlamaktadır. Zamana bağlılık, önceliklendirilen faktörün içerik kategorisiyle (kısa vadeli risk göstergeleri ile uzun vadeli altyapı göstergeleri) ilişkilendirilmektedir. AHP bulgularının yorumunda her liderlik modelinin ağırlıklandırma örüntüsü, o modele özgü bir bilişsel çerçevenin yansıması olarak ele alınmaktadır; örneğin stratejik liderlikte risk ve istikrar odaklı, vizyoner liderlikte teknoloji ve altyapı odaklı bir çerçeve

gözlenmektedir. Ayrıca kültürel değerler ve normlar yönetsel uygulamaları farklılaştıran bağlamsal faktörlerdir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010); bu nedenle risk toleransı ve zamana bağlılık boyutlarının kültürler ve kuşaklar arasında da farklı dağılabileceği, önerilen modelin uluslararası ve kuşaklar arası karşılaştırmalı tasarımlarla genişletilmesi gerektiğini düşündürmektedir.

3. Yöntem

Bu çalışma iki aşamalı bir tasarım izlemektedir: önce AHP temelli bir ampirik uygulama yürütülmüş, ardından ortaya çıkan ağırlıklandırma örüntüleri kavramsal/kuram geliştirme yaklaşımıyla açıklanmıştır. Model geliştirme süreci dört adımdan oluşmaktadır: (i) AHP ağırlıklandırma örüntüsünün incelenmesi, (ii) bu örüntüyü açıklayabilecek kuramsal boyutların belirlenmesi, (iii) bu boyutların iki eksenli bir tipolojiye dönüştürülmesi, (iv) altı liderlik profilinin bu tipoloji üzerinde konumlandırılması ve önermelerin türetilmesi. Ampirik uygulamada, yirmi büyük örgütten yirmi lider, PESTEL tabanlı yirmi çevresel faktörü ikili karşılaştırmalar yoluyla değerlendirmiştir; tutarlılık eşiğini (CR < 0,10) sağlayan matrisler geometrik ortalamayla birleştirilerek altı profile ait ağırlık vektörleri elde edilmiştir. Tablo 1, altı profilin en yüksek ağırlıklı faktörünü ve bu faktörün payını özetlemekte; bu pay, risk toleransının dolaylı göstergesi olarak kullanılmaktadır.

Tablo 1. Liderlik Profillerine Göre En Yüksek Ağırlıklı Faktör ve Yoğunlaşma Payı

Liderlik Profili	En Yüksek Ağırlıklı Faktör	Pay (%)	Yoğunlaşma Düzeyi
Stratejik	Enflasyon	19,29	Yüksek (tek faktör)
Karizmatik	Ticari mal ticareti / Sanayi katma değeri	14,91	Orta (iki faktör)
Otantik	Toplam nüfus	14,51	Orta (üç faktör)
Dönüştürücü	GSYH büyümesi	13,66	Düşük-orta (üç faktör)
Entelektüel	Hizmetler katma değeri	12,76	Düşük (üç-dört faktör)
Vizyoner	Mobil abonelik	11,39	En düşük (beş faktör)

Tablo 1'de görüldüğü üzere stratejik liderler toplam ağırlığın %19,29'unu tek bir faktöre (enflasyon) ayırmış; karizmatik liderler ağırlığı iki yakın faktörde (ticari mal ticareti ve sanayi katma değeri; her biri yaklaşık %14,9), otantik liderler ise nüfus ve GSYH büyüklüğü etrafında toplamıştır. Dönüştürücü liderlerde ağırlık GSYH büyümesi, nüfus büyümesi ve işgücüne katılım gibi büyüme göstergeleri arasında; entelektüel liderlerde hizmetler, ihracat ve tarım katma değeri arasında dengeli biçimde dağılmıştır. Vizyoner liderlerde ise ağırlık, getirisi gecikmeli ortaya çıkan beş altyapı ve bağlantı göstergesine (mobil abonelik, doğrudan yabancı yatırım, elektriğe erişim gibi) en dengeli biçimde yayılmıştır. Bu örüntü, aşağıda sunulan modelin ampirik dayanağını oluşturmaktadır.

4. Önerilen Model ve Bulgular

Önerilen model iki eksenden oluşmaktadır: yatay eksen risk toleransını (düşükten yükseğe), dikey eksen zamana bağlılığı (kısa vadeden uzun vadeye) temsil etmektedir. Kesişim dört bölge oluşturmaktadır: Savunmacı/Kriz-Odaklı (düşük tolerans-kısa vade), İstikrarlı Büyüklük Odaklı (düşük-orta tolerans-orta vade), Büyüme Odaklı (yüksek

tolerans-orta vade) ve Vizyoner/Analitik (yüksek tolerans-uzun vade). Tablo 2, altı profilin bu matris üzerindeki konumunu özetlemektedir.

Tablo 2. Liderlik Profillerinin Risk Toleransı × Zamana Bağlılık Matrisi Üzerindeki Konumu

Liderlik Profili	Risk Toleransı	Zamana Bağlılık	Model Bölgesi
Stratejik	Düşük	Kısa vadeli	Savunmacı/Kriz-Odaklı
Karizmatik	Düşük-orta	Kısa-orta vadeli	İstikrarlı Büyüklük Odaklı (sınırda)
Otantik	Orta	Orta vadeli	İstikrarlı Büyüklük Odaklı
Dönüştürücü	Orta-yüksek	Orta vadeli	Büyüme Odaklı
Entelektüel	Yüksek	Orta-uzun vadeli	Vizyoner/Analitik (sınırda)
Vizyoner	En yüksek	Uzun vadeli	Vizyoner/Analitik

Stratejik ve vizyoner profiller matrisin karşıt köşelerinde yer almakta; diğer dört profil bu iki uç arasında farklı ara konumlar almaktadır. Bu dağılım, "ortak yönelimli modellerin birbirine daha yakın, zıt yönelimli modellerin birbirinden daha uzak öncelik yapıları ürettiği" biçimindeki genel örüntüyle tutarlıdır. Stratejik liderlik, tanım gereği uzun vadeli başarıyı vurgulasa da, bu konumlandırma tanıma değil, liderlerin AHP görevinde sergilediği ağırlıklandırma davranışına dayanmaktadır. Model, gelecekte doğrudan sınanabilecek üç önerme türetmektedir:

- Önerme 1: Risk toleransı ile çevresel öncelik ağırlıklarının yoğunlaşma derecesi arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- Önerme 2: Zamana bağlılık yönelimi, önceliklendirilen çevresel faktörlerin içerik kategorisini belirler.
- Önerme 3: Risk toleransı ve zamana bağlılık birbirinden bağımsız boyutlardır; iki model tek bir boyutta benzer görünse dahi diğerinde ayrışabilir.

Modelin pratik anlamını somutlaştırmak amacıyla varsayımsal bir senaryo ele alınabilir: bir örgütün ani bir döviz kuru şoku sonrasında acil bir stratejik gözden geçirme toplantısı düzenlediğini varsayalım. Yalnızca vizyoner ve entelektüel liderlerden oluşan bir ekip, model uyarınca ağırlığı büyük olasılıkla altyapı ve uzun vadeli göstergelere dağıtacak, kısa vadeli risk sinyalini göreli olarak az ağırlıklandırabilecektir; yalnızca stratejik liderlerden oluşan bir ekip ise ağırlığı hızla enflasyona yoğunlaştıracak, ancak şokun uzun vadeli yapısal sonuçlarını gözden kaçırma riski taşıyabilecektir. Bu karşılaştırma, dengeli bir ekip kompozisyonunun (örneğin bir stratejik ve bir vizyoner liderin birlikte yer aldığı bir ekibin) her iki zaman diliminde de daha bütüncül bir değerlendirme yapabileceğini düşündürmektedir; senaryo tamamen varsayımsal olup modelin çıkarımsal mantığının bir örneklemesidir.

5. Tartışma ve Sonuç

AHP uygulamasında katılımcıların liderlik profillerine göre dağılımı dengesizdir: entelektüel profil altı katılımcıyla en kalabalık grubu, karizmatik ve vizyoner profiller ise ikişer katılımcıyla en küçük grupları oluşturmaktadır. Bu dengesizlik, yirmi katılımcının altı kategoriye öz değerlendirme yoluyla dağılmasının doğal bir sonucudur ve aşağıda bir

sınırlılık olarak ayrıca ele alınmaktadır. Buna karşın, stratejik profilin dört değerlendiriciyle otantik profille aynı büyüklükte olmasına rağmen belirgin biçimde farklı bir yoğunlaşma örüntüsü üretmesi, örneklem büyüklüğünün gözlenen farkın tek başına belirleyicisi olmadığını göstermektedir.

Model, liderlik modelleri yazınına, kategorik sınıflandırmaların ötesinde sürekli ve ölçülebilir iki boyutlu bir açıklayıcı mekanizma sunmaktadır. Yönetsel açıdan, stratejik planlama ekiplerinin risk toleransı ve zamana bağlılık bakımından bilinçli olarak çeşitlendirilmesi, çevresel taramanın kapsamını genişletebilir; modelin bireysel işe alım kararlarında tek başına ve mekanik biçimde kullanılması ise metodolojik ve etik açıdan sakıncalıdır, çünkü model bireysel değil profil düzeyinde bir eğilimi yansıtmaktadır; model, bireyleri kategorik olarak etiketlemek için değil, ekip düzeyinde çeşitliliği teşvik etmek amacıyla geliştirilmiştir. Modelin ampirik temeli tek bir sektörden elde edilmiş olsa da, risk toleransı ve zamana bağlılık boyutlarının kendisi sektöre özgü değildir; bu nedenle modelin farklı sektörlerde tekrarlanması, sektörler arası genellenebilirliğini sınamak açısından önemli bir gelecek araştırma yönüdür. Örgütsel düzeyde model, üst yönetim ekibinin toplu risk toleransı-zamana bağlılık profilinin bir "stratejik körlük haritası" olarak değerlendirilmesine imkân tanıyabilir: ekibin tamamı tek bir bölgede yoğunlaşmışsa, örgütün belirli bir tür çevresel sinyali sistematik olarak ihmal etme riski taşıdığı öngörülebilir. Önerilen modelin bir diğer uygulama alanı, kuşaklara özgü liderlik tarzları ve modelleri tartışmasıdır; risk toleransı ve zamana bağlılığın kuşaksal deneyime göre de farklılaşması beklenebilir, bu nedenle modelin Y, Z, Alfa ve C kuşağı liderleri arasında karşılaştırmalı olarak sınanması önerilmektedir.

Çalışmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır: risk toleransı ve zamana bağlılık doğrudan ölçülmemiş, AHP ağırlıklandırma örüntüsünden çıkarsanmıştır; ampirik temel tek bir sektörle ve küçük bir örneklemle (n=20) sınırlıdır; katılımcıların öz-sınıflandırması ortak yöntem yanlılığı riski taşımaktadır; ve kesitsel tasarım nedensellik yönünü belirlemeye imkân tanımamaktadır. Bu sınırlılıklar, aynı zamanda bir gelecek araştırma gündemi oluşturmaktadır: modelin psikometrik ölçeklerle, farklı sektörlerde, daha büyük örneklemlerde ve kuşaklar arası karşılaştırmalı tasarımlarla sınanması önerilmektedir. Sonuç olarak bu çalışma, liderlik modelleri ile çevresel önceliklendirme arasındaki ilişkiye sınanabilir bir kuramsal açıklama getirmekte ve gelecekteki ampirik çalışmalara temel oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu sınırlılıklara ek olarak, katılımcıların kendilerini altı liderlik modelinden birine kendilerinin sınıflandırması, öz-bildirime dayalı bir ölçüm olduğundan ortak yöntem yanlılığı riski taşımaktadır; gelecekteki çalışmaların bağımsız gözlemci değerlendirmelerini veya yerleşik liderlik ölçeklerini de kullanması bu riski azaltacaktır. Ayrıca, kesitsel tasarım nedeniyle model, liderlik modelinin risk toleransı ve zamana bağlılığı şekillendirdiği yönündeki nedensellik varsayımını kanıtlamamakta; ters nedensellik (belirli bir risk toleransına sahip bireylerin belirli bir liderlik modeliyle özdeşleşmesi) veya üçüncü değişken açıklamaları (sektörel kriz dönemi gibi) dışlanamamaktadır. Bu sorunun çözümü, boylamsal ya da deneysel bir araştırma tasarımı gerektirmektedir.

Bir kavramsal modelin teorik katkısı genellikle "ne", "nasıl" ve "neden" sorularına verdiği yanıtla değerlendirilir. Bu açıdan bakıldığında, önerilen model "ne" (risk toleransı ve zamana bağlılık), "nasıl" (bu iki boyutun kesişiminin dört bölgeli bir tipoloji oluşturması)

ve "neden" (özellikler teorisi ve girişimci stratejinin ortak mantığı) sorularına açık yanıtlar sunmaktadır; modelin "kim, nerede, ne zaman" boyutu ise, ampirik temelin tek bir sektör ve göreli küçük bir örneklemle sınırlı olması nedeniyle şimdilik dardır. Bu durum, çalışmanın tam teşekküllü bir kuram değil, sınanmaya açık bir başlangıç modeli sunduğunu göstermektedir. Nitekim modelin öngörü gücü, stratejik lokasyon seçimi gibi somut örgütsel çıktılarla ilişkilendirilerek de sınanabilir; bu, risk toleransı-zamana bağlılık profilinin yalnızca önceliklendirmeyi değil, nihai stratejik kararı da öngörüp öngörmediğinin test edilmesine imkân tanıyacaktır.

Daha geniş bir çerçevede, bu çalışma, liderlik modelleri yazınının kategorik sınıflandırmaları ile stratejik yönetim yazınının sürekli, ölçülebilir boyutları arasında bir bağ kurmayı denemektedir. Bu bağın sağlamlığı, nihai olarak yukarıda önerilen ampirik sınamalara bağlıdır; ancak model, AHP uygulamasının somut ve tutarlı bulgularına dayanmaktadır.

Sonuç olarak, bu bildiri liderlik modelleri ile çevresel önceliklendirme arasındaki ilişkiyi ampirik bulgular ve sınanabilir bir kavramsal modelle ele almıştır; modelin ampirik geçerliliğinin sınanması, yukarıda önerilen araştırma gündeminin tamamlanmasına bağlıdır.

Kaynakça / References

AKDEMİR, Ali, Vizyon ve Liderlik İlişkisi, İstanbul: Orion, 2024.

HOFSTEDE, Geert, Hofstede, Gert Jan ve Minkov, Michael, Kültürler ve Organizasyonlar: Zihnin Yazılımı, McGraw Hill, 2010.

MINTZBERG, Henry ve Waters, James A., "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, Cilt 6, Sayı 3, 1985: 257-272.

NORTHOUSE, Peter G., Leadership: Theory and Practice, California: Sage Publications, 2018.

SAATY, Thomas L., The Analytic Hierarchy Process, New York: McGraw-Hill, 1980.

YUKL, Gary, Leadership in Organizations, Londra: Pearson Education, 2013.

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

YAPAY ZEKÂ VE ROBOTİK EGEMEN İŞLETMELERDE LİDERLİĞİN YENİDEN TANIMLANMASI: ALGORİTMİK ORGANİZASYONLARDA İNSAN LİDERİN VAZGEÇİLMEZ ROLLERİ

Ali AKDEMİR
İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
ORCID: 0000-0002-5188-3304
aliakdemir@arel.edu.tr

Elif ÜLER
Yozgat Bozok Üniversitesi, Çekerek Fuat Oktay Sağlık Hizmetleri MYO
ORCID: 0000-0002-2536-544X
elif.uler@bozok.edu.tr

Rana ÖZYURT KAPTANOĞLU
İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
ORCID: 0000-0002-0341-4722
ranaozyurt@topkapi.edu.tr

ÖZET

Yapay zekâ, algoritmik yönetim ve robotik sistemlerin örgütsel süreçlerde giderek daha fazla yönetsel işlev üstlenmesi, liderliğin insan ve teknolojik aktörler arasındaki konumunu yeniden tartışmaya açmaktadır. Bu çalışma, yapay zekâ ve robotik teknolojiler bağlamında liderlik yazınının gelişimini ve kavramsal yapısını inceleyerek algoritmik organizasyonlarda insan liderin değişen rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Web of Science Core Collection veri tabanından elde edilen 1.301 makale ve derleme, Bibliometrix/Biblioshiny kullanılarak bibliyometrik analiz ve bilim haritalama teknikleriyle incelenmiştir. Yıllık bilimsel üretim ve etkili çalışmaların belirlenmesinin yanı sıra anahtar kelime eş-oluşum ağı, tematik harita ve trend konular analizleri gerçekleştirilmiştir. Bulgular, alanın özellikle son yıllarda hızla büyüdüğünü ancak iki büyük araştırma hattı etrafında parçalı bir yapı sergilediğini göstermektedir. Algoritmik yönetim yazını yönetsel işlevlerin algoritmalara devredilmesini ağırlıklı olarak kontrol, çalışma ilişkileri ve çalışan hakları üzerinden ele alırken, liderlik yazını daha çok insan liderlerin yapay zekâ dönüşümünü yönetmesine odaklanmaktadır. Buna karşılık insan–yapay zekâ iş birliği, yapay zekâ yönetişimi, sosyoteknik sistemler, güven ve çalışan iyi oluşu iki araştırma hattını birbirine bağlama potansiyeli taşıyan yeni temalar olarak ortaya çıkmaktadır. Robotik ise daha erken dönemde yazına girmiş olmasına rağmen liderlik araştırmalarıyla sınırlı düzeyde bütünleşmiştir. Çalışma, insan liderin gelecekteki rolünün yapay zekânın henüz gerçekleştiremediği işlevlerle sınırlandırılmaması gerektiğini, asıl dönüşümün insan ve teknolojik aktörler arasındaki yetki, muhakeme ve sorumluluk

paylaşımında gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda insan–AI orkestrasyonu, algoritmik organizasyonlarda liderliğin dönüşümünü açıklayabilecek sosyoteknik bir yaklaşım olarak önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yapay zekâ, algoritmik yönetim, liderlik, robotik, insan–yapay zekâ orkestrasyonu, sosyoteknik liderlik*

REDEFINING LEADERSHIP IN AI- AND ROBOTICS-DOMINANT ORGANIZATIONS: THE INDISPENSABLE ROLES OF HUMAN LEADERS IN ALGORITHMIC ORGANIZATIONS

ABSTRACT

As artificial intelligence, algorithmic management, and robotic systems increasingly assume managerial functions within organizations, the position of leadership between human and technological actors requires reconsideration. This study examines the development and conceptual structure of the literature on leadership in the context of artificial intelligence and robotics to explore the changing role of human leaders in algorithmic organizations. A total of 1,301 articles and reviews retrieved from the Web of Science Core Collection were analyzed using bibliometric analysis and science mapping techniques with Bibliometrix/Biblioshiny. In addition to examining annual scientific production and influential publications, keyword co-occurrence, thematic mapping, and trend topic analyses were conducted. The findings reveal a rapidly growing yet fragmented field organized around two major research streams. While the algorithmic management literature primarily addresses the transfer of managerial functions to algorithms through issues of control, employment relations, and worker rights, the leadership literature largely focuses on how human leaders manage AI-driven transformation. In contrast, human–AI collaboration, AI governance, socio-technical systems, trust, and employee well-being emerge as relatively recent themes with the potential to bridge these two streams. Robotics entered the literature earlier but remains only weakly integrated with leadership research. The study argues that the future role of human leaders should not be defined solely by functions that AI is not yet capable of performing, rather, the more fundamental transformation lies in how authority, judgment, and responsibility are distributed between human and technological actors. Accordingly, human–AI orchestration is proposed as a socio-technical approach for understanding the transformation of leadership in algorithmic organizations.

Keywords: *artificial intelligence, algorithmic management, leadership, robotics, human–AI orchestration, socio-technical leadership*

1. Giriş

Yapay zekâ ve robotik teknolojilerin örgütsel süreçlerdeki kullanım alanı genişledikçe, teknoloji ile yönetim arasındaki ilişkinin niteliği de değişmektedir. Başlangıçta ağırlıklı olarak veri işleme, tahminleme ve operasyonel süreçlerin otomasyonu ile ilişkilendirilen

bu teknolojiler, bugün görev dağıtımı, çalışanların izlenmesi, performans değerlendirmesi, koordinasyon ve karar desteği gibi geleneksel olarak yöneticiler tarafından yürütülen işlevlerde de kullanılmaktadır. Algoritmik yönetim yazını, bu dönüşümün yalnızca teknolojik bir araç değişimini değil, yönetsel faaliyetlerin bir bölümünün algoritmik sistemlere devredilmesini ifade ettiğini göstermektedir (Jarrahi vd., 2021; Möhlmann vd., 2021; Parent-Rocheleau ve Parker, 2022). Dolayısıyla tartışma, teknolojinin yöneticilere ne ölçüde yardımcı olduğunun ötesine geçerek yönetim ve liderlik işlevlerinin insan ve teknolojik aktörler arasında nasıl yeniden dağıldığı sorusuna uzanmaktadır.

Bu dönüşüm, liderlik açısından önemli bir ayrımı beraberinde getirmektedir. Yapay zekâ ve liderlik ilişkisini ele alan çalışmaların önemli bir bölümü, liderlerin dijital dönüşümü nasıl yöneteceğine, yapay zekânın örgüt içinde benimsenmesini nasıl kolaylaştıracağına ve bu süreçte hangi yetkinliklere ihtiyaç duyacağına odaklanmaktadır (Brock ve von Wangenheim, 2019). Buna karşılık algoritmik yönetim yazını, görev tahsisi, performans yönetimi, izleme ve kontrol gibi yönetsel faaliyetlerin algoritmalar tarafından yürütülmesini daha çok çalışan özerkliği, kontrol, şeffaflık ve çalışma ilişkileri üzerinden incelemektedir (Duggan vd., 2020; Jarrahi vd., 2021; Möhlmann vd., 2021). Böylece aynı örgütsel dönüşümün iki farklı yönü, büyük ölçüde farklı araştırma gelenekleri içerisinde ele alınmaktadır.

Oysa yapay zekânın yalnızca lider tarafından kullanılan bir araç olmaktan çıkarak yönetsel eylemin bir parçası hâline gelmesi, insan liderin konumunun da yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Görevlerin dağıtıldığı, performansın değerlendirildiği veya çalışan davranışlarının algoritmik sistemler aracılığıyla yönlendirildiği bir örgütte temel soru artık yalnızca liderin yapay zekâyı nasıl kullanacağı değildir. Yapay zekâ ve robotik sistemlerin yönetsel ve liderlik benzeri işlevler üstlenebildiği koşullarda hangi işlevlerin insan liderde kalacağı, insan ve teknoloji arasındaki yetki sınırlarının nasıl kurulacağı ve ortaya çıkan sonuçlardan kimin sorumlu olacağı da liderlik tartışmasının parçası hâline gelmektedir. Bu açıdan insan ile yapay zekâ arasındaki ilişkiyi yalnızca ikame üzerinden değerlendirmek yeterli değildir. Otomasyon ve insan kapasitesinin güçlendirilmesi birbirinden bağımsız süreçler olmaktan çok, örgüt içinde eş zamanlı olarak yönetilmesi gereken ve birbirini üreten süreçlerdir (Raisch ve Krakowski, 2021).

Bu noktada insan liderin gelecekteki rolünü yalnızca yapay zekânın henüz gerçekleştiremediği yetenekler üzerinden tanımlamak da sınırlı bir yaklaşım sunmaktadır. Teknolojik kapasite geliştikçe bugün insana özgü kabul edilen bazı davranışların algoritmik veya robotik sistemler tarafından farklı düzeylerde gerçekleştirilebilmesi mümkündür. Daha temel mesele, algoritmik kararların örgütsel bağlama yerleştirilmesi, sonuçlarının sahiplenilmesi, çalışanlar açısından meşruiyetinin kurulması ve gerektiğinde sorgulanabilmesidir. Nitekim algoritmik kararlara ilişkin çalışan değerlendirmelerinin yalnızca teknik doğrulukla değil, adalet, güven ve duygusal tepkilerle de ilişkili olduğu görülmektedir (Lee, 2018). Yapay zekânın örgütsel davranış üzerindeki etkilerini inceleyen güncel çalışmalar da insan–AI etkileşiminin güven, karar süreçleri, çalışan

tutumları ve örgütsel ilişkiler açısından çok katmanlı sonuçlar doğurduğuna işaret etmektedir (Bankins vd., 2024). Bu nedenle güven, etik yönetişim, çalışan iyi oluşu, insan–yapay zekâ iş birliği ve sosyoteknik uyum, insan liderin algoritmik organizasyonlardaki konumunun anlaşılması açısından giderek daha önemli hâle gelmektedir.

Bununla birlikte yapay zekâ, algoritmik yönetim, robotik sistemler ve liderlik ilişkisini ele alan yazının farklı disiplinlerde gelişmesi, alanın bütüncül biçimde değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Liderlik ve örgütsel davranış çalışmalarının yanı sıra insan kaynakları yönetimi, çalışma sosyolojisi ve bilgi sistemleri alanlarında yürütülen araştırmalar aynı dönüşümün farklı boyutlarına odaklanmaktadır. Algoritmik yönetim çalışmalarında kontrol, iş tasarımı ve çalışan deneyimi öne çıkarken (Parent-Rocheleau ve Parker, 2022; Wood vd., 2019), yapay zekâ ve liderlik çalışmalarında teknolojik dönüşümün yönetilmesi daha görünür durumdadır (Brock ve von Wangenheim, 2019). Bu parçalı yapı, algoritmaların hangi yönetsel işlevleri üstlenebildiği ile insan liderin değişen rolünün aynı araştırma zemini içerisinde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, yapay zekâ ve robotik teknolojilerin örgütsel yönetim ve liderlik süreçleriyle kesiştiği bilimsel yazının gelişimini ve kavramsal yapısını inceleyerek algoritmik organizasyonlarda insan liderin değişen konumunu ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışma, algoritmik sistemlerin yönetsel ve liderlik benzeri işlevler üstlenmesine ilişkin yazın ile yapay zekâ dönüşümünde insan liderin rolünü ele alan araştırmaları aynı analiz çerçevesinde değerlendirmektedir. Böylece alanın mevcut yapısının haritalanmasının yanı sıra farklı yazın akımları arasındaki ilişkilerin ve henüz yeterince bütünleşmemiş araştırma alanlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda Web of Science Core Collection veri tabanından elde edilen yayınlar bibliyometrik analiz ve bilim haritalama teknikleriyle incelenmiştir. Bibliyometrik analiz, geniş bir bilimsel yazının gelişimini, kavramsal yapısını ve yükselen araştırma alanlarını sistematik biçimde değerlendirmeye olanak sağlaması bakımından bu çalışma için uygun bir yaklaşım sunmaktadır (Donthu vd., 2021; Zupic ve Čater, 2015). Çalışmada performans analizinin yanı sıra anahtar kelime eş-oluşum ağı, tematik harita ve trend konular analizlerinden yararlanılmıştır. Böylece alanın yalnızca niceliksel gelişiminin değil, hangi araştırma temaları etrafında örgütlendiğinin ve bu temalar arasındaki ilişkilerin zaman içerisinde nasıl biçimlendiğinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Çalışmanın temel katkısı, yapay zekâ çağında liderliği yalnızca liderlerin teknolojiyi nasıl yöneteceği sorusu üzerinden ele almak yerine, teknolojinin de yönetsel eylemin bir parçası hâline geldiği örgütsel yapılarda liderliğin nasıl yeniden konumlandığı sorusuna odaklanmasıdır. Bu çerçevede algoritmik yönetim ile yapay zekâ ve liderlik yazınlarının ortak bir zeminde değerlendirilmesi, insan liderin değişen rolünün hangi kavramsal alanlarda tartışılabileceğinin ortaya konulmasına olanak sağlamaktadır. Böyle bir yaklaşım, insan ve yapay zekâyı birbirinin alternatifi olarak gören ikili açıklamaların ötesine geçerek geleceğin liderliğini insan, algoritma ve robotik sistemler arasındaki işlev, yetki ve sorumluluk paylaşımı üzerinden değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışma, yapay zekâ ve robotik sistemlerin örgütlerde yalnızca çalışanların yürüttüğü görevleri değil, geleneksel olarak yönetici ve liderlere atfedilen bazı işlevleri de üstlenmeye başlamasının liderliğin kapsamını nasıl değiştirdiği sorunu etrafında kurulmaktadır. Bu nedenle odak, liderin insan veya yapay zeka olup olmadığı değil, yönetim ve liderlik işlevlerinin insan, algoritma ve robotik aktörler arasında nasıl dağıldığı ve bu dağılımın otorite, sorumluluk, güven, çalışan deneyimi ve örgütsel muhakeme bakımından hangi sonuçları doğurduğu üzerindedir. Bu problem kuruluşu, çalışmanın algoritmik yönetim ile yapay zekâ/liderlik yazınları arasındaki teorik kopukluğu merkeze alan araştırma çerçevesiyle uyumludur.

2.1. Algoritmik Organizasyonların Yükselişi: Yönetim İşlevlerinin İnsandan Algoritmaya Kayması

Algoritmik yönetimin örgüt kuramı açısından ayırt edici yönü, teknolojinin karar vericilere yalnızca daha fazla veri sunması değildir. Daha önemli dönüşüm, işin dağıtılması, çalışan davranışlarının kaydedilmesi, performansın ölçülmesi, çalışma zamanının düzenlenmesi, ödüllerin belirlenmesi ve bazı durumlarda kararların uygulanması gibi yönetsel faaliyetlerin yazılım sistemleri tarafından kısmen ya da bütünüyle gerçekleştirilmesidir. Kellogg vd., (2020), algoritmik kontrolü yönlendirme, kaydetme, derecelendirme, değiştirme ve ödüllendirme gibi mekanizmalar üzerinden açıklarken, Parent-Rocheleau ve Parker (2022) algoritmik yönetimin izleme, hedef belirleme, performans yönetimi, çizelgeleme, ücretlendirme ve işten çıkarma dâhil birden fazla iş tasarımı işlevine uzandığını göstermektedir. Daha sonra geliştirilen Algorithmic Management Questionnaire da çalışanların algoritmik izleme, hedef belirleme, çizelgeleme, performans derecelendirme ve ücretlendirmeye maruz kalmasını ayrı fakat ilişkili boyutlar olarak ölçmektedir (Parent-Rocheleau vd., 2024). Dolayısıyla algoritmik yönetim, tek bir karar destek uygulamasından çok, yönetsel faaliyetin çeşitli parçalarının dijital sistemlere devredildiği bir örgütlenme biçimine işaret etmektedir.

Bu işlevsel genişleme platform ekonomisinde özellikle görünür hâle gelmiştir. Möhlmann vd., (2021), çevrim içi emek platformlarında eşleştirme ile kontrolün iç içe geçtiğini, algoritmaların işçileri işlerle eşleştirirken aynı zamanda davranışları izleyen ve yönlendiren bir yönetim altyapısı oluşturduğunu göstermektedir. Algoritmik sistemlerin hedefleri, veri kaynakları, eşikleri ve optimizasyon ölçütleri örgütsel tercihlerle kurulmakta, çalışan, müşteri, tasarımcı ve yönetici davranışları da sistemin fiilî işleyişini şekillendirmektedir (Jarrahi vd., 2021; Meijerink ve Bondarouk, 2023).

Bu nedenle algoritmalara örgütsel aktör niteliği atfetmek dikkat gerektirir. Bir taraftan işçinin karşılaştığı somut yönetim davranışı bazen gerçekten de bir insan yöneticiden değil, uygulamanın ürettiği görev, puan, uyarı veya fiyatlandırma kararından gelmektedir. Diğer taraftan, algoritmayı insanlardan ve örgütsel kurumlardan bağımsız, özerk bir yönetici olarak kavramsallaştırmak teknolojiye onun fiilen sahip olmadığı bir amaçlılık atfedebilir. Glaser vd., (2024), bu ikiliğin ötesine geçerek algoritmik örgütlenmede eyleyiciliğin tek

başına insanda ya da algoritmada değil, veri, algoritma, kararlar, rutinler ve insanlardan oluşan sosyoteknik düzeneklerde dağıldığını savunmaktadır. Lamers vd., (2024) da algoritmik yönetim araştırmalarının algoritmaları yalnızca kontrolü uygulayan, ekonomik rasyonaliteye göre hareket eden maddi aktörler olarak görme eğilimini eleştirmektedir. Bu bakımdan algoritmayı, belirli yönetsel eylemleri gerçekleştirebilen fakat amaçları, yetkisi ve sonuçları örgütsel düzenek tarafından üretilen bir yönetsel aracı olarak görmek daha isabetlidir.

Bu ayrım teknolojik determinizmden kaçınmak için de önemlidir. Algoritmik yönetim literatürünün önemli bir bölümü yüksek düzeyde izleme, bilgi asimetrisi, davranışsal yönlendirme ve çalışanların takdir yetkisinin daralması gibi sorunlara işaret etmektedir. Örneğin Cameron'ın (2024) uzunlamasına saha çalışması, platformların işçilere seçenekler sunarken seçeneklerin alanını algoritmik olarak sınırlandırabildiğini ve böylece kontrolün görünürdeki özerklik ile birlikte işleyebildiğini göstermektedir. Parent-Rocheleau vd., (2024) da algoritmik yönetime daha yoğun maruz kalmanın iş özerkliği ve iş karmaşıklığıyla olumsuz ilişkili olduğunu bulmuştur. Bununla birlikte Meijerink ve Bondarouk'un (2023) ‘algoritmik yönetimin ikiliği’ yaklaşımı, aynı teknolojilerin bazı koşullarda özerkliği kısıtlarken başka koşullarda çalışanların bilgiye, müşteriye veya işe erişimini kolaylaştırabileceğini vurgular. Dolayısıyla belirleyici olan yalnızca algoritmanın varlığı değil, hangi amaçlarla tasarlandığı, ne ölçüde şeffaf olduğu, hangi kararları otomatikleştirdiği ve örgüt içerisindeki insan müdahalesine nasıl bağlandığıdır.

Bu nokta, yönetim işlevlerinin otomasyonu ile liderlik işlevlerinin otomasyonunun aynı şey olup olmadığı sorusunu gündeme getirir. Yönetim ve liderlik bütünüyle ayrılabilir faaliyetler değildir, ancak analitik olarak yönetsel süreçlerin planlama, düzenleme, tahsis, ölçme, izleme ve kontrol gibi daha yapılandırılabilir görevleri ile liderliğin yön verme, insanları etkileme, ilişki kurma, değişime anlam kazandırma ve meşruiyet üretme boyutları arasında ayrım yapmak mümkündür. Algoritmik yönetim araştırmalarının en güçlü ampirik kanıtı, ilk gruptaki işlevlerin önemli bir kısmının otomatikleştirilebildiği yönündedir. Performans puanlama, vardiya oluşturma, görev eşleştirme veya teşvik hesaplama gibi faaliyetler açık ölçütlere ve makine tarafından işlenebilir verilere bağlandıkça insan yöneticinin sürekli müdahalesine ihtiyaç azalmaktadır (Duggan vd., 2023; Kellogg vd., 2020; Parent-Rocheleau ve Parker, 2022).

Bununla birlikte, otomasyonun liderlik sınırına ulaşmadığını varsaymak da giderek güçleşmektedir. Van Quaquebeke ve Gerpott (2023), yapay zekânın yalnızca görev odaklı yönetsel davranışlarda değil, ilişki ve değişim odaklı bazı liderlik davranışlarında da ikame kapasitesi geliştirebileceğini ileri sürmektedir. Lai ve Rau'nun (2025) insan–AI ortak liderlik deneyinde ise yapay zekânın yapılandırıcı liderlik davranışları çalışanların tatmini, katılımı ve güveniyle ilişkilendirilirken, insan liderin düşüncelilik/ilgi davranışları özellikle güven ve insan lidere yönelik tatmin üzerinde etkili bulunmuştur. Bu bulgular, yönetim ve liderlik arasında teknolojiye kapalı, sabit bir sınır olmadığını, bazı liderlik davranışlarının da kodlanabilir, ölçeklenebilir ve algoritmik aracılar üzerinden uygulanabilir olduğunu düşündürmektedir. Ancak belirli bir davranışın yazılım tarafından

üretilmesi, onun otomatik olarak örgütsel anlamda liderlik olarak kabul edildiği anlamına gelmemektedir. Liderlik, davranışın yanı sıra takipçilerin otorite, niyet, ilişki ve meşruiyet atıflarına da bağlıdır.

Robotik sistemler bu sınır tartışmasını daha görünür hâle getirmektedir, çünkü algoritmik otorite fiziksel ve sosyal bir beden kazanır. Tsai vd., (2022), insan–robot iş birliği yazınını liderlik perspektifinden incelediklerinde robotların yalnızca takipçi veya araç değil, bazı takım düzenlerinde partner ve lider rolü de üstlenebileceğini ortaya koymuştur. Buna rağmen örgüt ve yönetim kökenli robot liderliği çalışmalarının mühendislik ve psikoloji çalışmalarına göre oldukça sınırlı kalması, robotik liderliğin henüz algoritmik yönetim kadar yerleşmiş bir araştırma alanı olmadığını göstermektedir. Cichor vd., (2023), sosyal robotların dönüşümcü ve işlemsel liderlik davranışlarını sergileyebilmesine yönelik insan tepkilerini deneysel olarak incelerken, Chen vd., (2024), robot yöneticilerin ödül ve ceza davranışlarının insan–robot güveni ve iş performansıyla ilişkili olabildiğini göstermektedir. Böylece robotik literatür, fiziksel bir makinenin belirli liderlik sinyallerini taşıyabileceğine dair kanıt üretmekte, fakat 'robotun lider olması' ile 'robotun liderlik davranışını icra etmesi' arasındaki kavramsal farkı ortadan kaldırmamaktadır.

Bu ayrımlar birlikte değerlendirildiğinde algoritmik organizasyon, insan yönetiminin tamamen ortadan kalktığı bir yapıdan çok, yönetsel eyleyiciliğin dağıtıldığı bir örgütlenme biçimi olarak görünmektedir. Algoritmalar belirli faaliyetlerde insan yöneticinin yerine geçebilir, başka faaliyetlerde insan kararlarını güçlendirebilir, kimi durumlarda ise insan davranışlarını yapılandıran bir kontrol altyapısı oluşturabilir. Önemli olan, insan ile makine arasındaki sınırın sabit olmamasıdır. Otomasyon çalışanların yaptığı rutin işleri aşarak görev dağıtımı, değerlendirme, koordinasyon ve denetim gibi tarihsel olarak yönetici pozisyonunun parçası sayılan işlevlere ulaştığında, liderliğin ne olduğu sorusu da teknolojiden bağımsız biçimde cevaplanamaz hâle gelmektedir. Bu durum, tartışmayı liderin yapay zekâyı nasıl kullanacağından, yapay zekânın bizzat yönetsel ve liderlik-benzeri eylemlerde bulunduğu örgütlerde insan liderin konumunun neye dönüşeceğine taşımaktadır.

2.2. Yapay Zekâ Çağında Liderliğin Dönüşümü: Teknolojiyi Yöneten Liderden Teknolojiyle Birlikte Yöneten Lidere

Dijital liderlik yazınının önemli bir bölümü, teknolojiyi liderlik sürecinin öznesinden çok bağlamı veya aracı olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda temel araştırma sorusu, liderlerin dijital dönüşümü nasıl yöneteceği, teknolojik yetkinlikleri nasıl geliştireceği, çalışanları değişime nasıl hazırlayacağı ve örgütün teknolojik olanaklardan nasıl yararlanmasını sağlayacağıdır. Tigre vd., (2025), dijital liderliği stratejik odak, sonuç üretme, kişilerarası yönelim ve kişisel özellikler etrafında ele almakta ve liderin dijital ortamda başarılı olabilmek için ihtiyaç duyduğu yetkinliklere odaklanmaktadır. Bu yaklaşım önemli olmakla birlikte, teknolojik sistemin bizzat karar verdiği, performansı değerlendirdiği veya çalışan davranışını yönlendirdiği durumda ortaya çıkan yetki paylaşımını doğrudan

açıklamaz. Başka bir ifadeyle ‘lider yapay zekâyı nasıl yönetmelidir?’ sorusu ile ‘yapay zekâ yönetmeye başladığında insan lider ne yapmaktadır?’ soruları aynı değildir.

İkinci soru, yapay zekâyı yönetsel kapasite sahibi bir teknolojik unsur olarak ele almayı gerektirir. Shrestha vd., (2019), yapay zekâ çağında örgütsel karar yapılarını tam delegasyon, sıralı insan–AI kararları ve insan ile yapay zekâ değerlendirmelerinin birleştirildiği modeller üzerinden düşünerek, karar yetkisinin tek bir aktörde bulunmasının zorunlu olmadığını göstermiştir. Raisch ve Krakowski (2021) ise yapay zekâya ilişkin otomasyon ve güçlendirme yaklaşımlarının birbirinin alternatifi olmaktan çok paradoksal biçimde birbirini ürettiğini savunur. Bir işlevin otomasyonu, çoğu zaman farklı bir insan katkısı ihtiyacını doğurmakta, insan katkısının artırılması ise daha ileri otomasyon olanakları yaratmaktadır. Dolayısıyla yapay zekâyı yalnızca insan karar vericinin yerini alan teknoloji veya yalnızca onun elindeki araç olarak düşünmek, örgütsel gerçekliğin önemli bir bölümünü gözden kaçırmaktadır.

Bu literatürden üç farklı ilişki biçimi türetilebilir: ikame, destekleme/güçlendirme ve tamamlayıcılık/ortaklık. İkame yaklaşımında temel soru, insanın yaptığı hangi işlevlerin makineye aktarılabileceğidir. Görev tahsisi, performansın sınıflandırılması, tahmin, optimizasyon veya standartlaştırılabilir yönlendirme gibi işlevler bu mantığa daha kolay uymaktadır. Güçlendirme yaklaşımında algoritmalar insan karar vericinin bilgi işleme kapasitesini genişletir, alternatifleri tarar, tahminde bulunur veya karar öncesi öneri üretir. Tamamlayıcılık yaklaşımında ise mesele, iki aktörden hangisinin üstün olduğundan çok farklı yeteneklerin aynı karar veya liderlik sürecinde nasıl yapılandırılacağıdır. Kolbjørnsrud (2024), ‘akıllı örgüt’ tasarımını insan ve dijital aktörlerin birlikte çalıştığı bir sistem olarak ele almakta, görevlerin yalnızca otomasyon mantığıyla değil, insan ve AI katkılarının bileşimi üzerinden tasarlanması gerektiğini savunmaktadır. Raisch ve Krakowski'nin (2021) otomasyon–güçlendirme paradoksu da sürdürülebilir örgütsel tasarımın bu iki mantığın eşzamanlı yönetilmesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir.

Bu bakımdan ‘insan–AI ortak liderliği’ henüz yerleşik ve tek anlamlı bir liderlik teorisi değildir, ancak liderlik işlevlerinin karma aktörler arasında paylaşılmasını incelemek için gelişmekte olan bir araştırma yönelimidir. Lai ve Rau'nun (2025) ‘AI as co-leader’ çalışması bu açıdan önemlidir. Araştırma, insan liderin dikkate alma davranışı ile AI'ın yapılandırıcı davranışının farklı liderlik çıktıları üzerinde birlikte rol oynayabildiğini göstermektedir. Bu sonuç, insan ve yapay zekânın her durumda aynı işlev için rekabet etmek zorunda olmadığını, işlevsel bir bölüşümün mümkün olabileceğini düşündürür. Ancak burada tamamlayıcılık otomatik bir sonuç değildir. Hangi işlevin insana veya AI'a verileceği, görev belirsizliği, hata maliyeti, çalışan beklentileri, açıklanabilirlik, yetki düzeni ve örgütsel sorumluluk gibi koşullara bağlıdır.

Van Quaquebeke ve Gerpott (2023) bu tartışmayı daha ileri taşıyarak, yapay zekânın ilişki ve değişim odaklı davranışlar dâhil geleneksel liderliğin bazı alanlarına girebileceğini öne sürmektedir. Bu görüş, insan liderliği ‘ilişki’, makineyi ise ‘analiz’ ile özdeşleştiren kolaycı iş bölümünü sorgulamaktadır. Güncel sosyal robot araştırmaları da insan dışı aktörlere yönelik güven, liderlik algısı ve davranışsal tepkinin, robotun sergilediği sosyal

ve liderlik ipuçlarından etkilenebildiğini göstermektedir (Cichor vd., 2023; Chen vd., 2024). Dolayısıyla insanın empati, iletişim veya etkileme davranışlarının bütün yüzeysel göstergelerinde teknolojik olarak benzersiz olduğunu varsaymak giderek daha savunulamaz hâle gelmektedir. Kritik soru, makinelerin bu davranışları taklit edip edemediğinden çok, örgütsel üyelerin bunlara ne ölçüde güven, meşruiyet, karşılıklılık ve sorumluluk atfettiğidir.

Tam da bu nedenle insan liderin gelecekteki konumunu yalnızca 'AI'ın henüz yapamadığı şeylere' bağlamak teorik olarak kırılgandır. Teknolojik kapasite değiştikçe bu liste de daralabilir. Ayrıca insan kararının doğası gereği daha ahlaki, daha bağlamsal veya daha güvenilir olduğunu varsaymak da sorunludur. Spoelstra ve Butler (2026), algoritmik liderlik tartışmasında insanı yapay zekâ karşısında doğal 'ahlaki pusula' olarak romantikleştiren güçlendirme söylemlerini eleştirmektedir. Onlara göre yapay zekâ sadece mevcut liderliği dışarıdan desteklememekte, performans ölçütleri, optimizasyon mantıkları ve hesaplama rejimleri aracılığıyla insan liderliğinin kendisini de yeniden biçimlendirmektedir. Bu eleştiri önemlidir, çünkü insan liderin vazgeçilmezliğini teknolojik bir özden değil, örgütte hangi sorumlulukların kime atfedildiği ve hangi sosyal ilişkilerin kurulması gerektiği üzerinden araştırmayı gerektirir.

Robotik boyut da benzer bir nüans taşır. Sosyal robotların görev yapılandırması, ödül-ceza uygulaması veya liderlik stiline benzeyen davranışlar sergilemesi, yönetsel işlevin fiziksel bir makineye aktarılmasının teknik olarak mümkün olduğunu göstermektedir. Buna karşılık insan–robot takımlarında robotun 'lider' olarak kabul edilmesi, yalnızca görevi doğru vermesine değil, takım üyelerinin rol beklentilerine, robota duyduğu güvene, algıladığı sosyal mevcudiyete ve robotun otoritesinin örgüt tarafından nasıl yetkilendirildiğine de bağlıdır (Tsai vd., 2022, Cichor vd., 2023). Bu nedenle robotik liderlik, algoritmik yönetimin doğrudan eşdeğeri değildir. Robot, algoritmik kararları bedensel olarak ileten bir arayüz olabileceği gibi, sosyal ipuçları üreten takım üyesi de olabilir. Robotik araştırmaların örgütsel liderlik bağlamında görece sınırlı olması, bu alanın algoritmik yönetim yazınıyla yapay biçimde aynı olgunluk düzeyinde ele alınmamasını gerektirir.

Böylece yapay zekâ çağında liderlik açısından daha verimli teorik soru, 'lider ortadan kalkacak mı?' değil, hangi liderlik işlevlerinin hangi aktörlere, hangi koşullarda ve hangi sorumluluk düzeni içinde dağıtılacağıdır. Yönetim teknolojileri ikame edebilir, karar destek sistemleri insan muhakemesini güçlendirebilir, bazı AI ve robotik sistemler belirli liderlik davranışlarını doğrudan sergileyebilir. Buna karşılık insan liderin rolü de sabit kalmaz. Yetki dağılımı değiştikçe lider, yalnızca emir veren veya kontrol eden kişi olmaktan çıkıp teknik sistemin neye yetkili olacağını belirleyen, sonuçlarını değerlendiren ve sosyal sistemle bağlantısını kuran bir aktöre dönüşebilir. Bunun gerçekten 'vazgeçilmez' bir rol oluşturup oluşturmadığı ise etik yönetişim, güven, çalışan iyi oluşu ve bağlamsal muhakeme literatürlerinin birlikte incelenmesini gerektirmektedir.

2.3. İnsan–Yapay Zekâ Sınırında Liderlik: İnsan Liderin Vazgeçilmez Rolleri

İnsan liderin yapay zekâ karşısındaki değerini belirlemek için insan ve makine arasında değişmez bir yetenek listesi oluşturmak yeterli değildir. Daha uygun yaklaşım, algoritmik sistemlerin örgüt içinde kullanılmasıyla ortaya çıkan yeni yönetim sorunlarının hangilerinde hesap verebilir insan yargısına, ilişkisel müdahaleye ve bağlamsal takdir yetkisine ihtiyaç duyulduğunu incelemektir. Bu bakımdan güncel literatür dört birbirine bağlı alanı öne çıkarmaktadır: etik yönetişim ve hesap verebilirlik, güven ve meşruiyet, çalışan odaklı ve ilişkisel süreçler, algoritmik çıktının bağlama yerleştirilmesi ve gerektiğinde sorgulanması. Bu alanların hiçbiri, insanın doğası gereği makineden üstün olduğu varsayımını gerektirmez. Daha çok, teknik kararların örgütsel sonuçlarının yine örgüt içindeki aktörler tarafından sahiplenilmesi, açıklanması, tartışılması ve gerektiğinde düzeltilmesi ihtiyacından doğmaktadır.

2.3.1. Etik yönetişim, hesap verebilirlik ve sorumluluk

Algoritmik karar alma, sorumluluk problemini ortadan kaldırmak yerine daha karmaşık hâle getirmektedir. Algoritmik sistemler geçmiş verilerdeki eşitsizlikleri, eksik temsilleri veya kullanılan vekil değişkenlerdeki yanlılıkları yeniden üretebilir, ayrıca hangi değişkenlerin ölçüleceğine ve hangi sonucun optimize edileceğine ilişkin tasarım tercihleri normatif sonuçlar doğurabilir (Kordzadeh ve Ghasemaghaei, 2022). Buradaki temel sorun, algoritmanın ‘tarafsız olup olmadığı’ sorusunun ötesindedir. Örgüt, işe alım, terfi, vardiya, ücret, performans veya işten çıkarma gibi sonuçları bir modele devrettiğinde bu kararların sonuçlarından kimin hesap vereceği belirlenmek zorundadır. Algoritmanın teknik olarak kararı üretmesi, örgütsel sorumluluğun kendiliğinden algoritmaya geçmesini sağlamaz.

Grote vd., (2026) bu sorunu ‘kontrol–hesap verebilirlik uyumu’ üzerinden kavramsallaştırmaktadır. Bir aktörden sonuçtan sorumlu olması bekleniyorsa, o sonucun oluşumuna anlamlı biçimde etki edebilmesi için yeterli kontrol ve bilgiye de sahip olması gerekir. Yapay zekânın özerklik ve uyarlanabilirliği arttıkça insan kullanıcı sistem üzerinde nominal yetkiyi korurken fiilî kontrol kapasitesini kaybedebilir. Bu durum insanın yalnızca son onay düğmesine bastığı bir ‘human-in-the-loop’ düzeninin gerçek hesap verebilirlik için yeterli olmayabileceğini göstermektedir. Etkili insan gözetimi, modelin sınırlarının anlaşılmasını, olağandışı çıktının fark edilebilmesini, karara itiraz edebilme yetkisini ve gerektiğinde sistemi geçersiz kılacak kurumsal gücü gerektirir.

Dolayısıyla insan liderin rolü algoritmanın verdiği her kararı yeniden hesaplamak değildir. Daha kritik rol, karar haklarının mimarisini kurmaktır: hangi kararın tamamen otomatik verilebileceğini, hangisinin insan incelemesi gerektirdiğini, hata veya zarar göstergelerinin ne zaman üst kademeye taşınacağını ve nihai sorumluluğun nerede kalacağını belirlemek. Bu yaklaşım, insan gözetimini yalnızca etik bir sembol olmaktan çıkararak örgütsel kontrol sisteminin parçası hâline getirir. Parent-Rocheleau ve Parker'ın (2022) vurguladığı insan etkisi ve sistem tasarımı koşulları ile Grote vd.,'ın (2026) kontrol–hesap verebilirlik uyumu birlikte düşünüldüğünde, liderliğin gelecekteki etik işlevinin ‘kararı bizzat

vermekten’ çok, kararın hangi sistem içinde verilebileceğinin sınırlarını belirlemeye kayabileceği söylenebilir.

Ancak buradan insan gözetiminin kendiliğinden daha adil olduğu sonucu çıkarılamaz. İnsan karar vericiler de yanlılık, çıkar çatışması, tutarsızlık ve statüko etkilerine açıktır, algoritmik sistemler ise bazı koşullarda standartlaşma ve tutarlılık sağlayabilir. Ochmann vd., (2024), algoritmik işe alımda adalet algısının yalnızca karar vericinin insan mı algoritma mı olduğuna indirgenemediğini, prosedürel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet değerlendirmelerinin birlikte işlediğini göstermektedir. Bu nedenle etik liderliğin görevi ‘makine kararını insan kararıyla değiştirmek’ değil, insan ve makine yargısının farklı hata kaynaklarını tanıyan bir kontrol mimarisi kurmaktır. İnsan gözetiminin değeri de insanın ontolojik üstünlüğünden değil, hatanın tartışılabileceği, sorumluluğun izlenebileceği ve kararın itiraz edilebilir hâle getirilebildiği bir örgütsel mekanizma sağlayabilmesinden kaynaklanır.

Bu açıdan hesap verebilirlik ile ‘itiraz edilebilirlik’ birbirinden ayrılmamalıdır. Çalışanların algoritmik karara karşı çıkabilecekleri bir insan muhatabının bulunmaması, teknik sistemin otoritesini fiilen nihai hâle getirebilir. İnsan liderin anlamlı rolü, algoritmayı her durumda geçersiz kılmak değil, geçersiz kılmanın mümkün ve meşru olduğu istisna kanallarını korumaktır. Alibašić'in (2026) AI aracılı liderliğe ilişkin sosyoteknik modeli de hesap verebilir uyumun yalnızca insanın formal olarak döngüde tutulmasına değil, etkili sorgulama yetkisi, geri bildirim, bağımsız hesap verebilirlik ve gerektiğinde çıkış/müdahale kapasitesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Böylece ‘human-in-the-loop’, bir arayüz özelliğinden çok örgütsel yetki ve sorumluluk tasarımı problemi hâline gelir.

2.3.2. Güven ve meşruiyet inşası

Yapay zekâ temelli yönetimde güvenin basitçe ‘artırılması’ gereken bir tutum olarak ele alınması yanıltıcıdır. Güvenin işlevsel olması için sistemin gerçek kapasitesi ve sınırlarıyla mümkün olduğunca uyumlu olması gerekir. Glikson ve Woolley (2020), AI'a güven konusundaki ampirik araştırmaları sentezleyerek güvenin sistemin güvenilirliği, şeffaflığı, maddi/sosyal görünümü ve kullanıcıların sistem hakkındaki algıları gibi birçok unsura bağlı olduğunu göstermektedir. Vanneste ve Puranam (2025) ise insanların AI'a ne ölçüde eyleyicilik atfettiğinin güveni tek yönlü etkilemediğini, algılanan yetkinlik, sistemi tasarlayanların güvenilirliği ve ihanet/risk algıları üzerinden hem artırıcı hem azaltıcı mekanizmalar yaratabileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle çalışanların algoritmik yönetime güvenmesi, salt teknik doğruluk oranının fonksiyonu değildir.

Örgütsel bağlamda güven aynı zamanda kararın niçin verildiğine ilişkin anlamlandırmaya dayanır. Edwards vd., (2024), çalışanların algoritmik insan kaynakları sistemlerini yönetim kontrolü amacıyla kullanılmış olarak yorumladıklarında daha fazla dışsal motivasyon ve duygusal tükenme ile ilişkili örüntüler ortaya çıktığını, aynı sistemi yapıcı performans geri bildirimi amacıyla değerlendirenlerde ise içsel motivasyonun ve daha olumlu sonuçların güçlendiğini göstermektedir. Başka bir deyişle çalışanlar yalnızca

sistemin çıktısına değil, örgütün o sistemi kullanmadaki niyetine ilişkin de çıkarım yapmaktadır. Burada insan liderin iletişim rolü teknik sistemi ‘pazarlamak’ değil, sistemin hangi amaçla kullanıldığını açıklamak ve çalışanların bu açıklamayı gerçek uygulamalarla karşılaştırabileceği bir ilişki zemini oluşturmaktır.

Şeffaflık da benzer şekilde gerekli fakat tek başına yeterli olmayan bir koşuldur. Ochmann vd., (2024), algoritmik işe alım deneyinde şeffaflığın özellikle bilgisel adalet algısını güçlendirdiğini, fakat prosedürel ve dağıtımsal adaletin bütün boyutlarını otomatik olarak çözmediğini bulmuştur. Deng vd., (2025) ise geleneksel istihdam bağlamında algoritmik izleme ve performans yönetiminin algılanan örgütsel adalet üzerinden çalışan iyi oluşuna olumlu katkıda bulunabildiğini ve algoritmik şeffaflığın bu olumlu ilişkileri güçlendirdiğini göstermektedir. Bu bulgular, algoritmik yönetimin çalışanlar için zorunlu olarak gayrimeşru veya zararlı olmadığını, ancak meşruiyetin tasarım ve uygulama koşullarına duyarlı olduğunu ortaya koymaktadır.

İnsan lider bu süreçte algoritmik kararın ‘çevirmeni’ olabilir, fakat bu rolün kendisi de eleştirel değerlendirilmelidir. Lider yalnızca anlaşılması güç sistem kararlarını çalışanlara kabul ettiren bir aracı hâline gelirse, insan mevcudiyeti algoritmik otoritenin meşrulaştırılması için kullanılabilir. Daha güçlü bir liderlik işlevi, açıklama ile sorgulamayı birleştirmektir: sistemin hangi veriye dayandığını mümkün olduğunca anlaşılır hâle getirmek, kararın sınırlarını ifade etmek, çalışan itirazını sisteme geri taşımak ve hata durumunda düzeltici süreç başlatmak. Spoelstra ve Butler'ın (2026) eleştirisi burada önem kazanır, insan lideri yalnızca AI'ın insancıl yüzü olarak konumlandırmak, altında yatan optimizasyon ve güç ilişkilerini görünmez kılabilir. Dolayısıyla güven üretmek ile eleştirel mesafeyi korumak aynı liderlik sorumluluğunun iki parçasıdır.

Bu nedenle algoritmik organizasyonda liderlik açısından hedef ‘maksimum güven’ değil, kalibre edilmiş güven ve meşru itiraz olmalıdır. Çalışan, sistemin hangi konularda güvenilir olduğunu, hangi koşullarda hata yapabileceğini ve sorun ortaya çıktığında kime başvurabileceğini bildiğinde, güven kör kabulden farklı bir nitelik kazanır. Bu düzen, etik yönetişimle doğrudan bağlantılıdır: hesap verebilir bir insan aktörün varlığı algoritmik kararın toplumsal ve örgütsel olarak sahipsiz kalmasını önler, aynı zamanda o aktörün karara itiraz hakkını fiilen kullanabilmesi güvenin yalnızca sembolik değil işlevsel olmasını sağlar. Bu açıdan güven, teknik performansın değil, teknoloji ile örgütsel ilişkilerin birlikte ürettiği sosyoteknik bir sonuçtur.

2.3.3. İnsani ve çalışan odaklı liderlik

Algoritmik yönetimin çalışan deneyimi üzerindeki etkileri konusunda literatür tek yönlü bir tablo sunmamaktadır. Kontrol yoğun algoritmik sistemlerin çalışan özerkliğini daraltabileceği, performansı dar ölçütlere indirgeme riski taşıdığı ve davranışı sürekli ölçülebilir çıktılara yöneltebildiği yönünde önemli kanıt bulunmaktadır. Duggan vd., (2023), uygulama çalışanlarında görev tahsisi, performans değerlendirmesi ve ödüllendirmenin bütünleşik bir algoritmik kontrol rejimi oluşturabildiğini, Cameron (2024) ise sürekli fakat sınırlandırılmış seçenekler aracılığıyla kontrolün çalışan rızasıyla

birlikte üretilebildiğini göstermektedir. Parent-Rocheleau vd., (2024) da algoritmik yönetim maruziyetinin düşük iş özerkliği ve karmaşıklığı üzerinden iş katılımıyla dolaylı olumsuz ilişkiler kurabildiğini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte ‘algoritmik yönetim = kötü çalışan deneyimi’ biçiminde teknolojik determinist bir denklem de ampirik bulgularla uyumlu değildir. Edwards vd., (2024), aynı tür algoritmik insan kaynakları sistemlerinin çalışan tarafından ‘kontrol’ veya ‘yapıcı geri bildirim’ olarak yorumlanmasına göre farklı motivasyon ve iyi oluş sonuçları doğurduğunu göstermektedir. Deng vd., (2025) ise şeffaf biçimde uygulanan algoritmik izleme ve performans yönetiminin örgütsel adalet algısını güçlendirerek iyi oluş üzerinde olumlu etki oluşturabileceğini bulmuştur. Meijerink ve Bondarouk'un (2023) ikilik yaklaşımı da bu sonucu kavramsal düzeyde desteklemektedir: algoritmik sistemlerin çalışan özerkliği ve değer yaratımı üzerindeki etkisi sistem tasarımına, kullanım biçimine ve çalışanların sistemle kurduğu etkileşime bağlıdır.

Bu karmaşık tablo insan liderin çalışan odaklı rolünü yeniden tanımlar. Geleneksel liderlikte destek verme, çalışanı dinleme, çatışmayı çözme ve psikolojik güvenlik yaratma gibi davranışlar çoğunlukla doğrudan kişilerarası ilişki içinde düşünülür. Algoritmik organizasyonda bunlara yeni bir görev eklenmektedir: teknik sistemin çalışan üzerindeki etkilerini izlemek. Lider açısından soru artık yalnızca ‘çalışan ne kadar iyi performans gösteriyor?’ değildir, performansı ölçen sistemin hangi davranışları teşvik ettiği, hangi davranışları görünmez kıldığı, gereksiz baskı yaratıp yaratmadığı ve çalışan sesini ne ölçüde bastırdığı da liderlik sorununun parçası olur. Edwards vd.,'ın (2024) bulguları özellikle bu noktada önemlidir, çalışanların sistemin niyetine ilişkin yaptığı anlamlandırma, motivasyon ve tükenme ile bağlantılıdır.

İlişkisel boyutun insan lider açısından önemini destekleyen doğrudan kanıt da bulunmaktadır. Lai ve Rau'nun (2025) ortak liderlik deneyinde insan liderin yüksek ‘consideration’ davranışı, insan lidere duyulan güven ve tatmin üzerinde belirgin rol oynamaktadır, yapay zekânın yapılandırıcı davranışı ise farklı görev ve liderlik çıktıları bakımından yarar sağlayabilmektedir. Bu, insan liderin mevcut teknolojik koşullarda ilişkisel bir avantaj taşıyabileceğine işaret eder. Ancak bu avantajı ‘AI empati kuramaz’ gibi zamandan bağımsız bir önermeye dönüştürmek doğru olmaz. Sosyal robotlar ve antropomorfik AI sistemleri insani sosyal ipuçlarını giderek daha etkili biçimde üretebilmekte, antropomorfik tasarım insanların adalet ve sosyal etkileşim algılarını etkileyebilmektedir (Cichor vd., 2023, Ochmann vd., 2024). Daha savunulabilir ayrım, empati sinyalinin üretilmesi ile karşılıklı örgütsel sorumluluğun üstlenilmesi arasındadır.

İnsan liderin olası özgünlüğü tam da bu karşılıklılıkta ortaya çıkar. Bir çalışan haksız olduğunu düşündüğü bir performans puanına, kişisel koşulları dikkate almayan bir vardiyaya veya görünmeyen emeğini değersizleştiren bir metriğe itiraz ettiğinde, ihtiyaç yalnızca daha sıcak bir iletişim olmayabilir. Çalışanın sesinin örgütün karar sistemine taşınması, kuralın yeniden değerlendirilmesi ve gerekirse teknik tasarımın değiştirilmesi gerekir. Bu durumda lider, duygusal destek veren kişinin ötesinde çalışan deneyimi ile teknik sistem arasında geri bildirim kanalı işlevi görür. Jarrahi vd.,'ın (2021) algoritmik

yönetimi insan ile teknoloji arasındaki sürekli etkileşimden doğan sosyoteknik süreç olarak değerlendirmesi ve Meijerink ve Bondarouk'un (2023) çalışan davranışlarının algoritmaların yeniden tasarımını etkileyebileceğine ilişkin yinelemeli yaklaşımı bu yoruma teorik zemin sağlar.

Robotik yönetim de çalışan odaklı liderliğin sınırlarını test etmektedir. Chen vd., (2024), robot yöneticilerin ödül ve ceza davranışlarının güven ve performansla ilişkili olduğunu göstererek, çalışanların robotik otoriteye davranışsal olarak tepki verdiğini ortaya koymaktadır. Cichor vd., (2023) da robotların farklı liderlik davranışlarının insanlar tarafından ayırt edilebildiğini göstermiştir. Dolayısıyla fiziksel bir robotun çalışanı yönlendirmesi veya motive etmesi teorik olarak dışlanamaz. Bununla birlikte robotun çalışan şikâyetini örgütsel politikaya dönüştürme, çıkar çatışmalarında temsil sorumluluğu üstlenme ve sistem tasarımını çalışan lehine müzakere etme kapasitesi, yalnızca robotun iletişim yeteneklerine değil, kendisine verilen örgütsel yetki ve kurumsal statüye bağlıdır. Bu nedenle çalışan odaklı liderlikte kritik ayrım ‘insan sıcaklığı’ ile ‘makine soğukluğu’ arasında değil, örgütsel sesi kimin temsil edebildiği ve sonuçlardan kimin sorumlu tutulabildiği arasındadır.

2.3.4. Bağlamsal anlamlandırma, muhakeme ve algoritmik sorgulama

Algoritmik yönetim yüksek miktarda veriyi standart biçimde işleyebilse de örgütsel gerçekliğin yalnızca makine tarafından okunabilir kısmına erişir. Glaser vd., (2024), algoritmik örgütlenmenin ‘machine-readability’ temeline dikkat çekerek, veriye dönüştürülemeyen veya dijital kayda geçmeyen bilginin algoritmik karar süreçlerinde görünmezleşebileceğini vurgulamaktadır. Bu nokta yönetim açısından önemlidir. Çalışan performansı, takım içi gerilim, müşteri ilişkisi, istisnai olaylar veya örgütsel kültür gibi olguların bir bölümü ölçülebilir göstergelere dönüştürülebilirken, bağlamsal anlamın tamamı bu göstergelere indirgenemez. Algoritmanın ölçtüğü ile örgütte fiilen önemli olan arasında her zaman tam bir özdeşlik olmayabilir.

Bu nedenle insan muhakemesinin olası değeri, algoritmadan ‘daha fazla hesap yapabilmesinde’ değil, algoritmik çıktının hangi bağlamda anlamlı olduğunu değerlendirmesinde ortaya çıkar. Scarbrough vd., (2025), yapay zekâyı profesyonel bilgi üretimini etkileyen epistemik bir teknoloji olarak inceleyerek kullanıcıların AI çıktısını mesleki anlamlandırma süreçleri içinde yorumladığını göstermektedir. Benzer biçimde algoritmik yönetim araştırmaları, teknik tasarımın gerçek çalışma koşullarına tam uymadığı durumlarda çalışanların ve örgütsel aktörlerin sistemi tamamlayan veya onaran müdahaleler geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu tür bulgular, algoritmik çıktının kararın kendisi olmaktan çok belirli örgütsel koşullarda yorumlanması gereken bir bilgi nesnesi olarak görülmesini desteklemektedir.

Liderlik açısından bu durum ‘algoritmik sorgulama’ kapasitesini önemli hâle getirir. Liderin algoritmik sistem karşısında pasif onay makamına dönüşmesi, insanın formel olarak kararda tutulduğu ancak etkili muhakemesinin giderek azaldığı bir düzen yaratabilir. Grote vd., (2026), hesap verebilirliğin sürdürülebilmesi için kontrol

kapasitesinin de korunması gerektiğini vurgularken, Alibašić (2026) AI aracılı liderlikte ‘authoritative contestability’ olarak kavramsallaştırdığı, sistemi yetkili biçimde sorgulayabilme imkânını hesap verebilir uyumun temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla insan liderin rolü algoritmanın önerisini tekrarlamak değil, hangi koşullarda önerinin güvenilir olmadığını fark edebilecek bilgi, zaman ve yetkiye sahip olmaktır.

Burada bağlamsal muhakeme ile etik muhakeme birbirine bağlanır. Örneğin algoritmik olarak ‘en verimli’ vardiya dağılımı, çalışanların bakım yükümlülükleri veya sağlık koşulları dikkate alındığında örgütsel açıdan kabul edilebilir olmayabilir. Benzer biçimde sayısal performans göstergesi hedefe ulaşmayı doğru ölçse bile, hedefe ulaşma biçiminin takım içi iş birliğini bozması veya çalışan iyi oluşunu zedelemesi mümkündür. Böyle durumlarda liderin görevi teknik doğruluğu reddetmek değil, optimizasyon ölçütünün örgütün tüm amaçlarını temsil edip etmediğini sorgulamaktır. Kordzadeh ve Ghasemaghaei'nin (2022) algoritmik yanlılığa ilişkin sentezi ile Glaser vd.,'ın (2024) makine tarafından okunabilirliğin sınırlarına ilişkin tartışması, teknik sistemin hangi gerçekliği görünür kıldığı sorusunun nötr olmadığını göstermektedir.

Dört alan birlikte düşünüldüğünde insan liderin rolü daha açık hâle gelmektedir. Etik yönetişim, lidere algoritmanın yetki sınırlarını ve hesap verebilirlik düzenini kurma sorumluluğu yükler. Güven ve meşruiyet, bu düzenin çalışanlar tarafından anlaşılması ve gerektiğinde sorgulanabilmesiyle ilgilidir. Çalışan odaklı liderlik, algoritmik kararların insan üzerindeki sonuçlarının sisteme geri beslenmesini sağlar. Bağlamsal anlamlandırma ise sistemin ürettiği bilginin hangi koşullarda kullanılabileceğini ve ne zaman düzeltilmesi gerektiğini değerlendirmeye imkân verir. Bunlar birbirinden bağımsız ‘insani özellikler’ değil, aynı sosyoteknik yönetişim sürecinin tamamlayıcı parçalarıdır.

Bu sentez, ‘insan lider vazgeçilmezdir’ iddiasının ancak koşullu biçimde savunulabileceğini göstermektedir. Literatür insanın her görevde AI'dan üstün olduğuna ilişkin bir temel sunmamaktadır, aksine bazı yönetsel ve liderlik davranışlarının AI ve robotik sistemlere aktarılabileceğini göstermektedir (Cichor vd., 2023; Lai ve Rau, 2025; Van Quaquebeke ve Gerpott, 2023). Buna karşılık güncel örgütlerde sonuçlardan hesap verecek, sistemin yetki sınırını tanımlayacak, çalışan itirazını kurumsal karara taşıyacak ve algoritmik çıktıyı bağlama göre sorgulayacak insan aktörlere duyulan ihtiyaç ortadan kalkmış değildir. Bu nedenle insan liderin ‘vazgeçilmezliği’ teknolojik veya biyolojik bir özden çok kurumsal, ilişkisel ve hesap verebilirliğe dayalı bir vazgeçilmezlik olarak anlaşılmalıdır. Teknoloji daha fazla işlevi devraldıkça insan liderin değeri, yalnızca makinenin yapamadığı işi yapmakta değil, makinenin yaptığı işlerin örgütsel sonuçlarından sorumlu bir yönetişim düzeni kurmakta yoğunlaşabilir.

2.4. Sosyoteknik Liderliğe Doğru: İnsan–Yapay Zekâ Orkestrasyonu

Yukarıdaki dönüşüm, liderliği yalnızca bireysel lider özellikleri veya teknolojik kapasite üzerinden açıklayan yaklaşımların sınırına işaret etmektedir. Yapay zekâ destekli örgütlerde sonuçlar, tek başına algoritmanın teknik performansı veya liderin yetkinlikleri

tarafından belirlenmez, teknolojinin iş akışlarına, otorite ilişkilerine, geri bildirim kanallarına ve örgütsel değerlere nasıl yerleştirildiği belirleyicidir. Sosyoteknik sistemler perspektifinin temel katkısı da teknik ve sosyal sistemi birbirinden bağımsız değişkenler olarak değil, karşılıklı biçimde birbirini oluşturan alt sistemler olarak ele almasıdır. Algoritmik yönetimi sosyoteknik sistemler kuramıyla bütünleştiren Zhang vd., (2025), teknik sistemin tasarımı ile insan kaynakları gelişimi, çalışan ihtiyaçları ve örgütsel sonuçlar arasındaki uyumun birlikte ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Jarrahi vd., (2021) de algoritmik yönetimi insanlar ile işi aracılık eden algoritmalar arasındaki sürekli etkileşimden doğan sosyoteknik süreç olarak konumlandırmaktadır.

Bu yaklaşım altında yapay zekâ, algoritmalar, robotlar, otomasyon altyapısı, veri kaynakları ve karar sistemleri teknik alt sistemin unsurlarıdır. Çalışanlar, liderler, örgütsel ilişkiler, güven, normlar, değerler, kültür ve çalışan iyi oluşu ise sosyal alt sistem içinde değerlendirilir. Bununla birlikte bunların iki ayrı katman olarak kalmadığını görmek gerekir. Örneğin bir performans algoritmasının eşik değeri teknik bir parametre gibi görünse de çalışan davranışını ve adalet algısını değiştirir, çalışanların algoritmaya uyum sağlama veya direnme biçimleri de yeni veriler oluşturarak sistemin işleyişini etkileyebilir. Meijerink ve Bondarouk'un (2023) yinelemeli algoritmik yönetim yaklaşımı ve Glaser vd.,'ın (2024) eyleyiciliği insan–teknoloji düzeneklerine dağıtan kavramsallaştırması tam da bu karşılıklı kurucu ilişkiye işaret etmektedir.

Bu çerçeveden bakıldığında lideri ‘her önemli kararı veren kişi’ olarak tanımlamak giderek yetersiz kalabilir. Yapay zekâ belirli verileri tarayabilir, tahmin üretebilir, çalışanları görevlere eşleştirebilir, performansı ölçebilir ve bazı kararları uygulayabilir. İnsan liderin bütün bu işlemleri tekrar yapması teknolojik yatırımın anlamını ortadan kaldıracaktır. Liderlik rolü bunun yerine insan ile teknolojinin görev, yetki ve sorumluluk sınırlarını tasarlamaya kayabilir. Hangi kararların otomatik olacağı, hangi kararların AI önerisi ve insan değerlendirmesiyle birlikte verileceği, hangi sonuçların mutlaka insan incelemesine açılacağı, çalışanların nerede ve nasıl itiraz edebileceği, sistem hatasının kim tarafından tespit edilip düzeltileceği gibi sorular liderliğin yeni tasarım alanını oluşturur. Shrestha vd.,'ın (2019) farklı insan–AI karar yapıları, Raisch ve Krakowski'nin (2021) otomasyon–güçlendirme paradoksu ve Kolbjørnsrud'un (2024) insan–AI iş birliği ilkeleri bu görev dağılımının tek tip olmadığını göstermektedir.

Bu dönüşüm lideri bir orkestratör veya sınır aktörü olarak düşünmeyi mümkün kılmaktadır. Burada orkestrasyon kavramı, liderin bütün kararların merkezindeki aktör olduğu anlamına gelmez. Aksine lider, farklı aktörlerin hangi konuda söz sahibi olacağını düzenler. Teknik sistemin yüksek hacimli veri işleme ve tutarlı uygulama kapasitesi ile insanların bağlamsal bilgi, çalışan deneyimi ve kurumsal sorumluluk kapasitesi arasında işlevsel bir bağlantı kurmaya çalışır. Sistem çıktısını yorumlar, olağandışı durumlarda sorgular, gerekli olduğunda müdahale eder, çalışanlardan gelen sosyal bilgiyi teknik sisteme geri taşır ve otomasyon sınırlarının örgütsel değerlerle uyumunu gözetir. Bu anlamda orkestrasyon, liderin teknolojinin üzerinde değişmez bir otorite kurmasından çok, dağıtılmış eyleyiciliği düzenleme sürecidir.

‘Sosyoteknik liderlik’ ifadesinin bu aşamada yerleşik ve olgunlaşmış bir liderlik teorisi olarak kullanılması ise ihtiyat gerektirir. Güncel yazında sosyoteknik sistemler perspektifinin AI, algoritmik yönetim ve liderlik sorunlarına uygulanması belirginleşmektedir, ancak standartlaşmış varsayımları, ölçüm araçları ve geniş ampirik birikimi olan bağımsız bir ‘sosyoteknik liderlik teorisi’nden söz etmek için alan henüz sınırlıdır. Zhang vd., (2025) algoritmik yönetimi sosyoteknik sistemler ve insan kaynakları geliştirme perspektifiyle bütünleştirirken, Alibašić (2026) daha spesifik olarak ‘systemically mediated leadership’ kavramını önermekte ve bunu yeni bir liderlik stili olarak değil, insan aktörler, AI sistemleri, örgütsel rutinler, yönetişim kurumları ve etkilenen paydaşların birlikte yön, anlam, meşruiyet ve hesap verebilirlik ürettiği sistem düzeyinde bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle mevcut literatür temelinde ‘liderliğe sosyoteknik perspektif’ veya ‘sosyoteknik liderlik yaklaşımı’ ifadeleri, yerleşik bir teori iddiasından daha temkinli ve isabetlidir. Bu değerlendirme, güncel kavramsal çalışmaların terminolojisinden yapılan bir çıkarımdır.

Benzer biçimde ‘İnsan-AI Liderlik Orkestrasyonu’ mevcut yazında kurumsallaşmış bir teori olarak değil, yukarıdaki literatürün sentezinden türetilebilecek bütünleştirici bir kavramsallaştırma olarak değerlendirilebilir. Bu kavramsallaştırmanın boyutları kısaca şu şekildedir:

- İlk boyut: İşlev ve karar tahsisidir. Belirli yönetsel ve liderlik faaliyetlerinin insan, AI veya hibrit karar yapılarına dağıtılması.
- İkinci boyut: Yorumlama ve sorgulanabilirliktir. Algoritmik çıktının örgütsel bağlamla karşılaştırılması, istisnaların tanınması ve gerektiğinde sistem kararına karşı çıkılabilmesi.
- Üçüncü boyut: Sorumluluk ve ilişkisel geri beslemedir. Kararların çalışanlar üzerindeki etkilerinin izlenmesi, itirazların karar sistemine taşınması, etik sınırların korunması ve nihai hesap verebilirliğin sahipsiz bırakılmaması.

Bu üç boyut, insan ile AI arasında statik bir görev bölümü değil, sistem performansı ve örgütsel koşullar değiştikçe yeniden düzenlenen bir ilişki öngörür.

Bu yaklaşım robotik sistemleri de kavramsal çerçevenin dışında bırakmaz. Robotlar algoritmik sistemden farklı olarak teknik alt sistemin fiziksel ve sosyal olarak görünür aktörleridir. İnsan–robot takımlarında görev tahsisi, koordinasyon, yönlendirme ve geri bildirim robot aracılığıyla gerçekleştiğinde liderlik orkestrasyonunun konusu yalnızca ‘AI'ın hangi kararı verdiği’ değildir, robotun takım içinde hangi statüye sahip olduğu, insanlarla nasıl iletişim kurduğu, çalışanların ona ne ölçüde güven duyduğu ve hangi durumda insan sorumlunun devreye gireceği de önem kazanır. Tsai vd., (2022) insan–robot iş birliğinin çok düzeyli liderlik süreçleriyle incelenmesi gerektiğini savunurken, Cichor vd., (2023) ve Chen vd., (2024) robotların liderlik ve yönetim davranışlarına insanların anlamlı tepkiler verdiğini göstermektedir. Bununla birlikte mevcut kanıt birikimi, robotik liderliği algoritmik yönetimle aynı ölçekte genelleştirmeye henüz izin vermemektedir.

İnsan–AI orkestrasyonu açısından kritik husus, teknik etkinlik ile sosyal sürdürülebilirliğin ayrı optimizasyon problemleri olarak ele alınmamasıdır. Örneğin performans algoritması tahmin doğruluğunu artırırken çalışanların yalnızca ölçülebilir faaliyetlere yönelmesine yol açıyorsa sistem teknik olarak başarılı, örgütsel olarak sorunlu olabilir. Tersine, izleme teknolojisi daha tutarlı değerlendirme sağlayarak çalışanların adalet algısını güçlendirebilir ve iyi oluşa katkıda bulunabilir (Deng vd., 2025). Bu nedenle liderlik, 'algoritmayı kabul etme veya reddetme' kararıyla sınırlı değildir. Teknik kazanımların çalışan davranışı, motivasyon, güven ve örgütsel değerler üzerindeki ikincil etkilerinin birlikte değerlendirilmesi gerekir. Sosyoteknik yaklaşımın liderlik tartışmasına getirdiği temel katkı, başarı ölçütünü yalnızca model performansından sistem düzeyindeki uyuma kaydırmasıdır.

Böyle bir sistemde insan liderin çalışan sesini teknik sisteme taşıması özellikle önemlidir. Algoritmalar çalışan davranışını sürekli veriye dönüştürürken bu veri akışı tek yönlü olduğunda örgüt çalışanı ayrıntılı biçimde 'görebilir', fakat çalışan algoritmanın nasıl çalıştığını veya neden belirli bir karara ulaştığını sınırlı ölçüde görebilir. Algoritmik yönetim araştırmalarının ortaya koyduğu bilgi ve güç asimetrilerinin temelinde bu dengesizlik bulunmaktadır (Kellogg vd., 2020, Duggan vd., 2023). Sosyoteknik lider, bu asimetriyi yalnızca daha fazla açıklama sağlayarak değil, çalışanların deneyiminden doğan bilginin algoritma tasarımı, performans ölçütleri ve yönetim politikalarında değişikliğe yol açabileceği geri besleme kanalları kurarak azaltabilir. Burada liderin arabuluculuğu sosyal sistemi teknik sisteme tabi kılmak yerine iki sistem arasındaki düzeltici etkileşimi canlı tutmaya yöneliktir.

Bu çerçeve insan liderin geleceğine ilişkin iki uç görüş arasında bir ara yol önermektedir. Birinci uç, AI'ın rutin işleri alacağı ancak 'gerçek liderliğin' değişmeden insanda kalacağı varsayımıdır. Bu yaklaşım teknolojinin ilişki ve değişim odaklı liderlik davranışlarına da nüfuz edebildiğini küçümser. İkinci uç ise yeterince gelişmiş yapay zekânın yönetim ve liderlik işlevlerini bütünüyle ikame edebileceği varsayımıdır. Bu yaklaşım da liderliği yalnızca davranış üretimi veya karar doğruluğuna indirgeme ve örgütsel hesap verebilirlik, itiraz, temsil ve meşruiyet sorunlarını göz ardı etme riski taşır. Van Quaquebeke ve Gerpott (2023) ilk görüşün sınırlarını görünür kılarken, Grote vd., (2026), Glikson ve Woolley (2020) ile Alibašić (2026) ikinci görüşün gözden kaçırabileceği sorumluluk ve güven mimarisini ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla yapay zekâ ve robotik egemen işletmeler açısından daha olası dönüşüm, karar veren ve kontrol eden liderden, insan ve algoritmik aktörlerin katkılarını düzenleyen, anlamlandıran, sorgulayan ve örgütsel sorumluluğu taşıyan lidere doğru bir kayıştır. Bu önerme, insan liderin her durumda veya sonsuza kadar vazgeçilmez olduğunu ileri sürmez. Aksine, insanın hangi görevlerde gerekli olduğunun teknik kapasiteyle birlikte değişebileceğini kabul eder. Bununla birlikte güncel literatür, algoritmik kararların sosyal bağlama yerleştirilmesi, çalışanların itirazlarının temsil edilmesi, karar yetkisinin sınırlandırılması, etik sonuçların sahiplenilmesi ve sistem düzeyinde hesap verebilirliğin kurulması gibi işlevlerin yalnızca 'AI'ın henüz beceremediği işler' olarak görülmemesi

gerektiğini göstermektedir. Bunlar, örgütün insanlardan ve teknolojilerden oluşan bir sosyoteknik sistem olmasının doğrudan sonuçlarıdır.

Bu noktada algoritmik yönetim ve yapay zekâ/liderlik yazınları arasındaki teorik mesafe de daha görünür hâle gelmektedir. Algoritmik yönetim araştırmaları, teknolojinin fiilen görev tahsis ettiğini, izlediğini, değerlendirdiğini, ödüllendirdiğini ve kontrol ettiğini ayrıntılı biçimde ortaya koymasına rağmen bu değişimi çoğu zaman liderlik kavramı üzerinden tartışmamaktadır. Dijital ve AI liderliği araştırmaları ise liderin teknolojiyi benimsetmesi, dijital yetkinlik geliştirmesi ve dönüşümü yönetmesi üzerinde yoğunlaşarak teknolojik sistemin bizzat yönetsel eyleyicilik üstlenmesini ikinci planda bırakabilmektedir. İnsan–AI iş birliği, güven, çalışan iyi oluşu, AI yönetişimi ve sosyoteknik sistemler perspektifi bu iki yazın arasında kavramsal bir bağlantı kurma imkânı vermektedir. Çünkü bu kavramların her biri aynı temel soruya farklı yönden yaklaşmaktadır: yönetim ve liderlik eyleyiciliği dağıtıldığında, yetki, anlam ve sorumluluk nasıl yeniden örgütlenmektedir?

Bu sentez sonucunda ‘İnsan–AI Liderlik Orkestrasyonu’, insanı algoritmanın üzerinde değişmez bir otoriteye yerleştiren bir modelden ziyade, dağıtılmış liderlik ve yönetim işlevlerinin sosyoteknik olarak düzenlenmesine ilişkin bir araştırma önerisi olarak anlam kazanmaktadır. Böyle bir yaklaşımın ampirik olarak geliştirilmesi, hangi kararların hangi aktöre verildiğini, insanın gerçek müdahale kapasitesini, çalışanların sisteme itiraz edebilme olanaklarını, güven ve adalet algılarını ve teknik performans ile çalışan iyi oluşunun birlikte nasıl değiştiğini incelemeyi gerektirir. Böylece liderliğin geleceğine ilişkin soru ‘insan mı, makine mi?’ karşıtlığından çıkarak, daha açıklayıcı bir düzleme taşınabilir: İnsanlar, algoritmalar ve robotlardan oluşan örgütlerde yön verme, kontrol, muhakeme, ilişki ve hesap verebilirlik işlevleri hangi sosyoteknik düzenlemeler altında meşru ve etkili biçimde paylaşılabilir?

3. Yöntem

3.1. Araştırma Tasarımı

Bu çalışmada, yapay zekâ ve robotik teknolojilerin yoğun biçimde kullanıldığı örgütlerde liderliğe ilişkin bilimsel yazının kavramsal yapısını ortaya koymak amacıyla bibliyometrik analiz ve bilim haritalama yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, belirli bir alandaki yayınların nicel göstergeler aracılığıyla incelenmesine ve alanın gelişim eğilimlerinin, temel temalarının ve araştırma boşluklarının nesnel biçimde belirlenmesine olanak tanımaktadır (Donthu vd., 2021, Zupic ve Čater, 2015).

Yöntemin seçilmesinin temel gerekçesi, alanın son yıllarda hızla büyümesi ve farklı disiplinlere dağılmış olmasıdır. Çalışmanın kavramsal çerçevesi, birbirinden ayrı gelişen dört yazın akımına dayanmaktadır: (i) görev dağıtma, izleme ve performans değerlendirme gibi yönetsel işlevlerin algoritmalara devredilmesini inceleyen algoritmik yönetim yazını, (ii) liderlerin yapay zekâ dönüşümünü örgüt içinde nasıl yönettiğini ele alan yazın, (iii) yapay zekâ ve robotların lider ya da karar verici olarak konumlanmasını inceleyen yazın,

(iv) algoritmik örgütlerde insan liderin rollerini, yetkinliklerini ve insan-yapay zekâ tamamlayıcılığını tartışan yazın. Bu akımların tek bir çerçevede haritalanması, algoritmaların devraldığı liderlik işlevleri ile insan lidere özgü kalan roller arasındaki ayrımı tartışmak için gerekli kavramsal zemini sağlamaktadır.

3.2. Veri Kaynağı ve Arama Stratejisi

Veriler, yönetim ve sosyal bilimler alanındaki yüksek nitelikli dergileri kapsayan ve bibliyometrik çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Web of Science (WoS) Core Collection veri tabanından 30 Eylül 2026 tarihinde elde edilmiştir. Arama iki aşamada yürütülmüştür.

Birinci aşamada yapay zekâ ve robotik teknolojiler ile liderlik kavramını birlikte ele alan çalışmalar hedeflenmiş, liderlik terimi başlık alanıyla sınırlandırılarak liderliği asıl odağına alan yayınlara ulaşılmıştır. Ön inceleme, bu sorgunun ağırlıklı olarak liderlerin yapay zekâyı örgüte benimsetmesine odaklanan yazını getirdiğini, algoritmik yönetim ile yapay zekâ ve robotların lider olarak konumlanmasını inceleyen akımları ise yeterince temsil etmediğini göstermiştir. Bu nedenle ikinci aşamada bu iki akımı kapsayan tamamlayıcı bir sorgu uygulanmış ve iki sorgunun sonuçları birleştirilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Arama sorguları

Aşama	Arama sorgusu (WoS Advanced Search)	Hedeflenen yazın
1. sorgu	TS=(‘artificial intelligence’ OR ‘AI’ OR robot* OR ‘algorithmic management’ OR ‘algorithmic leadership’) AND TI=(leader*)	Yapay zekâ ve robotik bağlamında liderlik
2. sorgu	TS=(‘algorithmic management’ OR ‘algorithmic leadership’ OR ‘algorithmic control’ OR ‘algorithmic boss*’ OR ‘robot leader*’ OR ‘robotic leader*’ OR ‘AI leader*’ OR ‘artificial intelligence leader*’ OR ‘machine leader*’ OR ‘artificial leader*’ OR ‘AI supervisor*’ OR ‘robot supervisor*’ OR ‘AI manager*’ OR ‘robot manager*’ OR ‘leader substitut*’ OR ‘automated leadership’)	Algoritmik yönetim, yapay zekâ ve robotların lider ya da yönetici olarak konumlanması

Her iki sorguda doküman türü makale ve derleme ile, yayın dili İngilizce ile sınırlandırılmıştır. Alanın tarihsel gelişiminin bütünüyle izlenebilmesi için yıl kısıtlaması uygulanmamıştır. Kayıtlar kaynakça bilgilerini içerecek biçimde (Full Record and Cited References) düz metin formatında indirilmiştir.

3.3. Dahil Etme ve Dışlama Kriterleri ile Veri Temizliği

İki sorgu sonucunda elde edilen 2.313 kayıt başlık, yazar anahtar kelimeleri, özet ve WoS kategorisi bilgileri üzerinden taranmış ve analize 1.301 kayıt dahil edilmiştir. Taramada ‘leader’ teriminin mühendislik yazınında insan liderliğinden bağımsız anlamlarda kullanılması belirleyici olmuştur. Robot kontrol sistemlerindeki ‘leader-follower’ yapıları,

çoklu ajan sistemlerindeki konsensüs algoritmaları ve cerrahi robotlardaki ‘follow-the-leader’ hareket stratejileri bu kapsamda dışlanmıştır. Uygulanan kriterler Tablo 2’de, tarama süreci Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 2. Dahil etme ve dışlama kriterleri

Kriter	Dahil etme	Dışlama
Konu	Örgütsel bağlamda insan liderliği, yönetimi ya da denetimi ile yapay zekâ, robotik veya algoritmik sistemlerin birlikte ele alınması	Teknik ya da mühendislik anlamında ‘leader’ kullanımı (robot kontrolü, çoklu ajan sistemleri, İHA sürüleri, leaderboard vb.)
Odak	Yapay zekâ, robotik ya da algoritmik sistemin başlıkta veya yazar anahtar kelimelerinde yer alması	Yapay zekâ ya da algoritmanın yalnızca özette dolaylı olarak anılması
Bağlam	İşletmeler ile kamu, eğitim ve sağlık örgütleri, platform çalışması	Klinik algoritmalar, jeopolitik ve uluslararası ilişkiler, biyoloji, sanat
Doküman türü	Makale ve derleme	WoS’ta makale ya da derleme olarak sınıflandırılmayan yayınlar ve geri çekilmiş yayınlar
Dil	İngilizce	Diğer diller

Tablo 3. Tarama süreci

Aşama	Kayıt sayısı
1. sorgu (makale ve derleme, İngilizce)	1.463
1. sorgudan konu dışı olduğu için dışlanan	776
1. sorgudan tekrar eden kayıt	1
1. sorgudan dahil edilen	686
2. sorgu (makale ve derleme, İngilizce)	850
2. sorguda 1. sorguyla ortak olan	84
2. sorgudan konu dışı olduğu için dışlanan	151
2. sorgudan yeni dahil edilen	615
Analize alınan toplam kayıt	1.301

Analiz öncesinde yazar anahtar kelimeleri standartlaştırılmıştır. Aynı kavramı ifade eden yazım varyantları (ör. ‘AI’, ‘artificial intelligence (AI)’ ve ‘artificial intelligence’, ‘gig work’ ve ‘gig economy’, ‘platform labour’ ve ‘platform work’) 30 eş anlamlı grubu altında tek terimde birleştirilmiştir. Kavramsal yapıyı yansıtmayan yöntem, ülke ve şirket adları (ör. ‘PLS-SEM’, ‘systematic review’, ‘China’, ‘Uber’) analiz dışı bırakılmıştır. Bu işlem sonucunda farklı anahtar kelime sayısı 3.931’den 3.861’e düşmüştür.

3.4. Veri Setinin Özellikleri

Analize alınan 1.301 yayın 1991-2027 dönemini kapsamakta ve 628 farklı kaynakta yayımlanmıştır (Tablo 4). Veri setinin üst veri bütünlüğü incelenmiş, yazar, başlık, yayın yılı, dergi ve atıf bilgilerinin eksiksiz olduğu, yazar anahtar kelimelerinin %7,6, özetlerin %1,5 ve kaynakçanın %0,7 oranında eksik olduğu görülmüştür. WoS tarafından otomatik

üretilen Keywords Plus alanı %24,9 oranında eksik olduğundan analizlerde kullanılmamıştır.

Tablo 4. Veri setinin temel göstergeleri

Gösterge	Değer
Kapsanan dönem	1991-2027
Toplam yayın	1.301
Makale / derleme	1.202 / 99
Erken erişim yayın	178
Kaynak (dergi) sayısı	628
Yazar sayısı	3.421
Tek yazarlı yayın	231
Yayın başına ortak yazar	3,08
Uluslararası ortak yazarlık oranı	%31,05
Yazar anahtar kelimesi sayısı	3.930
Farklı kaynakça sayısı	59.075
Ortalama yayın yaşı	1,44 yıl
Yayın başına ortalama atıf	18,15

Veri setindeki 3 erken erişim yayını 2027 yılına tarihlendirilmiştir, bu yayınlar analizlerde yer almakla birlikte yıllık eğilim yorumlanırken dikkate alınmamıştır. 2026 yılı veri toplama tarihi itibarıyla tamamlanmadığından bu yıla ait yayın sayısı kısmi olarak değerlendirilmiştir.

3.5. Analiz Araçları ve Teknikleri

Analizler, R programlama dilinde geliştirilen bibliometrix paketinin web tabanlı arayüzü Biblioshiny ile gerçekleştirilmiştir (Aria ve Cuccurullo, 2017). Analiz süreci performans analizi ve bilim haritalama olmak üzere iki aşamada yürütülmüştür (Tablo 5).

Tablo 5. Uygulanan analizler

Analiz türü	Teknik	Amaç
Performans analizi	Yıllık bilimsel üretim	Alanın zaman içindeki gelişimini ve büyüme hızını belirlemek
Performans analizi	En etkili kaynaklar ve en çok atıf alan yayınlar	Alanı biçimlendiren dergileri ve temel çalışmaları belirlemek
Kavramsal yapı	Anahtar kelime eş-oluşum ağı	Kavramlar arasındaki ilişkileri ve araştırma kümelerini ortaya koymak
Kavramsal yapı	Tematik harita (merkezilik ve yoğunluk)	Temaları motor, temel, niş ve yükselen/azalan temalar olarak sınıflandırmak
Kavramsal yapı	Trend konular	Anahtar kelimelerin öne çıktığı dönemleri ve yükselen temaları belirlemek

Kavramsal yapı analizlerinde standartlaştırılmış yazar anahtar kelimeleri analiz birimi olarak kullanılmıştır. Eş-oluşum ağında en sık geçen 50 anahtar kelime, tematik haritada en sık geçen 250 anahtar kelime ve binde 5 minimum küme frekansı esas alınmıştır. Tematik harita, Callon'un merkezilik ve yoğunluk ölçütlerine dayanmakta ve temaları diğer temalarla ilişki düzeyi ile iç gelişmişlik düzeyine göre dört çeyrekte konumlandırmaktadır (Cobo vd., 2011). Trend konular analizi 2015-2026 dönemi için, en az 5 kez geçen kelimeler üzerinden yürütülmüştür. Yıllık büyüme oranı, 2015 öncesindeki seyrek yayınların yanıltıcı etkisini önlemek amacıyla 2020-2025 dönemindeki bileşik yıllık büyüme oranı olarak hesaplanmıştır.

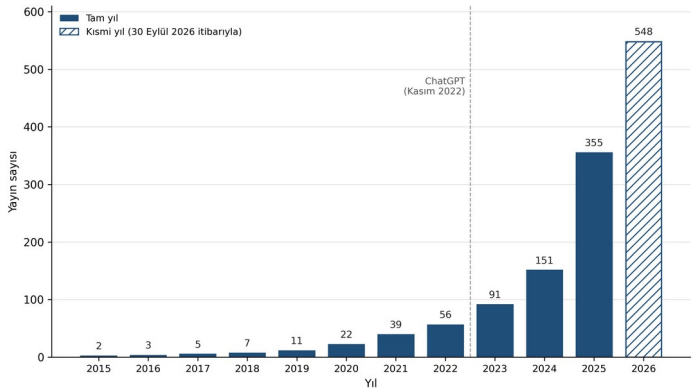
Elde edilen kümeler, kavramsal çerçevedeki dört yazın akımıyla ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Şekiller, Biblioshiny çıktıları esas alınarak okunabilirliği artırmak amacıyla Python (matplotlib) ile yeniden çizilmiştir.

4. Bulgular

Bulgular, yapay zekâ ve robotik bağlamında liderlik yazınının son beş yılda hızla büyüdüğünü, ancak iki ayrı kutup etrafında örgütlendiğini göstermektedir. Algoritmik yönetim yazını ile liderlerin yapay zekâ dönüşümünü yönetmesine odaklanan yazın birbirinden büyük ölçüde kopuk gelişmiş, insan liderin özgün katkısına karşılık gelen güven, yönetişim ve çalışan iyi oluşu gibi temalar ise henüz alanın ana gövdesine bağlanmamıştır.

4.1. Yayınların Yıllara Göre Dağılımı

Alan 2020 yılına kadar oldukça sınırlı kalmış, 2023 sonrasında ise hızla büyümüştür (Şekil 1). 2020-2025 döneminde yıllık yayın sayısı 22'den 355'e yükselmiş, bu da yaklaşık %74'lük bileşik yıllık büyüme oranına karşılık gelmektedir. Yayınların %81'i son üç yılda (2024-2026) yapılmıştır (Tablo 6). Kırılma noktasının, üretken yapay zekâ araçlarının geniş kullanıma açıldığı 2022 sonuna denk gelmesi dikkat çekicidir. Ortalama yayın yaşının 1,44 yıl olması da alanın oldukça genç olduğunu göstermektedir.



Şekil 1. Yıllara göre yayın sayısı (2015-2026).

Not: 2026 verisi 30 Eylül 2026 itibarıyla kısmidir. 2015 öncesindeki 8 yayın ve 2027 tarihli 3 erken erişim yayını grafiğe dahil edilmemiştir.

Tablo 6. Yayınların dönemlere göre dağılımı

Dönem	Yayın sayısı	Toplam içindeki payı
1991-2014	8	%0,6
2015-2019	28	%2,2
2020-2023	208	%16,0
2024-2026*	1.054	%81,0

*2026 verisi kısmidir. 2027 tarihli 3 erken erişim yayını tabloya dahil edilmemiştir.

4.2. En Etkili Kaynaklar ve Çalışmalar

En çok yayın yapılan on dergi liderlik, örgütsel psikoloji, çalışma hukuku, çalışma sosyolojisi ve insan kaynakları yönetimi olmak üzere farklı disiplinlere dağılmaktadır (Tablo 7). Hiçbir derginin 30 yayını geçmemesi, alanın henüz belirgin bir yayın merkezi oluşmadan dağınık biçimde büyüdüğünü göstermektedir.

Tablo 7. En çok yayın yapılan on dergi

Sıra	Dergi	Yayın sayısı	Disiplin
1	Leadership & Organization Development Journal	27	Liderlik
2	Frontiers in Psychology	23	Psikoloji
3	European Labour Law Journal	21	Çalışma hukuku
4	New Technology, Work and Employment	19	Çalışma sosyolojisi
5	Administrative Sciences	18	Yönetim
6	Sustainability	16	Disiplinlerarası
7	Behavioral Sciences	14	Psikoloji

Sıra	Dergi	Yayın sayısı	Disiplin
8	Frontiers in Education	14	Eğitim
9	Human Resource Management	14	İnsan kaynakları yönetimi
10	Journal of Leadership Studies	13	Liderlik

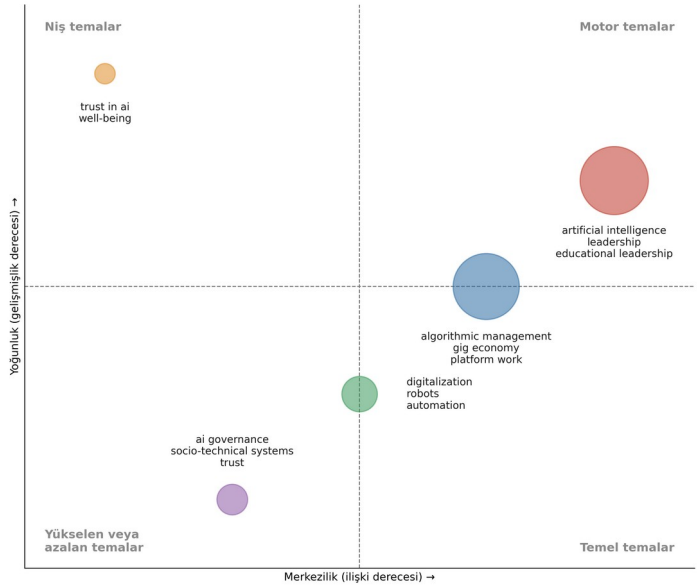
En çok atıf alan on çalışmanın yedisi algoritmik yönetim ve platform çalışması üzerinedir (Tablo 8). Bu durum, alanın entelektüel temelinin liderlik yazınında değil, çalışma sosyolojisi ve insan kaynakları yönetimi yazınında kurulduğunu göstermektedir. Liderliği doğrudan ele alan tek çalışma, dijital dönüşüm liderlerinin deneyimlerine odaklanan Brock ve von Wangenheim'dır (2019). Öte yandan Bankins vd. (2024), yıllık atıf sayısında Wood vd. (2019) ile neredeyse eşit düzeydedir ve normalleştirilmiş atıf değeri (21,46) listedeki diğer çalışmaların çok üzerindedir. Bu bulgu, örgütsel davranış yazınının yapay zekâya yönelik ilgisinin algoritmik yönetim yazınından daha hızlı büyüdüğüne işaret etmektedir.

Tablo 8. En çok atıf alan on çalışma

Sıra	Çalışma	Dergi	Toplam atıf	Yıllık atıf	Odak
1	Wood vd. (2019)	Work, Employment and Society	1.399	174,9	Algoritmik kontrol, gig ekonomisi
2	Lee (2018)	Big Data & Society	979	108,8	Algoritmik kararlara adalet ve güven algısı
3	Duggan vd. (2020)	Human Resource Management Journal	758	108,3	Algoritmik yönetim, İKY araştırma gündemi
4	Bankins vd. (2024)	Journal of Organizational Behavior	517	172,3	Yapay zekânın örgütsel davranışa etkisi
5	Veen vd. (2020)	Work, Employment and Society	492	70,3	Platform çalışmasında emek süreci ve kontrol
6	Möhlmann vd. (2021)	MIS Quarterly	386	64,3	Çevrimiçi platformlarda algoritmik yönetim
7	Parent-Rocheleau ve Parker (2022)	Human Resource Management Review	352	70,4	Algoritmaların iş tasarımına etkisi
8	Brock ve von Wangenheim (2019)	California Management Review	347	43,4	Dijital dönüşüm liderleri ve yapay zekâ
9	Jarrahi vd. (2021)	Big Data & Society	339	56,5	İş bağlamında algoritmik yönetim
10	Fountain vd. (2019)	Harvard Business Review	323	40,4	Yapay zekâ destekli örgüt ve kültür

4.3. Tematik Harita

Tematik harita beş tema ortaya koymuştur (Şekil 2). Bu temaların dördü, çalışmanın kavramsal çerçevesindeki yazın akımlarıyla örtüşmektedir (Tablo 9).



Şekil 2. Yazar anahtar kelimelerine dayalı tematik harita.

Not: Balon büyüklüğü temadaki kelimelerin toplam frekansını göstermektedir.

Tablo 9. Temaların konumu ve kavramsal çerçeveyle ilişkisi

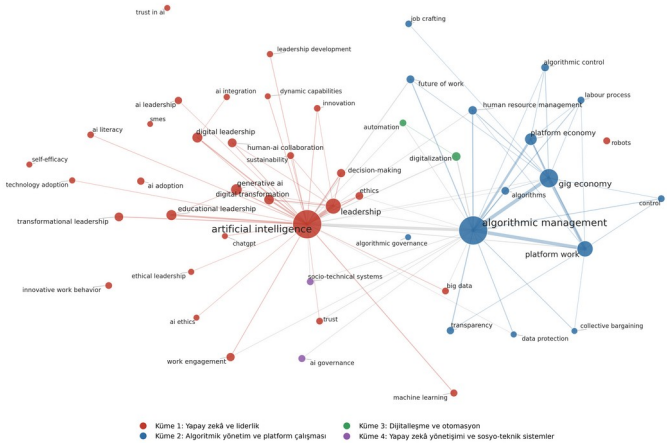
Tema	Çeyrek	Yorum	İlişkili yazın akımı
Artificial intelligence, leadership, educational leadership	Motor tema	Hem merkezi hem gelişmiş, alanı sürükleyen tema	Liderlerin yapay zekâ dönüşümünü yönetmesi
Algorithmic management, gig economy, platform work	Motor ve temel tema sınırında	Yüksek merkeziliğe sahip, iyi yapılanmış omurga	Algoritmik yönetim
Digitalization, robots, automation	Merkezde, düşük yoğunluk	Diğer temalarla bağlantılı ancak kendi içinde gelişmemiş	Yapay zekâ ve robotların lider olarak konumlanması
AI governance, socio-technical systems, trust	Yükselen/azalan tema	Düşük merkezilik ve yoğunluk, yeni ortaya çıkan tema	İnsan liderin rolleri
Trust in AI, well-being	Niş tema	Kendi içinde gelişmiş ancak ana tartışmadan kopuk	İnsan liderin rolleri

Alan iki güçlü tema etrafında örgütlenmektedir: liderlerin yapay zekâ dönüşümünü yönetmesi (motor tema) ve algoritmik yönetim (omurga). Buna karşılık insan liderin özgün katkısına karşılık gelen güven, yönetişim, sosyo-teknik uyum ve çalışan iyi oluşu temaları

haritanın zayıf bölgesinde yer almaktadır. Robotik ve otomasyon teması ise merkezde konumlanmakla birlikte gelişmemiş durumdadır.

4.4. Anahtar Kelime Eş-Oluşum Ağı

Eş-oluşum ağı, tematik haritadaki iki kutuplu yapıyı doğrulamaktadır (Şekil 3). Ağda dört küme yer almaktadır. Birinci küme (yapay zekâ ve liderlik) dönüşümcü, dijital, etik ve eğitim liderliği gibi liderlik türlerinin tamamını, yapay zekâ benimseme, yapay zekâ okuryazarlığı, insan-yapay zekâ işbirliği ve iş bağlılığı kavramlarıyla birlikte içermektedir. İkinci küme (algoritmik yönetim) gig ekonomisi, platform çalışması, algoritmik kontrol, emek süreci, şeffaflık, veri koruma ve toplu pazarlık kavramlarından oluşmaktadır. Dijitalleşme ve otomasyon ile yapay zekâ yönetişimi ve sosyo-teknik sistemler ise iki kutbun arasında konumlanan küçük kümelerdir.



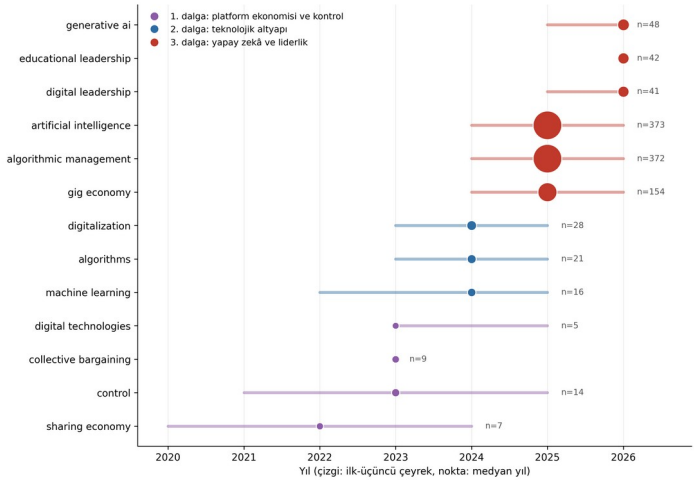
Şekil 3. En sık geçen 50 yazar anahtar kelimesinin eş-oluşum ağı.

Not: Düğüm büyüklüğü kelime frekansını, çizgi kalınlığı birlikte geçme sıklığını göstermektedir.

Ağdan dört temel gözlem çıkmaktadır. Birincisi, iki kutup büyük ölçüde ‘artificial intelligence’ ile ‘algorithmic management’ arasındaki tek bir güçlü bağ üzerinden ilişkilenmekte, kümeler arası diğer bağlantılar zayıf kalmaktadır. İkincisi, algoritmik yönetim kümesinde hiçbir liderlik terimi yer almamaktadır, bu yazın, yönetsel işlevlerin algoritmalara devredilmesini liderlik değil kontrol, şeffaflık ve çalışan hakları meselesi olarak ele almaktadır. Üçüncüsü, ‘robots’ kavramı ağın kenarında ve liderlik kavramlarından kopuk biçimde yer almaktadır. Dördüncüsü, yapay zekâ yönetişimi ve sosyo-teknik sistemler gibi iki yazını bütünleştirebilecek köprü kavramlar ağın ortasında bulunmakla birlikte zayıf bağlantılara sahiptir.

4.5. Trend Konular

Trend konular analizi, alanın üç dalga halinde geliştiğini göstermektedir (Şekil 4). Birinci dalgada (medyan yıl 2022-2023) paylaşım ekonomisi, kontrol ve toplu pazarlık gibi platform ekonomisi ve emek ilişkilerine yönelik kavramlar öne çıkmıştır. İkinci dalgada (2024) dijitalleşme, algoritmalar ve makine öğrenmesi gibi teknolojik altyapıya ilişkin kavramlar yoğunlaşmıştır. Üçüncü dalgada (2025-2026) ise yapay zekâ ve algoritmik yönetim zirveye ulaşmış, ardından üretken yapay zekâ ile dijital liderlik ve eğitim liderliği öne çıkmıştır.



Şekil 4. Trend konular (2015-2026).

Not: Çizgiler kelimenin kullanıldığı yılların ilk ve üçüncü çeyreğini, noktalar medyan yılı, n ise toplam frekansı göstermektedir.

Bu tablo, liderliğin tartışmaya en son giren kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Algoritmalar yönetsel kontrolü devralırken yazın bu dönüşümü uzun süre liderlik meselesi olarak ele almamış, liderlik boyutu ancak üretken yapay zekâ ile birlikte gündeme gelmiştir. Tematik haritada yükselen ya da niş tema olarak konumlanan kavramların yıllara göre dağılımı da bu yorumu desteklemektedir (Tablo 10).

Tablo 10. Tematik haritanın zayıf bölgesindeki kavramların yıllara göre dağılımı

Kavram	Frekans	İlk çeyrek yılı	Medyan yıl	Yorum
Human-AI collaboration	30	2026	2026	Yükselen
AI governance	16	2026	2026	Yükselen
Socio-technical systems	15	2026	2026	Yükselen
Trust in AI	9	2025	2026	Yükselen

Kavram	Frekans	İlk çeyrek yılı	Medyan yıl	Yorum
Trust	14	2025	2025	Yükselen
Well-being	6	2025	2025,5	Yükselen
Robots	15	2016	2024	Erken ortaya çıkmış, gelişmemiş

Yapay zekâ yönetişimi, sosyo-teknik sistemler ve insan-yapay zekâ işbirliği veri setinin en yeni kavramlarıdır, bu nedenle tematik haritadaki konumları azalan değil yükselen tema olarak yorumlanmıştır. Robotik kavramı ise 2016'dan bu yana yazında yer almakla birlikte liderlik yazınıyla bütünleşmeden durağan kalmıştır.

4.6. Bulguların Genel Değerlendirmesi

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde, yapay zekâ ve robotik egemen örgütlerde liderliğe ilişkin yazının üç temel özelliği öne çıkmaktadır. Birincisi, alan son derece genç ve hızla büyümektedir, yayınların %81'i son üç yılda yapılmıştır. İkincisi, alan birbirinden kopuk iki kutup etrafında örgütlenmiştir. Algoritmik yönetim yazını, yönetsel işlevlerin algoritmalara devredilmesini kontrol ve çalışan hakları üzerinden ele almakta ve liderliği tartışmamaktadır. Liderlik yazını ise yapay zekânın örgüte benimsetilmesine odaklanmakta, algoritmik kontrolün liderlik üzerindeki etkisini sorgulamamaktadır. Üçüncüsü, iki yazını bütünleştirebilecek ve insan liderin özgün katkısına karşılık gelen temalar (güven inşası, etik yönetişim, sosyo-teknik uyum ve çalışan iyi oluşu) yeni ortaya çıkmakta ve henüz alanın ana gövdesine bağlanmamaktadır.

Bu tablo, insan liderin algoritmik örgütlerdeki vazgeçilmez rollerinin tam da haritanın bu gelişmemiş orta bölgesinde tanımlanabileceğine işaret etmektedir: algoritmik kontrolün bıraktığı meşruiyet, güven ve anlam boşluğunu doldurmak. Robotik temasının 2016'dan bu yana yazında yer almasına karşın liderlik yazınıyla bütünleşmemiş olması da robotların örgütsel liderlik bağlamında nasıl konumlandırılacağına ilişkin kavramsal bir boşluğa işaret etmektedir.

5. Sonuç Tartışma

Yapay zekâ ve robotik teknolojilerin örgütlerde yaygınlaşması, liderliğin ortadan kalkmasından çok liderliğin örgüt içerisindeki yerinin değişmesine neden olmaktadır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu bilimsel yapı, teknolojinin artık yalnızca liderlerin kullandığı bir araç olarak değerlendirilemeyeceğini, bazı yönetsel işlevlerin doğrudan algoritmik sistemler tarafından yürütüldüğü yeni bir örgütsel düzene doğru ilerlediğimizi göstermektedir.

Bu dönüşüm karşısında insan liderin konumu teknolojinin dışında değil, insan ile teknoloji arasındaki ilişkide ortaya çıkmaktadır. Algoritmaların daha fazla yönetsel işlev üstlenmesi, kararların hangi koşullarda devredileceği, algoritmik çıktının ne zaman sorgulanacağı ve ortaya çıkan sonuçlardan kimin sorumlu olacağı gibi yeni örgütsel sorunları beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla geleceğin liderlik tartışmasının merkezinde yalnızca liderin

teknolojik yetkinliği değil, insan ve teknolojik aktörler arasındaki yetki ve sorumluluk düzeninin nasıl kurulacağı bulunmaktadır.

Bu çalışma bu dönüşümü insan–AI orkestrasyonu kavramıyla açıklamayı önermektedir. Orkestrasyon, insan liderin bütün kararları kendisinin vermesini değil, insan ve algoritmik sistemlerin farklı güçlü yönlerini aynı örgütsel amaç doğrultusunda bir araya getirebilmesini ifade etmektedir. Böyle bir yaklaşımda liderliğin değeri, teknolojinin karşısında konumlanmaktan değil, sosyal ve teknik sistem arasında anlamlı bir ilişkinin kurulmasını sağlamaktan kaynaklanmaktadır.

Bu nedenle yapay zekâ çağında sorulması gereken temel soru insan liderin yerini algoritmaların alıp alamayacağı değildir. Daha anlamlı soru, liderliğin insan ve teknolojik aktörler arasında nasıl yeniden örgütleneceğidir. Bu soruya verilecek yanıt, yalnızca geleceğin liderlik modellerini değil, algoritmik organizasyonlarda yetkinin, sorumluluğun ve insan–teknoloji ilişkisinin nasıl biçimleneceğini de belirleyecektir.

5.1. Tartışma

Bu çalışmanın ortaya koyduğu temel mesele, yapay zekâ ve robotik bağlamında liderlik yazınının büyüklüğünden çok, nasıl yapılandığıdır. Alan son yıllarda hızlı biçimde genişlemesine rağmen bu gelişim ortak bir teorik hat üzerinde gerçekleşmemiştir. Bir tarafta algoritmaların görev dağıtımı, izleme, performans değerlendirmesi ve kontrol gibi yönetsel işlevleri üstlenmesini inceleyen algoritmik yönetim yazını, diğer tarafta liderlerin yapay zekâ dönüşümünü nasıl yöneteceğine odaklanan liderlik yazını bulunmaktadır. Bu iki araştırma hattının aynı örgütsel dönüşümü farklı yönlerden incelemesine rağmen aralarındaki bağın zayıf kalması, yapay zekâ çağında liderliğe ilişkin önemli bir kavramsal boşluğa işaret etmektedir.

Bu ayrışmanın teorik açıdan dikkat çekici yönü, algoritmaların yönetsel süreçlere dâhil olmasının liderlik tartışmasından daha önce başlamış olmasıdır. Alanın en etkili çalışmalarının önemli bir bölümünün algoritmik kontrol, platform çalışması ve algoritmik yönetim üzerine yoğunlaşması da bu gelişim çizgisini desteklemektedir. Wood vd., (2019), Duggan vd., (2020), Möhlmann vd., (2021), Jarrahi vd., (2021) ve Parent-Rocheleau ve Parker (2022) gibi çalışmalar, algoritmaların çalışanların iş deneyimini, özerkliğini ve kontrol biçimlerini nasıl değiştirdiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte bu araştırma hattında yönetsel işlevlerin algoritmalara devredilmesi ağırlıklı olarak kontrol ve çalışma ilişkileri çerçevesinde ele alınmış, liderlik açısından doğurabileceği sonuçlar daha sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla örgütlerde önce yönetsel işlevler algoritmikleşmiş, bu dönüşümün liderlik açısından anlamı ise daha sonra tartışılmaya başlanmıştır.

Bu durum yapay zekâ ve liderlik yazınının yönelimiyle birlikte değerlendirildiğinde daha görünür hâle gelmektedir. Liderlik çalışmalarında yapay zekâ uzun süre liderin yönettiği bir dönüşüm unsuru olarak konumlandırılmış, liderin teknolojiyi benimsetmesi, çalışanların uyumunu desteklemesi ve dijital dönüşümü yönetmesi öne çıkmıştır (Brock ve von Wangenheim, 2019). Ancak algoritmik sistemler karar, koordinasyon ve kontrol süreçlerine doğrudan katıldığında lider ile teknoloji arasındaki ilişkinin niteliği de

değişmektedir. Bu noktada mesele artık yalnızca liderin yapay zekâyı kullanması değil, daha önce lider veya yönetici tarafından gerçekleştirilen işlevlerin teknolojik sistemlerle paylaşılmasıdır. Raisch ve Krakowski'nin (2021) otomasyon ve güçlendirme arasındaki paradoksa ilişkin yaklaşımı da insan ve yapay zekâ arasındaki ilişkinin doğrudan bir ikame süreci olarak değerlendirilmesinin yetersizliğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın tematik yapısında güven, yapay zekâ yönetişimi, insan–yapay zekâ iş birliği, sosyoteknik sistemler ve çalışan iyi oluşunun henüz alanın merkezine yerleşmemiş olması bu açıdan anlamlıdır. Bu kavramların ortak özelliği, teknolojinin ne yapabildiğinden çok, teknolojik sistemlerin örgütsel yaşama nasıl dâhil edildiğiyle ilişkili olmalarıdır. Özellikle algoritmik kararların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı yalnızca kararın teknik doğruluğuna bağlı değildir. Adalet, güven ve duygusal tepkilerin algoritmik kararların değerlendirilmesinde belirleyici olabildiği daha önce gösterilmiştir (Lee, 2018). Benzer biçimde yapay zekânın örgütsel davranış üzerindeki etkileri de bireysel, grup ve örgüt düzeylerinde farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Bankins vd., 2024). Bu nedenle insan liderin algoritmik organizasyonlardaki rolünü yalnızca teknolojinin henüz yerine getiremediği görevler üzerinden tanımlamak yerine, teknolojik kararların örgütsel ve insani sonuçlarının yönetilmesi üzerinden değerlendirmek daha açıklayıcı görünmektedir.

Burada insan lider açısından önemli olan, algoritmanın ürettiği her karara müdahale etmek veya teknolojik sistem üzerinde sürekli bir insan kontrolü oluşturmak değildir. Daha temel mesele, hangi kararların algoritmik sistemlere bırakılabileceğinin, hangi durumlarda insan muhakemesine ihtiyaç duyulduğunun ve sonuçlara ilişkin sorumluluğun nasıl paylaşılacağının belirlenmesidir. Bu ayrım, insan liderin konumunu kararların tek kaynağı olmaktan çıkararak karar sisteminin sınırlarını belirleyen ve bu sistemin örgütsel bağlamla ilişkisini kuran bir role taşımaktadır. Böyle bir dönüşüm, insan liderin önemini teknolojinin kapasite sınırlarına bağlamadığı için de daha sürdürülebilir bir açıklama sunmaktadır. Yapay zekânın bugün gerçekleştiremediği bir işlev gelecekte otomatikleştirilebilir, buna karşılık yetki, sorumluluk ve hesap verebilirliğin örgüt içinde nasıl düzenleneceği teknolojik kapasiteden farklı bir sorundur.

Robotik alanında elde edilen görünüm ise yapay zekâ ve algoritmik yönetimden farklıdır. Robotlar araştırma alanında uzun süredir bulunmasına rağmen liderlik tartışmasıyla güçlü bir bütünleşme göstermemiştir. Bu durum robotik sistemlerin örgütsel liderlik açısından önemsiz olduğunu değil, robotların yönetsel veya liderlik rollerindeki konumunun henüz yerleşik bir araştırma alanına dönüşmediğini göstermektedir. Dolayısıyla robotik liderlik açısından temel araştırma sorusu yalnızca robotların liderlik davranışlarını gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği değildir. Çalışanların robotik otoriteyi nasıl algıladığı, bu otoriteye hangi koşullarda meşruiyet atfettiği ve insan ile robot arasında paylaşılan yetkinin nasıl karşılandığı daha belirleyici sorular olarak ortaya çıkmaktadır.

Bulguların ortaya koyduğu yapı, sosyoteknik perspektifin bu parçalı yazını bütünleştirebilecek bir açıklama zemini sunabileceğini düşündürmektedir. Algoritmik organizasyonlarda karar ve yönlendirme süreçleri yalnızca insan liderden veya yalnızca teknolojik sistemden kaynaklanmamaktadır, veri, algoritmalar, çalışanlar, yöneticiler ve

örgütsel kuralların karşılıklı etkileşimi içinde oluşmaktadır. Bu nedenle liderliği tek bir aktöre ait davranışlar bütünü olarak ele almak giderek daha sınırlı bir açıklama sunabilir. Liderlik, sosyal ve teknik sistem arasındaki ilişkinin düzenlendiği, yetki, muhakeme ve sorumluluğun farklı aktörler arasında dağıtıldığı bir örgütsel süreç olarak yeniden düşünülebilir.

Bu açıdan çalışmanın teorik katkısı, insan lider ile yapay zekâ arasındaki ilişkiyi bir üstünlük veya ikame tartışmasından çıkararak işlevlerin ve sorumlulukların yeniden dağılımı üzerinden ele almasıdır. İnsan liderin algoritmik organizasyonlardaki rolü, teknolojinin yapamadığı her şeyi üstlenen bir 'son insan aktör' olmaktan çok, insan ve teknolojik aktörlerin katkılarının hangi koşullarda ve hangi sınırlar içerisinde bir araya getirileceğini düzenleyen bir role doğru evrilmektedir. Bu çalışma söz konusu dönüşümü insan–AI orkestrasyonu olarak değerlendirmekte, sosyoteknik liderlik yaklaşımının ise bu yeni ilişki biçimini açıklamak açısından geliştirilmeye açık bir teorik alan sunduğunu ileri sürmektedir.

5.2. Kısıtlar ve Gelecek Araştırma Önerileri

Bu çalışmanın ilk sınırlılığı veri kaynağıyla ilgilidir. Analiz Web of Science Core Collection'da indekslenen İngilizce makale ve derlemelerle sınırlandırılmıştır. Bu tercih veri setinin niteliği ve karşılaştırılabilirliği açısından avantaj sağlamakla birlikte Scopus'ta veya diğer veri tabanlarında yer alan yayınların yanı sıra kitap, kitap bölümü ve konferans bildirilerinin kapsam dışında kalmasına neden olmuştur. Özellikle yapay zekâ, robotik ve insan–robot etkileşimi gibi konferans yayınlarının önemli olduğu alanlarda farklı veri tabanlarını ve yayın türlerini kapsayan çalışmalar mevcut haritayı genişletebilir.

İkinci sınırlılık araştırmanın zaman aralığından kaynaklanmaktadır. Veriler 30 Eylül 2026 tarihinde elde edildiğinden 2026 yılı tamamlanmış bir yayın dönemini temsil etmemektedir. Ayrıca veri setinde 2027 yılına tarihlenmiş erken erişim yayınlar bulunmaktadır. Alanın oldukça hızlı gelişmesi, bugün yükselen veya niş konumda bulunan temaların kısa süre içerisinde merkezî araştırma alanlarına dönüşmesini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle aynı arama stratejisinin ilerleyen dönemlerde tekrarlanması, özellikle insan–yapay zekâ iş birliği, yapay zekâ yönetişimi ve sosyoteknik sistemlerin kavramsal haritadaki hareketinin izlenmesini sağlayabilir.

Üçüncü olarak bibliyometrik analiz, bir araştırma alanının kavramsal yapısını ve kavramlar arasındaki yakınlığı gösterebilmekle birlikte bu ilişkilerin altında yatan mekanizmaları doğrudan açıklamamaktadır. Bir kavramın aynı kümede veya yükselen tema olarak yer alması, değişkenler arasında teorik ya da nedensel bir ilişki bulunduğunu tek başına göstermemektedir. Bu nedenle çalışmada belirlenen araştırma boşluklarının sistematik literatür incelemeleri, nitel araştırmalar ve ampirik tasarımlarla sınanması gerekmektedir.

Bu sınırlılıklar aynı zamanda yeni araştırma sorularını da beraberinde getirmektedir. İlk olarak, algoritmik sistemlerin farklı yönetsel işlevleri üstlendiği örgütlerde insan ve yapay zekâ arasındaki görev sınırlarının nasıl oluştuğu incelenebilir. Gelecek araştırmalar 'insan

mı yoksa yapay zekâ mı?' karşılaştırması yapmak yerine, hangi kararların tamamen algoritmik sistemlere bırakılabileceğini, hangi kararların ortak muhakeme gerektirdiğini ve hangi koşullarda insan müdahalesinin örgütsel sonuçları iyileştirdiğini araştırabilir. Sektör, kararın karmaşıklığı, belirsizlik düzeyi ve çalışan üzerindeki etkisinin bu sınırları değiştirip değiştirmediği de karşılaştırmalı tasarımlarla ele alınabilir.

İkinci olarak, algoritmik otoritenin çalışanlar tarafından nasıl meşrulaştırıldığı önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Algoritmik kararın insan lider tarafından açıklanması, değiştirilmesi veya geçersiz kılınabilmesinin güven, adalet algısı, çalışan sesi ve psikolojik güvenlik üzerindeki etkileri deneysel çalışmalarla sınanabilir. Burada özellikle insan liderin sisteme müdahale etme yetkisinin bulunması ile bu yetkinin çalışan tarafından bilinir ve erişilebilir olması arasındaki fark araştırılmaya değerdir.

Üçüncü olarak, çalışmada önerilen insan–AI orkestrasyonu ve sosyoteknik liderlik yaklaşımının ampirik olarak geliştirilmesi gerekmektedir. İnsan liderin algoritmik çıktıları bağlamsallaştırma, insan ve teknoloji arasındaki karar sınırlarını düzenleme, çalışan sesini teknik sisteme taşıma ve hesap verebilirliği koruma gibi işlevlerinin ayrı bir liderlik yapısı oluşturup oluşturmadığı nitel araştırmalarla incelenebilir. Bu işlevlerin tutarlı bir yapı göstermesi durumunda sonraki çalışmalarda ölçek geliştirme ve doğrulama araştırmaları yürütülebilir. Böylece sosyoteknik liderliğin mevcut dijital, dönüşümcü veya etik liderlik yaklaşımlarından hangi yönleriyle ayrıldığı ampirik olarak sınanabilir.

Dördüncü olarak, algoritmik organizasyonların çalışan üzerindeki sonuçlarının liderlik bağlamında daha fazla incelenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Algoritmik yönetim ile çalışan iyi oluşu, özerklik, technostress, psikolojik güvenlik, işe bağlılık ve çalışan sesi arasındaki ilişkilerde insan liderin nasıl bir rol oynadığı araştırılabilir. İnsan liderin algoritmik karar sürecine katılımının her durumda olumlu sonuç yaratacağı varsayılmamalı, hangi koşullarda güven artırdığı, hangi koşullarda yalnızca algoritmik kararın insan tarafından meşrulaştırılmasına hizmet ettiği de sorgulanmalıdır.

Son olarak robotik liderlik, araştırma alanının geliştirilmesi gereken boyutlarından biridir. İnsan–robot takımlarında otoritenin nasıl paylaşıldığı, çalışanların robot tarafından verilen talimatlara nasıl tepki verdiği ve robotik bir aktöre ne ölçüde sorumluluk atfettiği farklı örgütsel bağlamlarda araştırılabilir. Bunun yanında insan lider, yapay zekâ tabanlı karar sistemi ve fiziksel robotun aynı çalışma ortamında bulunduğu tasarımlar, geleceğin örgütlerinde liderliğin tek bir aktöre bağlı olmaktan çıkarak dağıtılmış bir işleve dönüşüp dönüşmediğini anlamak açısından özellikle değerli olabilir.

Kaynakça / References

ALIBAŠIĆ, Haris, "Systemically mediated leadership in AI-enabled organizations: A socio-technical systems theory of distributed judgment, feedback, and accountability", *Systems*, Cilt 14, Sayı 8, 2026: 984. https://doi.org/10.3390/systems14080984

ARIA, Massimo ve Cuccurullo, Corrado, "bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis", *Journal of Informetrics*, Cilt 11, Sayı 4, 2017: 959–975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

BANKINS, Sarah vd., “A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 45, Sayı 2, 2024: 159–182. https://doi.org/10.1002/job.2735

BROCK, Jürgen Kai-Uwe ve von Wangenheim, Florian, “Demystifying AI: What digital transformation leaders can teach you about realistic artificial intelligence”, *California Management Review*, Cilt 61, Sayı 4, 2019: 110–134. https://doi.org/10.1177/1536504219865226

CAMERON, Lindsey D., “The making of the “good bad” job: How algorithmic management manufactures consent through constant and confined choices”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 69, Sayı 2, 2024: 458–514. https://doi.org/10.1177/00018392241236163

CHEN, Na vd., “The effects of robot managers’ reward-punishment behaviours on human–robot trust and job performance”, *International Journal of Social Robotics*, Cilt 16, Sayı 3, 2024: 529–545. https://doi.org/10.1007/s12369-023-01091-0

CICHOR, Jakub Edward vd., “Robot leadership–Investigating human perceptions and reactions towards social robots showing leadership behaviors”, *PLOS ONE*, Cilt 18, Sayı 2, 2023: e0281786. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281786

COBO, Manuel Jesús vd., “An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field”, *Journal of Informetrics*, Cilt 5, Sayı 1, 2011: 146–166. https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002

DENG, Hui vd., “The power of precision: How algorithmic monitoring and performance management enhances employee workplace well-being”, *New Technology, Work and Employment*, Cilt 40, Sayı 3, 2025: 390–403. https://doi.org/10.1111/ntwe.12328

DONTHU, Naveen vd., “How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines”, *Journal of Business Research*, Cilt 133, 2021: 285–296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

DUGGAN, James vd., “Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM”, *Human Resource Management Journal*, Cilt 30, Sayı 1, 2020: 114–132. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258

DUGGAN, James vd., “Algorithmic HRM control in the gig economy: The app-worker perspective”, *Human Resource Management*, Cilt 62, Sayı 6, 2023: 883–899. https://doi.org/10.1002/hrm.22168

EDWARDS, Martin R. vd., “Managerial control or feedback provision: How perceptions of algorithmic HR systems shape employee motivation, behavior, and well-being”, *Human Resource Management*, Cilt 63, Sayı 4, 2024: 691–710. https://doi.org/10.1002/hrm.22218

FOUNTAIN, Tim vd., “Building the AI-powered organization: Technology isn’t the biggest challenge, culture is”, *Harvard Business Review*, Cilt 97, Sayı 4, 2019: 62–73.

GLASER, Vern L. vd., “Organizations as algorithms: A new metaphor for advancing management theory”, *Journal of Management Studies*, Cilt 61, Sayı 6, 2024: 2748–2769. https://doi.org/10.1111/joms.13033

GLIKSON, Ella ve Woolley, Anita Williams, “Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research”, *Academy of Management Annals*, Cilt 14, Sayı 2, 2020: 627–660. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057

GROTE, Gudela vd., “Taming artificial intelligence: A theory of control–accountability alignment among AI developers and users”, *Academy of Management Review*, Cilt 51, Sayı 2, 2026: 278–299. https://doi.org/10.5465/amr.2023.0117

JARRAHI, Mohammad Hossein vd., “Algorithmic management in a work context”, *Big Data & Society*, Cilt 8, Sayı 2, 2021: 20539517211020332. https://doi.org/10.1177/20539517211020332

KELLOGG, Katherine C. vd., “Algorithms at work: The new contested terrain of control”, *Academy of Management Annals*, Cilt 14, Sayı 1, 2020: 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

KOLBJØRNSRUD, Vegard, “Designing the intelligent organization: Six principles for human-AI collaboration”, *California Management Review*, Cilt 66, Sayı 2, 2024: 44–64. https://doi.org/10.1177/00081256231211020

KORDZADEH, Nima ve Ghasemaghaei, Maryam, “Algorithmic bias: Review, synthesis, and future research directions”, *European Journal of Information Systems*, Cilt 31, Sayı 3, 2022: 388–409. https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927212

LAI, Xiaojun ve Rau, Pei-Luen Patrick, “AI as co-leader: Effects of human consideration and AI structure behaviors on leadership effectiveness and neural activation”, *International Journal of Human–Computer Interaction*, Cilt 41, Sayı 9, 2025: 5694–5712. https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2365029

LAMERS, Laura vd., “Blinded by “algo economicus”: Reflecting on the assumptions of algorithmic management research to move forward”, *Human Resource Management*, Cilt 63, Sayı 3, 2024: 413–426. https://doi.org/10.1002/hrm.22204

LEE, Min Kyung, “Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management”, *Big Data & Society*, Cilt 5, Sayı 1, 2018: 2053951718756684. https://doi.org/10.1177/2053951718756684

MEIJERINK, Jeroen ve Bondarouk, Tanya, “The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation”, *Human Resource Management Review*, Cilt 33, Sayı 1, 2023: 100876. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100876

MÖHLMANN, Mareike vd., “Algorithmic management of work on online labor platforms: When matching meets control”, *MIS Quarterly*, Cilt 45, Sayı 4, 2021: 1999–2022. https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/15333

OCHMANN, Jessica vd., “Perceived algorithmic fairness: An empirical study of transparency and anthropomorphism in algorithmic recruiting”, *Information Systems Journal*, Cilt 34, Sayı 2, 2024: 384–414. https://doi.org/10.1111/isj.12482

PARENT-ROCHELEAU, Xavier ve Parker, Sharon K., “Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs”, *Human Resource Management Review*, Cilt 32, Sayı 3, 2022: 100838. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838

PARENT-ROCHELEAU, Xavier vd., “Creation of the algorithmic management questionnaire: A six-phase scale development process”, *Human Resource Management*, Cilt 63, Sayı 1, 2024: 25–44. https://doi.org/10.1002/hrm.22185

RAISCH, Sebastian ve Krakowski, Sebastian, “Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox”, *Academy of Management Review*, Cilt 46, Sayı 1, 2021: 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

SCARBROUGH, Harry vd., “The AI of the beholder: Intra-professional sensemaking of an epistemic technology”, *Journal of Management Studies*, Cilt 62, Sayı 5, 2025: 1885–1913. https://doi.org/10.1111/joms.13065

SHRESTHA, Yash Raj vd., “Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence”, *California Management Review*, Cilt 61, Sayı 4, 2019: 66–83. https://doi.org/10.1177/0008125619862257

SPOELSTRA, Sverre ve Butler, Nick, “Algorithmic leadership and the game of business”, *Leadership*, Cilt 22, Sayı 3, 2026: 184–201. https://doi.org/10.1177/17427150261436598

TIGRE, Fernanda Bethlem vd., “The digital leadership emerging construct: A multi-method approach”, *Management Review Quarterly*, Cilt 75, 2025: 789–836. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9

TSAI, Chou-Yu vd., “Human-robot collaboration: A multilevel and integrated leadership framework”, *The Leadership Quarterly*, Cilt 33, Sayı 1, 2022: 101594. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101594

VANNESTE, Bart S. ve Puranam, Phanish, “Artificial intelligence, trust, and perceptions of agency”, *Academy of Management Review*, Cilt 50, Sayı 4, 2025: 726–744. https://doi.org/10.5465/amr.2022.0041

VAN QUAQUEBEKE, Niels ve Gerpott, Fabiola H., “The now, new, and next of digital leadership: How artificial intelligence (AI) will take over and change leadership as we know it”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Cilt 30, Sayı 3, 2023: 265–275. https://doi.org/10.1177/15480518231181731

VEEN, Alex vd., “Platform-capital’s “app-etite” for control: A labour process analysis of food-delivery work in Australia”, *Work, Employment and Society*, Cilt 34, Sayı 3, 2020: 388–406. https://doi.org/10.1177/0950017019836911

WOOD, Alex J. vd., “Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy”, *Work, Employment and Society*, Cilt 33, Sayı 1, 2019: 56–75. https://doi.org/10.1177/0950017018785616

ZHANG, Panpan vd., “Navigating the limitations of algorithmic management: An integrative framework of sociotechnical systems theory (STS) and strategic HRD”, *Human Resource Development Review*, Cilt 24, Sayı 3, 2025: 279–303. https://doi.org/10.1177/15344843251320252

ZUPIC, Ivan ve Čater, Tomaž, “Bibliometric methods in management and organization”, *Organizational Research Methods*, Cilt 18, Sayı 3, 2015: 429–472. https://doi.org/10.1177/1094428114562629

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

ORHUN YAZITLARI VE KUTADGU BİLİG BAĞLAMINDA LİYAKAT VE YÖNETİM ANLAYIŞI

Hakan ALTINTAŞ
Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü
Antalya/Türkiye
hakanaltintas@akdeniz.edu.tr
ORCID: 0000-0001-6747-1104

ÖZ

Eski kadim Türk kültürünün nadide eserleri olan Türk metinlerinde liyakat kavramı, Türk yönetsel erkinin meşruiyetini ve Türk devletinin bekasını belirleyen olmazsa olmaz bir unsur olarak görülmüştür. Liyakat, kamu ve özel sektörde görevlerin bilgi, yetenek, ahlak ve erdem sahibi güçlü karaktere haiz kişilere yetki ve görev verilmesini öngören kadim bir yönetsel ilkedir. Modern ve Post-Modern Kamu Yönetimi Perspektifinde de benzer tanımların yapıldığı Bu yaklaşım en belirleyici özelliği devletin birlik ve beraberliğine kast edecek iç ve dış düşmanlara savunma hattı oluşturmasıdır. Kadim Türk devlet yönetsel perspektifinde iktidarın dayandığı temel değer; asalet ve güç kullanımı yerine adaleti hakim kılan, görev ve yetkinin ehil-bilge kişilere tevdi edilmesini öngören bir yaklaşımın benimsendiğini tarihsel metinlerde görülmektedir. Liyakat ilkesinin uygulanmadığı dönemlerde fitne ve fesad erbabının devletin yapısını çürüttüğü, kaos ve çatışma ortamını beslediği, toplumun huzurunu bozduğu ve devletin yıkılmasına sebebiyet verdiğine ilişkin tespitler Orhun Yazıtları ve Kutadgu Bilig'de görülmektedir.

Bu bildiride Orhun Yazıtları ve Kutadgu Bilig'deki liyakat kavramı, tarihsel ve kavramsal açılardan incelenerek günümüz Türk yönetim sistemindeki sorunların çözülmesinde kullanılacak bir model önerisi geliştirilmiştir; bu model, adalet, bilgelik ve ehliyet ilkelerinin kurumsal yapıya entegre edilmesiyle kamu yönetiminde etkinlik, şeffaflık ve toplumsal güvenin artırılmasını amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Liyakat, Ehliyet, Orhun Yazıtları ve Kutadgu Bilig.*

THE CONCEPT OF MERIT AND GOVERNANCE IN ORHUN INSCRIPTIONS AND KUTADGU BILIG

ABSTRACT

In the precious works of ancient Turkish culture, the concept of merit is regarded as an indispensable element determining the legitimacy of Turkish administrative authority and the survival of the Turkish state. Merit is an ancient administrative principle that envisions the delegation of authority and duties in both the public and private sectors to individuals of strong character who possess knowledge, talent, morality, and virtue.

Within the perspective of modern and post-modern public administration, similar definitions have been made. The most distinctive feature of this approach is its ability to form a line of defense against internal and external enemies that threaten the unity and solidarity of the state. In the ancient Turkish state administrative perspective, the fundamental value upon which power rested was not nobility or the use of force, but rather justice, and the delegation of authority and responsibility to competent and wise individuals, as reflected in historical texts.

In periods when the principle of merit was not applied, it is observed that the agents of discord and corruption undermined the structure of the state, fueled chaos and conflict, disrupted social peace, and ultimately caused the collapse of the state. Such observations can be found in the Orhun Inscriptions, Kutadgu Bilig, Alp Er Tunga Epic, Ergenekon Epic, and Oğuz Kağan Epic. In this paper, the concept of merit in the Orhun Inscriptions and Kutadgu Bilig is examined from historical and conceptual perspectives, and a model proposal has been developed to address the problems of today's Turkish administrative system. This model aims to enhance efficiency, transparency, and social trust in public administration by integrating .

Keywords: *Merit Principle, Competence, Orhun Inscriptions, Kutadgu Bilig*

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

LEADERSHIP IN THE AI ERA: AN INTEGRATED LEADERSHIP FRAMEWORK FOR SCIENCE DIPLOMACY, ARTIFICIAL INTELLIGENCE, AND YOUTH ENTREPRENEURSHIP

Huda ALWAHİDİ
Deputy Minister, AI Technologies, State of Palestine
halwahidi@gmail.com

Feyza BHATTİ
Girne Amerikan Üniversitesi
feyzabhatti@gau.edu.tr

Syed Javaid KHURSHİD
STI Policy, Research and Training Centre (STIC), COMSTECH Secretariat, Islamabad, Pakistan
sjavaidk@gmail.com

ABSTRACT

The rapid advancement of artificial intelligence (AI), digital transformation, and increasing global interconnectedness are reshaping leadership and organizational development. Traditional leadership approaches are being challenged by technological change, evolving societal expectations, and complex development priorities. These developments call for leadership that combines scientific collaboration, technological innovation, international cooperation, and entrepreneurial thinking to support sustainable development.

This paper presents the Integrated Leadership Framework (ILF), which integrates leadership, science diplomacy, artificial intelligence, and youth entrepreneurship as four interconnected pillars of organizational transformation. The framework recognizes that leadership in the AI era extends beyond managerial competence to building partnerships, fostering innovation, and translating scientific knowledge into evidence-informed policies and practical solutions that benefit society.

Within the ILF, science diplomacy strengthens international cooperation, institutional trust, and knowledge exchange. Artificial intelligence enables innovation, digital transformation, and informed decision-making, while youth entrepreneurship promotes creativity, economic opportunity, and inclusive growth. Together, these pillars enhance institutional resilience and strengthen the capacity of organizations to respond to emerging national and global challenges.

The framework draws upon the authors' complementary expertise in science diplomacy, international scientific cooperation, AI governance, and innovation policy. It reflects insights from COMSTECH's initiatives to advance science, technology, and innovation

across OIC Member States, together with Palestine's experience in promoting AI policy and youth innovation. These experiences demonstrate how collaborative leadership can strengthen institutions, encourage responsible innovation, and contribute to sustainable development.

The Integrated Leadership Framework (ILF) offers a practical and policy-oriented approach for policymakers, academic leaders, innovation agencies, and international organizations seeking to strengthen institutional capacity, foster international collaboration, and advance the Sustainable Development Goals.

Keywords: *Leadership, Science Diplomacy, Artificial Intelligence, Youth Entrepreneurship, Organizational Transformation, Innovation, Sustainable Development, International Cooperation*

1. Introduction

Leadership has always evolved with changes in society. What makes the present period different is the speed at which science, technology, communication, and international relations are changing together. Artificial intelligence is influencing the way governments make decisions, organizations manage knowledge, universities teach and conduct research, businesses compete, and young people prepare for their future.

At the same time, the world is facing challenges that technology alone cannot resolve. Climate change, food and water security, public health, unemployment, inequality, conflicts, and rapid technological change require scientific knowledge, but they also require sound judgment, cooperation, trust, and responsible leadership.

Leadership in the AI era, therefore, needs to go beyond the traditional understanding of managing people and institutions. Management remains important, but leadership requires something more: vision, the ability to listen, scientific understanding, communication, ethical judgment, and the capacity to bring people and institutions together.

Above all, leadership must remain human.

AI can analyse large volumes of information, recognize patterns, improve efficiency, and assist decision-making. It can open new opportunities in research, healthcare, education, agriculture, business, and public administration. But AI cannot assume the moral and social responsibility of leadership. Human beings remain responsible for deciding how technology should be used, whose interests it serves, and what values should guide its application. UNESCO (2021) places human dignity, human rights, transparency, fairness, accountability, and human oversight at the centre of responsible AI.

This distinction is important. Technology should strengthen leadership; it should not replace it. Science faces a similar challenge. Scientists are producing valuable knowledge in health, agriculture, climate change, energy, biotechnology, and many other areas. Yet good science does not automatically become good policy. Scientific findings must reach policymakers in a form they can understand and use. They must also be communicated to society.

This is where science communication and science diplomacy acquire greater importance. Science communication connects scientific knowledge with policymakers and society. Science diplomacy provides opportunities for knowledge, scientists, institutions, and countries to work together. In a world where scientific challenges increasingly cross national borders, the two are closely related.

Young people constitute another important part of this discussion. They should not be seen only as beneficiaries of development policies. They are researchers, entrepreneurs, innovators, communicators, and future leaders. In many cases, they are also among the earliest users of emerging technologies.

The question for leadership is therefore not simply how to manage AI. The larger question is how to bring together experience, scientific knowledge, technology, international cooperation, and the energy of the next generation.

This paper proposes the Integrated Leadership Framework (ILF) as a practical approach to this challenge. It brings together four interconnected pillars:

Leadership – Science Diplomacy – Artificial Intelligence – Youth Entrepreneurship

The framework is not intended to replace existing leadership theories. It offers a practical and policy-oriented way of looking at leadership in an environment where science, diplomacy, technology, and human development are becoming increasingly connected.

Its central argument is simple: Leadership provides direction. Science diplomacy builds bridges. Artificial intelligence strengthens capability. Youth entrepreneurship converts knowledge and opportunity into action. When these four dimensions support one another, they can contribute to stronger institutions, organizational transformation, international cooperation, and sustainable development.

2. Leadership in the AI Era: Keeping the Human at the Centre

Leadership is sometimes confused with authority. They are not the same. Authority may come with a position. Leadership develops through judgment, experience, responsibility, trust, and the ability to bring people together around a common purpose.

These qualities become more important, not less, in the age of AI. Leaders today have access to enormous amounts of information. Yet more information does not necessarily lead to better decisions. Information has to be interpreted. Scientific evidence has to be considered in its social and economic context. Technological possibilities have to be balanced against ethics and human needs. Immediate efficiency has to be considered alongside long-term consequences.

AI can help a leader understand information, but it cannot remove the need for judgment. A useful question, therefore, is not simply what can AI do? A leader must also ask: what should we use AI for, who will benefit, who may be left behind, and who remains responsible for the final decision?

Responsible leadership does not require every senior policymaker or institutional head to become an AI engineer. It requires enough understanding to ask the right questions.

Is the information reliable? Is the technology appropriate for the problem? Are people adequately trained? Is privacy being respected? Can the decision be explained? Who remains accountable?

These are not only technical questions. They are leadership questions. Organizational research also supports the need to consider AI as more than a technical acquisition. Caner and Bhatti (2020), in developing a framework for AI business strategy, considered not only AI capabilities but also limitations, economics, workforce implications, business functions, regulation, and ethics. Their work reinforces an important point: adopting AI is an organizational decision that requires strategy and leadership.

Leadership also has an intergenerational responsibility. Experienced professionals accumulate knowledge that is difficult to obtain from books. They learn how institutions actually work, why good ideas sometimes fail, how partnerships are built, when patience is necessary, and how credibility develops over time.

This experience should not disappear when a senior professional leaves an institution. Mentorship is therefore part of leadership. But mentorship should not mean making young people think exactly as their mentors do. The purpose is to help them develop judgment, confidence, professional values, and the ability to make their own contribution.

Young people often understand emerging technologies more quickly. Experienced leaders understand institutions, history, policy, and human relationships. Both have something to learn from each other. Experience can guide innovation, while innovation can keep experience relevant. That relationship is particularly important in the AI era.

3. The Integrated Leadership Framework

The Integrated Leadership Framework brings together four areas that are often discussed separately: leadership, science diplomacy, artificial intelligence, and youth entrepreneurship. The strength of the framework lies not in the individual pillars, but in their relationship.

Leadership provides vision, direction, governance, and responsibility. Science diplomacy creates opportunities for cooperation, dialogue, trust, knowledge exchange, and international partnership. Artificial intelligence provides new tools for analysis, innovation, research, productivity, and informed decision-making. Youth entrepreneurship brings creativity, energy, experimentation, and the possibility of turning knowledge into economic and social value.

At the centre of these four pillars is organizational transformation for sustainable development. This relationship is important because leadership without evidence can produce weak decisions. Technology without leadership can lack direction. Scientific knowledge without communication may remain within laboratories. International cooperation without institutional capacity may produce agreements but little

implementation. Young people without opportunity may possess talent but have no means of applying it.

The four pillars therefore reinforce one another. The ILF is deliberately flexible. Countries and institutions differ in their economic resources, political systems, cultures, scientific capacities, and development priorities. A useful framework should provide direction without assuming that one solution can be transferred unchanged from one society to another.

This is also an important principle of diplomacy. International cooperation is most effective when national priorities are respected, and common interests are identified. The ILF therefore places people and institutions, rather than technology, at the centre of transformation.

4. Science Diplomacy: Connecting Science, Policy and People

Science diplomacy has become increasingly important because many challenges facing humanity are shared challenges. Climate change does not stop at a border. Neither do infectious diseases, water scarcity, environmental degradation, food insecurity, or the consequences of emerging technologies.

Scientific cooperation is therefore not a luxury. In many areas it has become a necessity. The Royal Society and the American Association for the Advancement of Science (2010) described science diplomacy through three widely recognized dimensions: science in diplomacy, where scientific advice informs foreign policy; diplomacy for science, where diplomatic relations facilitate international scientific cooperation; and science for diplomacy, where scientific cooperation can contribute to better relations among countries. These dimensions remain useful. However, science diplomacy should not remain only a definition.

Its real value is seen when it connects scientists, policymakers, diplomats, institutions, and societies. Scientists generate evidence. Policymakers have the responsibility to translate evidence into decisions. Diplomats can create the international space in which knowledge, expertise, and institutions come together. Science communicators help make scientific knowledge understandable beyond the scientific community.

Earlier work by Khurshid (2022) has argued that new and emerging technologies increasingly require a science-diplomacy perspective because scientific developments, their risks, and their governance have consequences beyond national boundaries. This is particularly evident in areas such as nuclear technology, biotechnology, biosecurity, climate change, and now artificial intelligence.

Similarly, Andrabi and Khurshid (2024) have emphasized the role of science diplomacy in strengthening research, development, policy engagement, and international scientific cooperation. These experiences lead to an important observation: science communication and science diplomacy should support one another.

Scientists may be doing excellent work, but their contribution to society can remain limited if their findings do not reach policymakers or the public in a language that can be understood. This is not a weakness of science. It is a gap in the connection between science and society.

Policymakers also need regular access to credible scientific advice. Diplomats increasingly deal with issues involving climate, health, energy, biotechnology, nuclear technologies, food security, digital governance, and AI. These issues have scientific dimensions that cannot be separated from diplomacy.

Leadership therefore has a bridging responsibility: between scientist and policymaker, between knowledge and action, and between national priorities and international cooperation. Science Diplomacy and Developing Countries. This relationship is particularly important for developing countries. Many developing countries possess excellent scientists, universities, and young talent, but may have limited research infrastructure, funding, access to advanced facilities, or participation in international scientific networks.

Science diplomacy can help reduce some of these gaps through joint research, training, scientific mobility, shared facilities, access to international expertise, and sustained institutional partnerships.

However, international scientific cooperation should not be based on the assumption that one country gives and another only receives. Good science diplomacy is based on partnership, respect, and mutual benefit. Every country has knowledge, experience, people, facilities, natural resources, or local understanding that can contribute to a partnership. Diplomacy can help identify these complementary strengths.

This principle has particular relevance for OIC Member States. The OIC represents countries with different levels of scientific and technological development. Some possess advanced scientific infrastructure. Others have large young populations and growing universities but require additional capacity. This diversity should not only be viewed as a limitation. It can become an opportunity for cooperation.

COMSTECH provides a platform through which scientific cooperation among OIC Member States can be strengthened. Such cooperation should increasingly move beyond individual events towards sustained scientific networks, joint programmes, capacity building, researcher mobility, and stronger connections among universities, policymakers, and centres of excellence.

Science diplomacy also has an important human dimension. Scientific cooperation creates professional relationships. Relationships create familiarity. Familiarity can develop into confidence and, over time, trust. Science cannot replace political diplomacy, nor should scientists be expected to solve fundamentally political disputes. But science can sometimes keep communication open when other channels become difficult.

That itself has value. In the AI era, this bridging role becomes even more important. Emerging technologies cross borders rapidly. Their opportunities and risks are increasingly shared. Countries need dialogue on research, ethics, standards, education, capacity building, governance, and access. Science diplomacy provides one important pathway for such dialogue.

5. Artificial Intelligence: Capability with Responsibility

Artificial intelligence has moved rapidly from a specialized technical field into almost every major area of society. AI is now being applied in healthcare, education, agriculture, scientific research, public administration, business, communication, finance, and many other sectors.

Its potential is considerable. It can analyse large amounts of data, identify patterns, assist research, improve administrative processes, and help institutions make better-informed decisions. But technological capability does not automatically produce institutional progress.

An organization can purchase sophisticated technology and remain ineffective if its data are poor, its employees are not trained, its leadership lacks direction, or its organizational culture does not support change.

Caner and Bhatti (2020) make this point from an organizational perspective. Their work on AI business strategy brings together technical and business considerations and gives attention to workforce, economics, regulation, ethics, capabilities, and limitations. This supports the ILF's view that AI should be treated as part of organizational strategy rather than simply as a technological tool. The first question for an institution should therefore not be: Which AI system should we buy? The first question should be: What problem are we trying to solve?

Only then should institutions consider whether AI is the appropriate instrument. Responsible AI also requires human oversight. UNESCO (2021) emphasizes human dignity, human rights, transparency, fairness, accountability, and human oversight as central principles in AI governance.

This becomes particularly important in developing countries. There is understandable enthusiasm about AI. But countries should avoid becoming only consumers of technologies developed elsewhere. They should also build their own human capacity to understand, adapt, govern, and where possible develop AI. This requires more than computer scientists. It requires engineers, policymakers, economists, social scientists, lawyers, educators, ethicists, entrepreneurs, communicators, and diplomats.

AI is therefore a multidisciplinary leadership issue. It is also an international issue. Digital platforms, technology companies, data flows, research networks, and technological standards operate across national boundaries. Countries need to participate in international discussions about AI rather than simply adapt to decisions taken elsewhere.

Here, AI and science diplomacy meet directly. Science diplomacy can facilitate joint research, training, exchange of expertise, standards discussions, academic partnerships, and dialogue on responsible AI.

6. Youth Entrepreneurship: Turning Talent into Opportunity

Young people should occupy a central place in any serious discussion of AI and sustainable development. They are not simply tomorrow's workforce. They are already researchers, programmers, entrepreneurs, teachers, communicators, and innovators. At the same time, young people in many countries face difficulty moving from education into meaningful employment. Technological change is creating new opportunities but also changing traditional forms of work.

Entrepreneurship can provide one pathway. However, entrepreneurship should not be romanticized. Telling a young graduate to become an entrepreneur is not enough. Young people need knowledge, digital access, mentorship, finance, professional networks, supportive policies, and opportunities to test their ideas.

Entrepreneurship should therefore be understood as part of an innovation ecosystem, not as an isolated activity. Dr. Feyza Bhatti's work provides an important perspective here. Sabah and Bhatti (2026), studying women entrepreneurs in the West Bank, Palestine, found that entrepreneurial self-efficacy and resilience are associated with sustainable business practices, while financial constraints can weaken this relationship. Their findings remind us that entrepreneurship is shaped by both human capacity and the environment in which entrepreneurs operate.

This is particularly relevant in fragile and resource-constrained settings. People may possess ideas, confidence, and determination, but institutions still matter. Access to finance matters. Networks matter. Education matters. Mentorship matters.

Universities therefore have an important responsibility. Education should provide knowledge, but it should also encourage curiosity, problem-solving, communication, and the confidence to apply knowledge to real societal needs. Graduate research should not be viewed only as a requirement for receiving a degree. Where appropriate, research can be linked with policy questions, technological solutions, social problems, and entrepreneurship.

Universities can become places where knowledge begins to move towards application. Mentorship and Intergenerational Learning. Mentorship deserves special attention within youth entrepreneurship. Experienced scientists, diplomats, policymakers, academic leaders, and business professionals carry institutional knowledge accumulated over many years.

Young people carry new knowledge, new technologies, energy, and different ways of thinking. The two should meet. The purpose of mentorship is not to control young people or make them repeat established approaches. It is to help them avoid unnecessary mistakes,

understand professional responsibility, develop confidence, and gain access to networks and opportunities.

At the same time, mentors must remain willing to learn. A young AI specialist may understand a technology better than a senior institutional leader. The senior leader may understand the policy environment, institutional limitations, and human consequences more deeply. When both listen to each other, innovation becomes stronger. This is the kind of leadership the AI era requires.

7. Palestine: Human Capital, AI and International Cooperation

Palestine provides an important perspective for the Integrated Leadership Framework because it demonstrates why technology, human capital, entrepreneurship, leadership, and international cooperation cannot be considered separately.

Difficult circumstances naturally create constraints. But they also make the effective use of human knowledge even more important. Digital technologies and AI can provide opportunities in education, healthcare, research, public administration, entrepreneurship, and communication. They can also help connect students, researchers, and young entrepreneurs with international knowledge and professional networks.

Technology, however, is not a substitute for an enabling environment. Young people need education and digital skills. Universities need international research partnerships. Entrepreneurs need mentors, finance, and access to markets. Policymakers need reliable scientific advice. Institutions need governance arrangements that encourage innovation while protecting public interests.

The recent research of Sabah and Bhatti (2026) is particularly relevant because it examines entrepreneurship among women in the West Bank under conditions of economic fragility. Their work shows why resilience matters, but also why resilience should not be used as an excuse to ignore structural constraints.

People should not be expected to overcome every institutional barrier through personal determination alone. Leadership must also improve the environment in which people are trying to succeed. International cooperation can contribute.

Scientific partnerships can connect Palestinian researchers, students, universities, and entrepreneurs with counterparts in OIC Member States and the wider international community. Joint research, online education, fellowships, mentorship networks, scientific exchanges, and innovation partnerships can maintain intellectual and professional connections even when physical mobility is difficult.

Science diplomacy therefore has a particularly human meaning in this context. It creates spaces where people continue to communicate, learn, conduct research, and build professional relationships across political and geographical boundaries.

Palestinian youth should consequently not be discussed only through the language of difficulty or vulnerability. They should also be viewed through the language of capability,

knowledge, creativity, dignity, and opportunity. International cooperation is strongest when it recognizes these qualities and is based on partnership rather than dependency.

8. Bringing the Four Pillars Together

The central contribution of the ILF is not the identification of four separate subjects. Leadership, science diplomacy, AI, and entrepreneurship already have extensive bodies of literature. The contribution lies in bringing them together around practical problems. Consider food security.

Leadership identifies food security as a national priority and brings the relevant institutions together. Scientists develop climate-resilient crops, improved agricultural practices, or better methods of water management. AI can assist weather forecasting, crop monitoring, soil analysis, and precision agriculture. Science diplomacy connects national researchers with international expertise and facilities. Young entrepreneurs can convert scientific and digital knowledge into services and technologies that reach farmers. Consider public health.

Leadership establishes priorities and allocates responsibility. Scientific research identifies the nature of the problem. AI can support data analysis, diagnosis, and health-system planning. Science diplomacy enables research cooperation and access to international expertise. Young innovators can develop digital health services and locally appropriate solutions.

The same logic can be applied to climate change, education, energy, water, disaster management, and other development priorities. This demonstrates why technology alone cannot transform an institution. A sophisticated AI system will not correct weak leadership.

Excellent scientific research will not create societal impact if it remains disconnected from policy. International agreements will have limited value if institutions lack the capacity to implement them. Young talent will be lost if young people cannot find opportunities. Integration therefore matters. The ILF encourages leaders to ask four simple questions:

Where are we going, and why? This is the leadership question.

With whom should we cooperate, and how can trust be built? This is the science diplomacy question.

How can technology and evidence improve our response? This is the AI question.

How are young people being allowed to contribute and lead? This is the youth entrepreneurship question.

A framework should help leaders think. It should not become so complicated that it remains only in academic papers.

9. Organizational Transformation, Innovation and Sustainable Development

Organizational transformation is often understood as restructuring, digitization, or the introduction of new management systems. The ILF takes a wider view. An organization is transformed when it becomes better able to fulfil its purpose and respond to the people it serves. Digital technology may contribute to this process, but transformation also depends on leadership, institutional culture, communication, skills, partnerships, and the ability to learn.

Innovation should similarly be understood broadly. Innovation is not limited to creating a new technological product. It may involve a better policy, a new partnership, a more effective way of communicating science, a new educational approach, or a locally developed solution to a social problem.

The question is whether innovation produces useful value. This connects organizational transformation directly with sustainable development. Sustainable development requires economic progress, but it also requires social inclusion, capable institutions, environmental responsibility, scientific capacity, and opportunities for people. The Sustainable Development Goals provide an international framework for connecting many of these priorities (United Nations, 2015).

The relationship with youth entrepreneurship is particularly clear. Sustainable economic development requires innovation, productive employment, enterprise creation, skills, and opportunities for young people. But innovation should remain inclusive.

AI may improve productivity, but leadership must consider its effect on workers and skills. Entrepreneurship may create opportunities, but policymakers must consider who has access to finance and digital infrastructure. International cooperation may provide knowledge and resources, but it should strengthen local capacity rather than create permanent dependency.

For this reason, sustainable development is not presented as a fifth pillar of the ILF. It is the larger purpose towards which all four pillars should contribute.

10. Policy Implications and the Way Forward

The Integrated Leadership Framework is intended to be practical. Its value will ultimately depend on whether its principles influence the way leaders and institutions work.

Strengthen Leadership for a Scientific and Technological Age

Leadership development programmes should give greater attention to scientific literacy, AI governance, ethics, science communication, international cooperation, and mentorship.

Leaders do not need to become specialists in every field. They do need to understand enough to ask informed questions and recognize when expert advice is required.

Bring Science and Diplomacy Closer Together

Science diplomacy should become a more visible component of STI policy and international cooperation.

Ministries responsible for science, foreign affairs, education, digital transformation, industry, health, agriculture, and development should have mechanisms for regular interaction.

Scientists should have opportunities to understand policy and diplomacy. Diplomats should have greater access to scientific expertise.

Keep AI Human-Centered

Governments and institutions should encourage AI innovation while maintaining attention to transparency, fairness, accountability, privacy, inclusion, and human oversight.

The purpose of AI policy should not be simply to increase the number of AI applications.

The purpose should be to ensure that AI contributes responsibly to national and societal priorities.

Give Young People a Real Place in Innovation

Youth participation should go beyond conferences and symbolic representation.

Young researchers and entrepreneurs need access to laboratories, incubators, mentors, finance, professional networks, and policy discussions.

Universities should encourage students to connect their research with real societal and economic problems.

Institutionalize Mentorship

Mentorship should not depend only on informal personal relationships.

Universities, research institutions, government organizations, and innovation centres should create structured opportunities for experienced professionals to guide younger colleagues. This also helps preserve institutional knowledge.

Strengthen OIC Scientific Cooperation

OIC Member States have considerable collective scientific and human capacity.

COMSTECH and other OIC institutions can help connect centres of excellence, universities, researchers, policymakers, and young innovators.

The emphasis should increasingly be on sustained programmes, shared priorities, capacity building, and measurable outcomes.

Support Palestine Through Partnership

International cooperation with Palestine should emphasize capacity, dignity, knowledge, and partnership.

AI education, academic cooperation, entrepreneurship, research networks, mentorship, and digital connectivity can widen opportunities for young people and institutions.

The objective should be to strengthen local capacity and international connection at the same time.

11. Conclusion

The AI era is changing how people work, learn, communicate, conduct research, and make decisions. Yet the most important questions remain human questions.

What kind of society do we want technology to support?

How do we ensure that scientific progress reaches people?

How do we build trust among institutions and countries?

How do we prepare young people not simply to enter the future, but to help shape it?

The Integrated Leadership Framework brings these questions together through four interconnected pillars: leadership, science diplomacy, artificial intelligence, and youth entrepreneurship. Leadership gives direction and accepts responsibility.

Science diplomacy connects knowledge, institutions, and countries. Artificial intelligence expands our capacity to analyse, innovate, and solve problems. Youth entrepreneurship brings creativity, energy, and the possibility of turning knowledge into social and economic opportunity.

None of these is sufficient alone. Technology without human judgment can lose direction. Science without communication may remain separated from society. Diplomacy without scientific understanding may struggle with increasingly technical global challenges. Young talent without mentorship and opportunity may never achieve its potential.

The responsibility of leadership is therefore to connect. It must connect science with policy, technology with society, experience with youth, universities with development, and national priorities with international cooperation.

For OIC Member States, such an approach can help make better use of the considerable scientific and human capacity that already exists across the region. It can also strengthen cooperation among countries with different but complementary strengths.

For Palestine, stronger connections among AI, education, entrepreneurship, international scientific cooperation, and youth can provide additional pathways for building human capacity and widening opportunity under difficult circumstances.

The ILF does not suggest that technology can solve every development problem. Nor does it claim that one leadership approach can be applied uniformly across different countries and institutions.

Its proposition is more practical. Organizations become stronger when technology is guided by responsible leadership, scientific knowledge is connected with policy,

international cooperation is built on trust, and young people are given the opportunity and mentorship to contribute.

Leadership in the AI era should therefore not be judged only by how rapidly an institution adopts new technology. It should also be judged by how wisely technology is used, how effectively scientific knowledge is translated into action, how strongly partnerships are built, and how well the next generation is prepared to lead. That is the human purpose of the Integrated Leadership Framework.

Kaynakça / References

Andrabi, T. H., & Khurshid, S. J. (2024). Enhancing global cooperation research, development, and policy making through science diplomacy: Challenges and strategies. *Journal of Science Communication and Diplomacy, 1*(2), 6–12.

Caner, S., & Bhatti, F. (2020). A conceptual framework on defining business strategy for artificial intelligence. *Contemporary Management Research, 16*(3), 175–206.

Khurshid, S. J. (2022). Impact of new and emerging technologies—A science diplomacy perspective. *Science Diplomacy Perspectives*. COMSTECH.

Royal Society & American Association for the Advancement of Science. (2010). *New frontiers in science diplomacy: Navigating the changing balance of power*. The Royal Society.

Sabah, W. J., & Bhatti, F. (2026). Entrepreneurial self-efficacy, resilience, and sustainable business practices among micro and small women entrepreneurs in a fragile economy. *Sustainability, 18*(13), 6527.

UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.

THE TRANSFORMING LEGITIMACY OF LEADERSHIP AUTHORITY: AUTHENTIC LEADERSHIP FROM AUTHORITY TO AUTONOMY

Zehra BALKIR
Kıbrıs Aydın Üniversitesi, Hukuk Fakültesi
ORCID: 0000-0003-0710-8375
gonulbalkir@yahoo.com

Asuman BOLKAN
Girne Amerikan Üniversitesi
asumanbolkan@gau.edu.tr

ABSTRACT

In contemporary working life, digitalization, flexible and hybrid work arrangements, horizontal organizational structures, and the coexistence of different generations in the same workplace have brought renewed attention not only to leadership practices but also to the foundations of the legitimacy of leadership authority. While hierarchical position, decision-making power, and the capacity to exercise control have traditionally been regarded as the primary sources of leadership authority, trust, transparency, justification, participation, and employee autonomy are becoming increasingly important in contemporary employment relationships.

This study examines the transformation of contemporary leadership through the tension between authority and autonomy and discusses the position of authentic leadership within this transformation. Its central argument is that what is changing in contemporary leadership is not the existence of authority itself, but rather the conditions under which authority is regarded as legitimate. In this context, the four dimensions of authentic leadership—self-awareness, relational transparency, balanced processing, and an internalized moral perspective—are considered elements that may render the exercise of leadership power more visible, justifiable, and open to employee participation.

Nevertheless, the study argues that authentic leadership and employee autonomy cannot be equated as necessarily identical or mutually reinforcing concepts. Although trust, transparency, and identification may support employee autonomy, they may also transform a leader's capacity to influence into a less visible and more relational form of authority. Accordingly, the legitimacy of authentic leadership should be assessed not in terms of the leader's relinquishment of authority, but rather in terms of the leader's ability to exercise power in a manner that preserves the employee's status as an autonomous subject. The study proposes "recognition of autonomy" not as a new dimension of authentic leadership, but as a normative criterion for evaluating the legitimacy of leadership authority. Within this framework, the transformation of contemporary leadership is conceptualized not as a

shift from authority to the absence of authority, but as a transition from positional authority toward relational legitimacy that creates space for autonomy.

Keywords: *Authentic leadership, leadership authority, legitimacy, autonomy, relational legitimacy, generational transformation.*

LIDERLIK OTORITESININ DÖNÜŞEN MEŞRUIYETI: OTORITEDEN ÖZERKLIĞE OTANTIK LIDERLIK

ÖZET

Günümüz çalışma yaşamında dijitalleşme, esnek ve hibrit çalışma düzenlemeleri, yatay örgüt yapıları ve farklı kuşakların aynı işyerinde bir arada bulunması, yalnızca liderlik uygulamalarına değil, liderlik otoritesinin meşruiyetinin temellerine de yeniden dikkat çekmiştir. Hiyerarşik konum, karar verme gücü ve denetim uygulama kapasitesi geleneksel olarak liderlik otoritesinin başlıca kaynakları kabul edilirken, güncel çalışma ilişkilerinde güven, şeffaflık, gerekçelendirme, katılım ve çalışan özerkliği giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Bu çalışma, günümüz liderliğinin dönüşümünü otorite ile özerklik arasındaki gerilim üzerinden incelemekte ve otantik liderliğin bu dönüşüm içindeki konumunu tartışmaktadır. Çalışmanın temel savı, günümüz liderliğinde değişenin otoritenin varlığı değil, otoritenin meşru kabul edilme koşulları olduğudur. Bu bağlamda otantik liderliğin dört boyutu olan öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, dengeli bilgi işleme ve içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, liderlik gücünün kullanımını daha görünür, gerekçelendirilebilir ve çalışan katılımına açık hâle getirebilecek unsurlar olarak ele alınmaktadır.

Bununla birlikte çalışma, otantik liderlik ile çalışan özerkliğinin zorunlu olarak özdeş ya da birbirini güçlendiren kavramlar olarak eşitlenemeyeceğini ileri sürmektedir. Güven, şeffaflık ve özdeşleşme çalışan özerkliğini destekleyebilse de liderin etkileme kapasitesini daha az görünür ve daha ilişkisel bir otorite biçimine de dönüştürebilir. Dolayısıyla otantik liderliğin meşruiyeti, liderin otoriteden vazgeçmesi açısından değil, gücü çalışanın özerk bir özne olma statüsünü koruyacak biçimde kullanabilmesi açısından değerlendirilmelidir. Çalışma, “özerkliğin tanınması”nı otantik liderliğin yeni bir boyutu olarak değil, liderlik otoritesinin meşruiyetini değerlendirmeye yönelik normatif bir ölçüt olarak önermektedir. Bu çerçevede günümüz liderliğinin dönüşümü, otoriteden otoritesizliğe bir geçiş olarak değil, konumsal otoriteden özerkliğe alan açan ilişkisel meşruiyete doğru bir geçiş olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Otantik liderlik, liderlik otoritesi, meşruiyet, özerklik, ilişkisel meşruiyet, kuşaksal dönüşüm.*

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

TÜRKİYE'DEKİ ÖRGÜTLERİN OTORİTE MODELLERİ: GELENEKSEL YAPILARDAN HİBRİT YÖNETİM BİÇİMLERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Nesrin BAŞPINAR
Küçükçekmece Belediye Başkanlığı
nesrin.baspinar@kucukcekmece.bel.tr
ORCID: 0000-0001-9359-217X

Naciye KAYA
Adalar Belediye Başkanlığı
naciyekaya88@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3214-7395

Tülay KAYA
İstanbul Kültür Üniversitesi
t.kaya@iku.edu.tr
ORCID: 0009-0003-3458-2520

Müberra İŞKİL
Küçükçekmece Belediye Başkanlığı
muberra.iskil@kucukcekmece.bel.tr
ORCID: 0009-0007-1050-5589

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren örgütlerde otoritenin nasıl kurulduğunu, meşrulaştırıldığını ve yeniden üretildiğini kavramsal bir çerçevede incelemeyi amaçlamaktadır. Otorite, örgütsel yaşamda yalnızca yönetsel gücün dağılımını değil, aynı zamanda karar alma süreçlerini, kuralların meşruiyetini, ast-üst ilişkilerini ve örgütsel uyumun sağlanma biçimlerini belirleyen temel bir olgudur. Türkiye bağlamında otorite yapıları, kamu kurumları, aile işletmeleri, özel sektör firmaları, kooperatifler ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı örgüt türlerinde çeşitlenmekte; biçimsel ve gayriresmî ilişkilerin iç içe geçtiği çok katmanlı bir görünüm sergilemektedir. Bu çerçevede çalışma, Weber'in geleneksel, karizmatik ve yasal-rasyonel otorite tipolojisini analitik bir başlangıç noktası olarak almakta; ancak Türkiye'deki örgütsel yapıların tarihsel, kültürel ve kurumsal özgünlükleri nedeniyle bu tipolojinin ötesine geçen hibrit bir otorite yapısının varlığını tartışmaktadır. Çalışmada, otoritenin yalnızca resmî görev, mevzuat ve hiyerarşiden değil; aynı zamanda kişisel güven, sadakat, kıdem, ilişkisel ağlar ve paternalist liderlik anlayışından da beslendiği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte profesyonelleşme, kurumsallaşma, dijitalleşme ve değişen çalışan beklentileri gibi güncel dönüşümlerin, örgütlerde daha yatay, uzmanlık temelli ve katılımcı otorite biçimlerini güçlendirdiği değerlendirilmektedir. Sonuç olarak makale, Türkiye'deki örgütlerde

otoritenin tekil ve sabit bir modelle açıklanamayacağını; tarihsel olarak katmanlaşmış, toplumsal olarak gömülü ve kurumsal olarak hibrit bir yapı sergilediğini savunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Otorite, örgütsel otorite, meşruiyet, hibrit otorite, paternalizm, bürokrasi, Türkiye'de örgütler*

ABSTRACT

This study aims to examine how authority is constituted, legitimized, and reproduced in organizations operating in Türkiye within a conceptual framework. Authority is a fundamental phenomenon in organizational life, shaping not only the distribution of managerial power but also decision-making processes, the legitimacy of rules, superior-subordinate relations, and the mechanisms through which organizational compliance is maintained. In the Turkish context, authority structures vary across different organizational forms, including public institutions, family businesses, private firms, cooperatives, and civil society organizations, and display a multilayered pattern in which formal and informal relations are deeply intertwined. The study takes Weber's typology of traditional, charismatic, and rational-legal authority as an analytical point of departure; however, it argues that the historical, cultural, and institutional specificities of organizational life in Türkiye require a broader understanding of hybrid authority structures. In this context, authority is considered to derive not only from formal roles, legislation, and hierarchy, but also from personal trust, loyalty, seniority, relational networks, and paternalistic leadership practices. At the same time, contemporary transformations such as professionalization, institutionalization, digitalization, and changing employee expectations appear to strengthen more horizontal, expertise-based, and participatory forms of authority. The article therefore argues that authority in Turkish organizations cannot be explained through a singular and fixed model; rather, it reflects a historically layered, socially embedded, and institutionally hybrid structure.

Keywords: *Authority, organizational authority, legitimacy, hybrid authority, paternalism, bureaucracy, organizations in Türkiye*

ZENGEZUR KORİDORU VE ÖRGÜT YÖNETİMİ: JEOPOLİTİK BİR PROJENİN KURUMSAL BOYUTU

Sibel BİLKAY
Malatya Turgut Özal Üniversitesi
sibel.bilkay@ozal.edu.tr

ÖZET

Zengezur Koridoru, Güney Kafkasya'da Azerbaycan ile Nahçıvan arasında doğrudan ulaşım bağlantısı kurmayı hedefleyen, aynı zamanda Türkiye, Orta Asya ve Avrupa bağlantıları açısından stratejik önem taşıyan uluslararası bir ulaşım, ticaret ve lojistik projesidir. Ancak bu koridor yalnızca fiziksel bir ulaştırma hattı veya altyapı yatırımı olarak değil; çok aktörlü diplomasi, sınır yönetimi, lojistik koordinasyon, enerji güvenliği ve kurumsal kapasite inşası gerektiren son derece karmaşık bir yönetişim alanı olarak değerlendirilmelidir. Azerbaycan'ın batı illeri ile Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti'ni Ermenistan toprakları (Syunik/Zengezur bölgesi) üzerinden birbirine bağlaması öngörülen bu hat, mikro düzeyde bölgesel bir entegrasyon aracı iken, makro düzeyde Hazar Geçişli Doğu-Batı Orta Koridoru'nun (Middle Corridor) en kritik ve tamamlayıcı halkalarından birini oluşturmaktadır.

Akademik literatürde genellikle askeri strateji, enerji jeopolitiği, siyasi coğrafya ve uluslararası hukuk ekseninde ele alınan bu proje, aslında çok uluslu, çok ortaklı ve çok katmanlı bir örgüt yönetimi (organizational management) meydan okumasıdır. Projenin operasyonel olarak hayata geçirilmesi ve uzun vadeli sürdürülebilirliğinin sağlanması; bölgesel siyasal istikrara, kurulacak uluslararası konsorsiyumların kurumsal olgunluğuna, farklı ülkelerin gümrük otoritelerinin entegrasyonuna ve küresel lojistik ağları arasındaki eşgüdüme doğrudan bağlıdır.

Bu çalışma, öncelikle koridorun tarihsel süreçteki gelişimini ve mevcut siyasal arka planını analiz etmekte; ardından projeyi modern örgüt yönetiminin temel işlevleri olan stratejik planlama, uluslararası koordinasyon, ortak karar alma mekanizmaları, dinamik risk yönetimi, kriz yönetimi ve paydaş yönetimi süreçleri açısından masaya yatırmaktadır. Kuramsal çerçevede ise proje, aktörler arası güç asimetrisini açıklayan Kaynak Bağımlılığı Kuramı (Resource Dependence Theory) ve çoklu çıkarları dengelemeyi amaçlayan Paydaş Kuramı (Stakeholder Theory) perspektifinden incelenmektedir. Sonuç olarak bu çalışma, Zengezur Koridoru'nu klasik jeopolitik sınırlarının ve sınır kısıtlamalarının ötesine taşıyarak, çağdaş örgüt kuramları ve yönetim bilimi merceğinden bütüncül bir kurumsal analiz sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Zengezur Koridoru, Örgütsel Yönetim, Paydaş Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Mega Proje Yönetimi, Uluslararası Yönetişim.*

ZENGEZUR CORRIDOR AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: THE INSTITUTIONAL DIMENSION OF A GEOPOLITICAL PROJECT

ABSTRACT

The Zengezur Corridor is an international transportation, trade, and logistics project in the South Caucasus aimed at establishing a direct transportation link between Azerbaijan and Nakhchivan, while also holding strategic importance in terms of connections to Turkey, Central Asia, and Europe. However, this corridor should not be viewed merely as a physical transportation route or infrastructure investment; it must be considered an extremely complex governance domain requiring multi-stakeholder diplomacy, border management, logistics coordination, energy security, and institutional capacity-building. This route, which is intended to connect Azerbaijan's western provinces with the Nakhchivan Autonomous Republic via Armenian territory (the Syunik/Zangezur region), serves as a tool for regional integration at the micro level, while at the macro level, it constitutes one of the most critical and complementary links in the Caspian-Crossing East-West Middle Corridor.

This project, which is generally addressed in the academic literature through the lenses of military strategy, energy geopolitics, political geography, and international law, is in fact a challenge in multinational, multi-partner, and multi-layered organizational management. The operational implementation of the project and the assurance of its long-term sustainability are directly dependent on regional political stability, the institutional maturity of the international consortia to be established, the integration of customs authorities from different countries, and coordination among global logistics networks.

This study first analyzes the corridor's historical development and current political context; it then examines the project through the lens of the core functions of modern organizational management: strategic planning, international coordination, joint decision-making mechanisms, dynamic risk management, crisis management, and stakeholder management. Within the theoretical framework, the project is examined from the perspectives of Resource Dependence Theory—which explains power asymmetries among actors—and Stakeholder Theory, which aims to balance multiple interests. In conclusion, this study aims to present a comprehensive institutional analysis of the Zengezur Corridor through the lens of contemporary organizational theories and management science, transcending its classical geopolitical boundaries and border constraints.

Keywords: *Zengezur Corridor, Organizational Management, Stakeholder Theory, Resource Dependency Theory, Mega-Project Management, International Governance.*

Giriş

Zengezur Koridoru, son yıllarda Güney Kafkasya jeopolitiğinin en fazla tartışılan başlıklarından biri haline gelmiştir. Koridor, esas olarak Azerbaycan'ın batı bölgeleri ile

Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti arasında Ermenistan'ın güneyindeki Syunik/Zengezur hattı üzerinden doğrudan bağlantı kurulmasını ifade etmektedir. Bu güzergahın ekonomik, lojistik ve stratejik değerinin yanında egemenlik, sınır kontrolü ve bölgesel güç dengeleri açısından da ciddi sonuçlar doğurma potansiyeli vardır.

8 Ağustos 2025'te, Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı İlham Aliyev, Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Donald Trump ve Ermenistan Cumhuriyeti Başbakanı Nikol Paşinyan arasında yapılan üçlü görüşmenin ardından Washington DC'de Ortak Bildiri imzalandı. Belgede belirtilen temel girişimlerden biri de "Barış ve Refah İçin Yürüyüş Yolu" (TRIPP) - Zangezur Koridoru'nun kurulmasıdır.

Zangezur Koridoru, Azerbaycan Cumhuriyeti'nin ana toprakları ile Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti arasında kesintisiz ulaşım sağlayacak ve aynı zamanda hem Doğu-Batı hem de Kuzey-Güney ulaşım koridorlarının hayati yeni bir parçası olarak hizmet verecektir. Proje, Türk dünyasında entegrasyonu güçlendirecek, bölgesel ekonomik işbirliğinde yeni bir dönemi teşvik edecek ve Avrasya lojistik ağında stratejik bir bağlantı kuracaktır.

Konunun yalnızca dış politika veya güvenlik boyutuyla ele alınması eksik kalmaktadır. Çünkü böyle bir koridorun planlanması, inşası, işletilmesi ve sürdürülebilirliği; kamu kurumları, uluslararası aktörler, güvenlik birimleri, lojistik işletmeleri, sınır idareleri ve diplomatik mekanizmalar arasında etkili bir örgüt yönetimi gerektirir. Bu nedenle Zengezur Koridoru, örgüt yönetimi ilkeleriyle birlikte incelenmeye uygun güçlü bir örnektir.

1. Kavramsal Çerçeve: Jeopolitik Projelerde Örgüt Yönetimi

Büyük ölçekli altyapı ve lojistik projeleri, yönetim bilimi literatüründe **"Mega Projeler" (Megaprojects)** olarak adlandırılır. Bu tür projeler, yüksek düzeyde belirsizlik, çoklu paydaş yapısı ve karmaşık yasal süreçler içerir . Flybjerg (2014)'e göre, Zengezur Koridoru gibi sınır aşan mega projelerin yönetiminin başarısı ve sürdürülebilirliğinde iki temel kuramsal yaklaşım öne çıkmaktadır: Paydaş Kuramı (Stakeholder Theory) ve Bağımlılık Kuramı ve Ağ Yönetimi (Network Governance). Bu iki kuram, koridorun nasıl bir yönetim modeline sahip olması gerektiği yönünde önemli belirteçler içermektedir.

1.1. Paydaş Kuramı (Stakeholder Theory)

Paydaş Kuramı, bir işletmenin başarısının kuruluşun amacını gerçekleşmesini etkileyecek olan müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar, finans sağlayanlar ve diğer hedef kitleler ile olan ilişkilerini nasıl yönettiğine bağlı olduğu fikrine dayanır (Freeman ve Phillips, 2002; Çınarlı, 2014). İşletme yönetiminin başarısı bu gruplara destek sağlaması ve çıkar dengelerinin gözetilmesi ve paydaşların menfaatlerinin zaman içerisinde artarak çoğalmasıdır. Bu bağlamda Zengezur Koridoru projesinin başarısı, yalnızca doğrudan yatırımcıların değil; yerel halkın, komşu ülkelerin (Türkiye, Rusya, İran) ve uluslararası aktörlerin (AB, Çin) çıkarlarının dengelenmesine bağlıdır (Freeman, 2010).

Zengezur Koridoru özelinde bu paydaşların kurucu ortaklıklar, bölgesel güçler, uluslararası aktörler ve yerel topluluklar olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda birincil

paydaşlar olarak Azerbaycan ve Ermenistan'dan bahsetmek yerinde olacaktır. Azerbaycan ve Ermenistan, bu projenin hukuki, fiziki ve operasyonel varlığı üzerinde doğrudan yasal ve eğemenlik haklarına sahip olan aktörlerdir. 8 Ağustos 2025 tarihinde Washington DC'de Ermenistan ve Azerbaycan arasında imzalanan ortak bildiri ile "Barış ve Refah için Yürüyüş Yolu (TRIPP)-Zengezur Koridoru kurulmuştur .



Şekil 1. Zengezur Koridoru

Azerbaycan, projenin ana savunucusu ve iç paydaşı olarak ana karası ile Nahçivan Özerk Cumhuriyeti arasındaki coğrafi kopukluğu gidererek lojistik maliyetleri düşürmek ve Türk Dünyasına doğrudan kesintisiz bir hat açmaktır. Azerbaycan açısından bu koridor, toprak bütünlüğünün lojistik anlamında perçinlenmesi anlamını taşımaktadır.

Ermenistan ise, projenin topraklarından geçmesi sebebiyle süreç üzerinde en fazla çekinceye sahip kritik paydaştır. Ermenistan'ın en önemli endişesi egemenlik haklarının ihlal edilebileceği olsa da, koridorun ülkeye sağlayacağı ekonomik refah, ülkede süregelen ekonomik izolasyonu kırma fırsatı yaratmaktadır. Projenin sürdürülebilmesi için en kritik şart, Ermenistan'ın projeyi sahiplenmesidir .

Ermenistan ve Azerbaycan dışında, ikincil ve stratejik paydaş olan Türkiye, Rusya ve İran, projede doğrudan yer almasalar da, siyasi, askeri ve ekonomik varlıklarıyla projenin hayata geçmesini ve kurumsal yapısını doğrudan etkileyen faktörlerdir.

Türkiye, projenin stratejik ve lojistik açıdan yönetici ortağı konumundadır. Türkiye'nin jeopolitik konumu, Hazar geçişli Doğu-Batı Orta Koridor'un Orta Asya pazarına doğrudan erişim için lojistik merkez üssü durumuna gelmesini sağlamaktadır. Türkiye, Azerbaycan ile birlikte projenin diplomatik ve finansal olarak baş aktörüdür.

Koridorun ana arteri olan Nahçivan, Azerbaycan'a bağlı özerk bir cumhuriyet olup, Türkiye'ye sınırı bulunmaktadır. Nahçıvan'dan Azerbaycan'a uzanan yol, Avrupa'nın Türkiye üzerinden Orta Asya bağlanmasını, Kırgızistan ve Kazakistan ile doğrudan bağlantısını sağlamaktadır. Azerbaycan ile Ermenistan arasındaki barış, Rusya'nın Zengezur Koridoru projesinin düzenleyici ve denetleyici paydaşı konumunda olmasını sağlamıştır. 10 Kasım 2020 tarihli üçlü bildirinin 9. Maddesi gereğince, koridorun ulaşım

bağlantılarının güvenliğinin sağlanması ve kontrolü Rusya Federal Güvenlik Servisi Sınır Muhafaza Servisi (FSB) tarafından sağlanmaktadır. Yanı sıra Rusya açısından Batı'nın yaptırımlarına alternatif ticaret yolları kullanma, kontrol sahibi olma ve Güney Kafkasya'daki askeri ve siyasi nüfuzunu korumasıdır .

Projenin "jeopolitik rakip paydaşı" olan İran, Zengezur Koridoru'nun açılması ve Ermenistan ile olan fiziki sınır bağının zayıflatma riskiyle karşı karşıya kalmakta ve Azerbaycan-Nahçıvan arasındaki mevcut İran transit tekelini bitirmektedir. İran, bu projenin kendi jeopolitik önemini azaltmasından endişe duymuş ve Aras Koridoru'nu (kendi topraklarından geçen hat) alternatif hat olarak önermiştir .

Uluslararası dış aktörler olarak projenin içerisinde yer alan Rusya, Amerika Birleşik Devletleri, Çin ve Avrupa Birliği açısından Zengezur Koridoru'nu sıradan bir ulaştırma projesi değildir. Çin açısından "Kuşak ve Yol" projesinin Orta Koridor rotasını kısaltmakta ve Rusya hatlarına alternatif sunan güvenli bir geçiştir. Yanı sıra Çin, projenin lojistik paydaşı olarak ticaret akışının hızlanmasını desteklemekte, en büyük pazarı olan Avrupa ülkelerine lojistik ağlarla bağlanmaktadır.

Zengezur Koridoru sadece bir proje değil, çok merkezli bir karar alma yapısına sahiptir. Böyle yapılarda teknik fizibilite kadar örgütsel uyum ve kurumsal yönetişim de belirleyici hale gelir. Koridorun bir bütün halinde stratejik planlarının yapılması, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi, bölgedeki tüm devletlerin kurumları ile özel sektör arasındaki iş birliğinin sağlanması, karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi, denetim ve performans yönetim sistemlerinin oluşturulması ve paydaş yönetimi gibi mekanizmaların kurulması ile işlevselliği sürdürülebilirlik açısından elzemdir. ABD Federal Highway tarafından yapılan değerlendirmede, koridorun yönetiminde farklı kurumların ulaştırma sistemlerinin tek tek değil, bütüncül bir modelde yönetilmesi gerekiği yönünde bir model önerisinde bulunmaktadır .

Paydaş kuramının temel ilkesi tüm paydaşlar açısından değer yaratmaktır. Bu sebeple, birincil, ikincil ve küresel paydaşlar ile yerel halk olmak üzere tüm paydaşların menfaatleri gözetilerek yönetilmelidir. Projenin başarıya ulaşması için, yönetsel strateji şu şekilde kurgulanmalıdır:

- **Kazan-Kazan (Win-Win) Modeli:** Ermenistan'ın gümrük gelirleri elde edeceği ve kendi lojistik hatlarını (örneğin Ermenistan üzerinden Rusya ve İran'a açılan hatlar) canlandıracağı bir ekonomik model kurgulanmalıdır. Orta Asya pazarından gelip Avrupa'ya gönderilecek tüm mallar için ortak yeni bir Gümrük Birliği modeli oluşturulmalı ve transfer/transit yapılacak olan tüm ülkelerin bu lojistik transferinden fayda sağlaması yönünden adımlar atılmalıdır. Demiryolu, karayolu, denizyolu, suyolu ve havayollarının bu lojistik entegrasyonu içersindeki konvansiyonel alternatiflerin her destinasyon açısından titizlikle incelemesinin yapılması ve altyapı çalışmalarının bu doğrultuda yapılması gerekmektedir.
- **Egemenlik Dengesi:** Ermenistan'ın toprak bütünlüğü ve egemenlik endişelerini giderecek, uluslararası kabul görmüş gümrük ve geçiş standartları uygulanmalıdır.

- **Ortak Konsorsiyum:** Tüm bu paydaşların (özellikle Azerbaycan, Ermenistan, Türkiye ve Rusya) temsil edildiği, siyasi krizlerden bağımsız çalışan üst bir "Koridor Yönetim Otoritesi" kurulmalıdır.

1.2. Bağımlılık Kuramı ve Ağ Yönetimi (Network Governance)

Hiçbir aktör projeyi tek başına yönetme gücüne sahip değildir. Bu durum, hiyerarşik bir yönetim yerine, güven ve iş birliğine dayalı bir "Ağ Yönetimi" modelini zorunlu kılmaktadır (Jones vd., 1997). Modern jeopolitik projelerde, geleneksel yukarıdan aşağıya (top-down) ya da tek bir egemen gücün kontrolü olan yönetim modelleri mümkün değildir. Hiçbir aktörün tek başına yönetemeyeceği gerçeği, bu tür projelerin yönetiminde Kaynak Bağımlılığı (Resource Depence Theory) ve Ağ Yönetimi (Network Governance) stratejilerinin uygulanmasını gerektirmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramının, örgütlerin hayatta kalabilmek ve stratejik hedeflerine ulaşabilmek için, kendi kontrolünün dışındaki kaynaklara da ihtiyaç duyduğunu ve bu durumun diğer örgütlerle karşılıklı bağımlılık ilişkisi yarattığını savunur . Zengezur Koridoru özelinde değerlendirildiğinde, projenin finansal, coğrafi egemenlik/transit geçiş hakkı, teknolojik altyapı ve hukuki meşruiyet gibi konular gözönüne alındığında hiçbir ülke açısından tek hakimiyet mümkün değildir. Örneğin, bu projenin finansmanı Çin, Azerbaycan, Türkiye ve küresel yatırım bankalarından sağlamaktadır. Koridor boyunca transit geçiş sağlanacak olan lojistik ağ yapısındaki ülkelerin gümrük, güvenlik, iaşe gereksinimlerinin karşılanması ve bölgesel siyasi dengelerin sağlanması için siyasi güce ihtiyaç duyulacaktır. Bu karşılıklı bağlımlılık, aktörlerin birbirine üstünlük kurmasını zorlaştırır. Dolayısıyla, projede yer alan taraflardan birinin kendi şartlarını dayatmaya çalışması, diğer aktörlerin kaynaklarını geri çekmesini sağlayabilir ve bu da projeyi de çıkmaza sokacaktır .

Ağ yönetimi (Network Governance), özerk ve birbirine bağımlı aktörlerin, ortak bir hedef doğrultusunda, hşyerarşil bir üst otorite olmaksızın koordinasyon kurduğu bir yapıdır . Karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu bu yapılarda, bürokrasinin katı hiyerarşisi karşılaşılan sorunlara çözüm üretebilir. Bu bağlamda, oluşturulan yönetimi biçiminin aşağıdaki özellikleri barındıracaktır:

- Dikey yerine yatay ilişkiler: Ağ yönetiminde amir/memur veya yöneten/yönetilen ilişkisi yoktur. Devletler, şirketler, uluslararası kurum ve kuruluşlar bulunur ve karar alma sürecinde eşit statüde masaya otururlar.
- Güven odaklılık: Katı sözleşmeler ve cezai müeyyideler, jeopolitik kriz anlarında yetersiz kalabilir. Ağın sürdürebilirliği, aktörlerin birbirinin stratejik niyetlerine duyduğu güvene dayanır (Jones vd., 1997).
- Esneklik ve uyum kabiliyeti: Siyasi ve rejim krizleri, diplomatik krizler veya ekonomik şoklar karşısında hiyerarşik yapılar kırılgan iken, ağ yapıları alternatif kanallar üreterek esneklik gösterir (Müller vd., 2015).

Jones vd.(1997)'ye göre, ağ yönetiminin başarıyla yürütülebilmesi için dört temel sosyal mekanizma şarttır. Bu mekanizmalar:

- Sosyal sınırlama (Social Restriction): Ağa dahil olacak aktörlerin belirli standartlara ve prestije sahip olması gerekir. Güvenilmez veya taahhütlerini yerine getirmeyen aktörler ağın dışına itilir.
- Ortak Kültür ve Makro Kültür (Macro-Culture): Farklı ülkelerden gelen bürokratların ve mühendislerin, projenin başarısı için ortak bir kurumsal dil ve değerler bütünü (örneğin "bölgesel kalkınma" veya "kesintisiz ticaret" vizyonu) geliştirmesi gerekir.
- Kolektif Yaptırımlar (Collective Sanctions): Ağın kurallarına uymayan, gizli ajandalar yürüten bir ortağa karşı diğer tüm ortakların ortak bir tavır alması ve onu sistem dışı bırakması sürecidir.
- İtibar Mekanizması (Reputation): Uluslararası arenada "sözleşmelerine sadık bir ortak" imajına sahip olmak, ağ içerisindeki pazarlık gücünü artırır.

Teoride rasyonel görünen ağ yönetimi, uygulamada uluslararası ilişkilerin meydan okumasına yenilebilir. Teorik olarak ortaklar askeri ve ekonomik açıdan eşit görünse de, uygulamada (bu proje özelinde) Çin'in, ağ yönetiminde gizli bir hiyerarşik üstünlük sağlaması olasıdır. Bir başka tehlike, kriz anlarında ağın ortak çıkarı yerine kendi ulusal çıkarlarını önceleyen aktörlerin varlığı olacaktır. Bu durum da yine aşılması zor bir krizin çıkmasına ve ağın çökmesine neden olabilir. Hesap verilebilirlik konusu, önemli bir diğer husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü hiyerarşik bir düzende, başarısızlığın sebebi olan sorumlunun tespiti kolaydır. Ancak çok uluslu ve ortaklı bir yapıda, yaşanan bir koordinasyon hatasının veya gecikmenin faturası kolaylıkla bir başkasına rücu edilebilir . Bu durum sorumlu/sorumluların tespit edilerek çözüm aranmasını güçleştirecektir.

Zengezur Koridoru projesi, TANAP veya Kuzey-Güney Taşıma Koridoru gibi projelerin geleceği, onların tasarlayan devletlerin askeri güçlerinden ziyade, bu projeleri yönetecek uluslararası kurum ve kuruluşların "ağ yönetişimi" kapasitesi ile doğru orantılıdır. Gücü dayatmak yerine karşılıklı bağımlılığı ve ağ yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştiren aktörler, bu projenin sürdürebilirliği açısından önemlidir.

2. Zengezur Koridorunda Örgüt Yönetiminin Temel Boyutları

2.1. Stratejik Planlama

Zengezur Koridoru gibi projelerde stratejik planlama, yalnızca fiziki güzergahın belirlenmesi anlamına gelmez. Aynı zamanda hukuki statü, güvenlik rejimi, gümrük işleyişi, taşımacılık standartları, enerji hatlarının entegrasyonu ve dijital iletişim altyapısı gibi başlıkların önceden tasarlanmasını gerektirir.

Bu çerçevede planlama sürecinde şu sorular öne çıkar:

- Koridor hangi hukuki statüyle işleyecektir?
- Geçiş güvenliği kim tarafından sağlanacaktır?
- Gümrük ve sınır kontrolü hangi kurumların yetkisinde olacaktır?
- Demir yolu, kara yolu ve enerji hatları nasıl entegre edilecektir?
- Olası siyasal krizlerde işletme sürekliliği nasıl korunacaktır?

Stratejik planlamanın zayıf kaldığı durumlarda altyapı tamamlanmış olsa bile işletme kapasitesi düşer ve proje siyasal krizlere açık hale gelir.

2.2. Çok Aktörlü Koordinasyon

Zengezur Koridoru tek bir devletin iç projesi değildir. Bu nedenle örgüt yönetiminde en kritik konu, çok aktörlü koordinasyondur. Azerbaycan, Ermenistan, Türkiye, Rusya, İran, ABD ve çeşitli uluslararası ekonomik aktörlerin beklenti ve çıkarları birbiriyle tam olarak örtüşmemektedir. Bu tür yapılarda koordinasyonu sağlamak oldukça önemlidir. Siyasal koordinasyon, devlet liderleri ve bakanlıklar tarafından sağlanarak diplomatik uzlaşı yolları aranır. Teknik koordinasyonda ise, lojistik ağların birbiriyle olan entegrasyonunun sağlanması, enerji ve iletişim kurumları yolu ile yapılarak operasyonel uyum oluşturulur. Güvenlik koordinasyonu ile sınır birlikleri, polis, istihbarat ve kriz birimleri ile birlikte çatışma ihtimallerini azaltır.

2.3. Liderlik ve Karar Alma

Sınır aşan projelerde liderlik yalnızca karizmatik siyasal söylem üretmek değildir. Etkili liderlik; çatışan çıkarları yönetebilme, müzakereyi sürdürebilme, kurumlar arası güven oluşturabilme ve uzun vadeli hedefleri kısa vadeli siyasi baskılardan koruyabilme becerisidir.

Zengezur Koridoru bağlamında karar alma süreçleri çoğu zaman çok katmanlıdır. Bir yanda devlet başkanları ve hükümetler, diğer yanda teknik bürokrasi ve uluslararası arabulucular yer almaktadır. Bu tür ortamlarda merkeziyetçi ama esnek bir karar modeli öne çıkar. Aşırı dağınık yapı karar gecikmesine, aşırı merkeziyet ise paydaş tepkisine neden olabilir.

2.4. Risk ve Kriz Yönetimi

Zengezur Koridoru'nun en belirgin örgüt yönetimi boyutlarından biri risk yönetimidir. Çünkü proje yalnızca ekonomik fırsatlar değil, önemli tehditler de üretmektedir.

Başlıca risk alanları şunlardır:

- **Siyasal riskler:** Barış görüşmelerinin kesilmesi, egemenlik tartışmaları, uluslararası baskılar.
- **Güvenlik riskleri:** Sınır ihlalleri, sabotaj, askeri gerilim, terör veya hibrit tehditler.
- **Ekonomik riskler:** Finansman yetersizliği, yatırım belirsizliği, ticaret hacminin beklenen seviyeye ulaşmaması.
- **Kurumsal riskler:** Yetki çatışması, bürokratik tıkanma, koordinasyon eksikliği.
- **Toplumsal riskler:** Yerel halk tepkisi, kimlik temelli endişeler, meşruiyet sorunu.

Başarılı örgüt yönetimi, riskleri ancak kriz çıktıktan sonra değil, krizden önce izleme ve önleme kapasitesiyle yönetir. Bunun için erken uyarı sistemleri, ortak komisyonlar, şeffaf bilgi akışı ve senaryo planlaması gerekir.

2.5. Lojistik ve Operasyonel Yönetim

Koridorun fiilen çalışması, operasyonel mükemmelliğe bağlıdır. Taşıma süreleri, sınır geçiş prosedürleri, dijital belge sistemleri, yük güvenliği, bakım planlaması ve çok modlu taşımacılık entegrasyonu etkin bir organizasyon yapısı gerektirir.

Koridor yönetimi yaklaşımı, ulaştırma ağını tekil unsurların toplamı olarak değil, birleşik bir sistem olarak ele alır. Bu nedenle demir yolu işletmesi, kara yolu taşımacılığı, enerji iletim hatları, haberleşme altyapısı ve gümrük süreçleri birbirinden bağımsız değil, koordineli biçimde çalışmalıdır.

2.6. Paydaş Yönetimi ve Kurumsal Meşruiyet

Her büyük altyapı projesi gibi Zengezur Koridoru da yalnızca devletler arası anlaşmalarla sürdürülebilir hale gelmez. Projenin meşruiyeti, yerel halk, ticaret çevreleri, lojistik şirketleri, uluslararası yatırımcılar ve bölgesel topluluklar tarafından nasıl algılandığıyla da ilişkilidir.

Örgüt yönetiminde paydaş yönetimi şu nedenlerle önemlidir:

- İtiraz ve çatışma alanlarını önceden görünür kılar.
- Karar alma süreçlerine katılımı artırır.
- Şeffaflık ve güven üretir.
- Proje karşıtı söylemlerin etkisini azaltır.
- Uzun vadeli kurumsal istikrar sağlar.

Zengezur Koridoru özelinde en hassas meselelerden biri, güvenlik ve egemenlik kaygıları ile ekonomik entegrasyon beklentileri arasındaki dengenin kurulabilmesidir. Bu denge kurulamadan güçlü bir yönetişim modeli oluşturmak zor görünmektedir.

3. Sonuç

Zengezur Koridoru, Güney Kafkasya'nın geleceğini etkileyebilecek önemli bir jeopolitik ve ekonomik projedir. Ancak bu girişimi yalnızca ulaştırma altyapısı ya da diplomatik anlaşmalar üzerinden değerlendirmek yetersiz kalır. Projenin başarısı; planlama, koordinasyon, liderlik, risk yönetimi, paydaş ilişkileri ve operasyonel denetim gibi örgüt yönetiminin temel ilkelerine bağlıdır.

Başka bir ifadeyle, Zengezur Koridoru bir yol projesinden çok daha fazlasıdır; çok katmanlı bir örgütsel yönetim testidir. Fiziksel hatların inşa edilmesi kadar, bu hatları yönetecek kurumsal kapasitenin oluşturulması da belirleyicidir. Eğer ilgili aktörler ortak yönetişim ilkeleri geliştirebilir, güvenlik ve egemenlik hassasiyetlerini dengeli biçimde yönetebilir ve operasyonel koordinasyonu kurumsallaştırabilirse, Zengezur Koridoru bölgesel entegrasyonun önemli araçlarından biri haline gelebilir. Aksi durumda ise proje, teknik olarak mümkün olsa bile siyasal ve kurumsal kırılganlıklar nedeniyle sürdürülebilirlik sorunu yaşayabilir.

Zengezur Koridoru’nun işlevsel ve sürdürülebilir bir projeye dönüşebilmesi için bazı örgütsel koşulların sağlanması gerekir:

- **Yetki ve sorumlulukların açık tanımlanması** gerekir. Hangi kurumun hangi süreçten sorumlu olduğu belirsiz kalmamalıdır.
- **Ortak koordinasyon mekanizmaları** kurulmalıdır. Daimi komisyonlar, teknik çalışma grupları ve kriz masaları bu açıdan önemlidir.
- **Şeffaf veri ve bilgi paylaşımı** sağlanmalıdır. Ulaştırma, güvenlik ve ticaret verilerinin ortak izlenmesi gerekir.
- **Hukuki altyapı netleştirilmelidir.** Geçiş, gümrük, güvenlik ve ticari sorumluluklar açık biçimde düzenlenmelidir.
- **Sürdürülebilir finansman ve performans denetimi** oluşturulmalıdır. Proje yalnızca siyasi söylem değil, ölçülebilir idari başarıya dayanmalıdır.
- **Çatışma çözümü mekanizmaları** geliştirilmelidir. Uyuşmazlık çıktığında sistemi durdurmayan kurumsal çözümler üretilmelidir.

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

HUMBLE LEADERSHIP IN TERMS OF GENERATIONAL DIFFERENCES

Kudret ÇELTEKLİGİL
Altınbaş Üniversitesi
Fulya ODUNCU
Altınbaş Üniversitesi

ABSTRACT

Introduction/Backgrounds: Humble leadership, introduced by Owens and Hekman (2012), can be defined as a form of leadership in which a leader evaluates both themselves and their subordinates objectively and appreciates the strengths and contributions of their subordinates. Humble leaders base their behavior on moderation. Within this sense of moderation, there is no place for behaviors such as looking down on others, arrogance, conceit, exaggerating one's own qualities, contempt, humiliation, belittling, boasting, or self-praise. As their status, position, knowledge, and experience increase, the quality of their behavior toward their followers also improves. Especially today, as many people move away from humility by pursuing activities that make them appear more glamorous and extravagant—such as owning a better house, driving a better car, or earning more money—humble leadership has become even more important.

Aims: According to Owens and Hekman (2012), who introduced the concept of humble leadership into the literature and contributed to its widespread use, a leader's humility reflects their direct attitude toward employees' ideas. A humble leader accepts employees' suggestions and feedback and appreciates their strengths. In addition, such a leader evaluates themselves objectively and acts with a clear awareness of who they are and who they are not. The aim of this study is to examine the concept of humble leadership in the context of generational differences. The multi-generational theory was proposed by Mannheim (1952). Mannheim argued that individuals who are influenced by the same social or historical events share a common consciousness and develop similar collective ideas, slogans, and experiences. Supporters of the multi-generational theory argue that generations influence employee behaviors because individuals who grow up during different time periods have different sets of beliefs, values, attitudes, and expectations.

Summary/Conclusion: In conclusion, Taking the explanations above into consideration, humble leadership can be defined as the leader’s awareness of their strengths and weaknesses while avoiding arrogance and self-praise, making efforts to develop their strengths without becoming conceited and improving their weaknesses without hesitation. The statements of individuals who display this leadership behavior do not offend anyone. These leaders, who demonstrate their behaviors sincerely and genuinely, possess humility. It is assumed that this review will help as a catalyst for continued academic research and encourage practitioners to adopt humble leadership principles in their leadership efforts.

Keywords: *Leadership,behavior,generation,humble*

ASTROGİRİŞİMCİ (KUŞAK) KİMDİR, NASIL OLMALIDIR?

Cüneyt DİRİCAN
İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü
cuneytdirican@arel.edu.tr

ÖZET

Uzay ekonomisi, güncel adıyla yeni uzay, yeryüzündeki ticari uzay ekosistemine dair tüm STK, kamu, üniversite ve özel sektör iktisadi faaliyetlerini kapsayan başlıktır. Henüz JEL kodları içerisinde buna dair bir kod ve başlık spesifik olarak, bu bildiri tarihinde yer almasa da uzaya yönelik tüm bu faaliyetlerin uluslararası bir ölçüm sistemi dahilinde makro göstergelerin içine dahil edilme çalışmaları sürmektedir. Öte yandan, henüz uzay istasyonları ve diğer gök cisimlerinde kolonileşme söz konusu olmadığından, Karman Hattı'nın ötesindeki ticari ve iktisadi faaliyetlerin ne şekilde gelişeceği ve gelecekteki yansımalarından bugünden söz etmek fütüristik ve kavramsal kalmaktadır.

Karman Hattı üzerindeki bu ticari ve ekonomik faaliyetlerin isimleri bugünden verilebilecektir. Astrobiyoloji gibi uzayda yaşam arayışı, astrofizik gibi kâinattaki gökcisimlerinin fiziksel özellikleri ve dengelerinin araştırılması, astronomi gibi öte gezegenler dâhil gökcisimlerinin konumunun ve hareketlerinin taranması, astrokimya gibi gezegenlerde moleküllerin ve elementlerin anlaşılması, astrobotanik ile uzayda tarım, astrodinamik ile yörünge mekaniği gibi bilimler, Karman Hattı'nın ötesine yönelik bilimsel çalışmalar bütünüdür. Bu şekilde "Astroekonomi" gökcisimleri ve koloniler arasında ticaret ve iktisadi faaliyetler bütününe verilecek bilimsel karşılık olmalıdır. Finansal astroloji ile sahte bilim astrolojinin astroekonomi kelimesi ile genelde sosyal medyada özdeşleşmiş olması bir talihsizlik olarak görülse de bilim dünyasında doğru kullanımı ile bu handikapın giderileceği düşünülmektedir. Diğer yandan, girişimcilik özelliği ile bu başlığı fırsata çevirmeye yönelik burçlara göre girişimci olunup olunamayacağına dair önermeler de bulunmaktadır (Reyelts, 2024). Astroekonomi olarak adlandırılabilecek bu başlık kapsamında özel teşebbüs adına girişimleri yapanlara literatürde astrogirişimci (astropreneur) kelimesi kullanılmaya başlanmıştır. Uzay ekonomisi bu şekilde günümüzdeki yeni uzay faaliyetlerinin ticari boyutuna karşılık gelirken, astroekonomi ise bilimdeki benzerleri gibi dünya dışındaki faaliyetleri kapsayacaktır. Astrogirişimcilik (Astropreneurship) ise her ikisi için de geçerli bir kavram olarak bugünden itibaren bilimde yerini almıştır.

Astrogirişimci olmak için gerekli yetkinlik, bilgi ve özellikler: "uzay endüstrisi bilgisi, inovasyon ve girişimcilik becerileri, yasal ve düzenleyici bilgi, ağ kurma ve iletişim yeteneği, risk yönetimi, finansman ve yatırım stratejileri, kararlılık ve cesarettir" (Jacobson, 2024). Buffalo Üniversitesi öğrencileri Nanosatellite Laboratuvarı GLADOS projesiyle Uzay Girişimciliği (Astropreneurship) ödülünü kazanmışlardır. Astrogirişimci

ödülü almak için öne çıkan özellikler: “girişimcilik ve yenilikçilik, teknik yetkinlik (tasarım, analiz, yazılım, entegrasyon), proje yönetimi ve gönüllü çalışma disiplini, endüstri iletişimi ve ağ kurma becerisi, eğitim ve sürekli kendini geliştirme, ulusal ve küresel bakış açısı” şeklinde olmuştur (Capozziello, 2018). Uzay Endüstrisinde inovasyon ve yaratıcılık için gerekli yetkinlikler ise şunlardır: “yenilikçilik (innovation), yaratıcılık (creativity), teknoloji kullanımı (use of technology), işbirliği ve takım çalışması (collaboration and teamwork), vizyon ve strateji geliştirme (vision and strategy development)” (BSA, 2026). Astrogirişimcilik için açılan eğitim programlarında kazanılması gereken yetkinlikler şu şekilde verilmektedir: “merak (curiosity), sistem düşüncesi (systems thinking), problem yeniden çerçeveleme (problem reframing), ve vizyoner hayal gücü (visionary imagination)” (Risovent Ltd., 2025). CWAPC Women AstroPreneurs Collective Projesi kapsamında, Hindistan'da kadınların teleskop yapımı, uydu iletişimi gibi teknik alanlarda uzay girişimcisi olmasına yönelik eğitim ve endüstri ziyaretleri ile istihdama ve girişimciliğe hazırlanmaktadır (astro4dev.org, 2025).

Bu giriş seviyesindeki temel bilgiler ışığında, günümüzde ticari uzay çalışmalarına dair, gelecekte dünya dışındaki iktisadi, finansal ve ticari faaliyetlere dair iş dünyasında, kamu ve/veya özel sektörde yer alan müteşebbislerin üretim faktörleri açısından sadece girişimci olarak görülmesi eksik kalacaktır. Bunun temel nedeni, dünyada ve akademide günümüzde var olan bilimlerin yerçekimli sisteme ve dünya üzerindeki organizasyonlara ve kurallara göre işliyor olmasıdır. Oysa uzaya yönelik girişimlerin ve müteşebbislerin farklı bilgi ve deneyimlere sahip olması gerekmektedir. Dünya üzerindeki hizmet ve ürünlere yönelik girişimcilik ile uzaya yönelik girişimcilik aynı yetkinlikleri ve özellikleri barındıramayacaktır. Kesişim kümesi bunlarda yüksek olsa da, örneğin Mars üzerinde çalışacak bir robot ile dünyada çalışacak bir robot farklı özellikler taşımak zorunda olacağından, bu gibi farkları pazarda niş alan olarak görecek, bulacak ve yapacak müteşebbisler ticari uzay için gerekecektir. Uzay işgücü gereksinimi açısından mühendislik, astronotluk, yazılımcı ve fırlatma ya da yörünge uzmanı gibi meslek ve görevler ilk olarak akla gelse de, kurumsal ve bireysel girişimcilik de en az onlar kadar önemlidir. Bu özet bilgiler ışığında literatür taramasında astrogirişim ve astrogirişimcilik başlıklarında uzay işgücü gibi akademik çalışmaların nicel ve nitel olarak artırılması gerektiği izlenmiştir. Elon Musk gibi dünya üzerinde genelde yaygın olarak bilinen tekil veya limitli örnekler de bunu desteklemektedir. Oysa üniversiteler dâhil, teknokentler, enstitüler, meslek okulları, organize sanayi bölgeleri gibi organize inovasyon bölgeleri (örneğin, Silikon Vadisi gibi) kümelenmeleri bu astrogirişimleri artırmak için yapılandırılmalıdır. Jel kodlarında uzaya dair bu başlık ve kodlar oluşturulmalıdır.

Bu çalışmada, yönetim ve insan kaynağı açısından astrogirişimcinin tanımının yanında sahip olması gereken yetkinlikler incelenmiştir. Uzay işgücünün planlanması aşamasında bu çalışmadaki bilgilerin kavramsal olarak bir baz teşkil etmesi, yönetim, örgütsel davranış, işletme, girişimcilik başta olmak üzere sosyal bilimler ve iktisadi ve idari bilimler kapsamlı programların güncellenmesi ve yeni bölümlerin açılması aşamasında karar vericilere, akademisyenlere ve araştırmacılara fikir vermesi, başta Türkçe

literatürdeki boşluk olmak üzere bu konudaki nitel ve nicel ileride yapılacak çalışmalara kaynak olması amaçlanmıştır. X, Y, Z, Alfa kuşakları gibi yapay zekâ kuşağı tanımlarının ihtiyacı dışında artık iş dünyasında ve akademide "Astro Generation, Space-Born Generation, The Next-Gen AeroSpace" gibi tanımlara daha fazla hazır olmak gerekmektedir. İlerideki çalışmalarda, aşamalarda astrogirişimcilik ile bilinen anlamdaki girişimcilik arasındaki farklar ve gelişim fırsatları ve alanları detaylandırılarak politika yapıcılara da yön gösterilmesi sağlanacaktır.

Anahtar Kelimeler: *astrogirişimci, astroekonomi, uzay ekonomisi, ticari uzay, start-up, astro kuşak, uzay doğumlular kuşağı, yeni nesil havacılık kuşağı, girişimcilik, uzay işgücü*

JEL Kodları: *D23, D81, I23, J24, L26, M13, O15*

Bu (özet) bildiride, çeviri için Google Translate'ten, kaynakların içeriğini daha iyi anlamak için ise ChatPDF'ten yararlanılmıştır. İngilizce çeviri ve ChatPDF tarafından sunulan tüm özetler, metnin özgünlüğüne/gerçekliğine dikkat edilerek, yazarın kendi özeni ve bilgisiyle gözden geçirilmiş, düzenlenmiş ve kaleme alınmıştır. Etik Kurul onayı gerektiren herhangi bir araştırma yöntemi kullanılmamıştır.

WHO IS AN ASTROPRENEUR (GENERATION), AND WHAT SHOULD THEY BE LIKE?

ABSTRACT

The space economy, referred to in contemporary terms as "New Space", encompasses all economic activities related to the commercial space ecosystem, involving non-governmental organizations, the public sector, academic institutions, and private companies. Although no specific code or category for this field currently exists within the JEL codes classification system, efforts are underway to integrate these space-oriented activities into macroeconomic indicators through an international measurement framework. Furthermore, as colonization of space stations or other celestial bodies has not yet occurred, any discussion regarding the future development and implications of commercial and economic activities beyond the Kármán line remains purely conceptual and speculative.

The commercial and economic activities taking place beyond the Kármán line can already be identified and named today. Fields such as astrobiology, the search for life in space; astrophysics, the study of the physical properties and equilibrium of planets; astronomy, the observation of the motions, paths, positions of celestial bodies, including exoplanets; astrochemistry, the study of molecules and elements on planets; astrobotany, agriculture in space; and astrodynamics, orbital mechanics, collectively constitute the scientific endeavors directed toward the realm beyond the Kármán line. In this context, "astroeconomics" serves as the appropriate scientific term for the entirety of trade and economic activities occurring between celestial bodies and colonies. Although it is unfortunate that the term "astroeconomics" has often been conflated, particularly on social

media, with "financial astrology" (a form of pseudoscience), it is expected that its proper application within the scientific community will resolve this confusion. On the other hand, there are also propositions, based on one's zodiac sign, regarding an individual's potential for entrepreneurship, framing this subject as an opportunity (Reyelts, 2024). Within this field, which could be termed "astroeconomics," the term "astropreneur" has begun to appear in the literature to describe those who launch private ventures in this sector. While the "space economy" corresponds to the commercial dimension of contemporary space activities, "astroeconomics", much like its counterparts in other scientific disciplines, encompasses activities taking place beyond Earth. "Astropreneurship," as a concept applicable to both, has now established its place within the scientific discourse.

The competencies, knowledge, and attributes required to become an "astropreneur" include: "knowledge of the space industry, innovation and entrepreneurial skills, understanding of legal and regulatory frameworks, networking and communication abilities, risk management, financing and investment strategies, as well as determination and courage" (Jacobson, 2024). Students from the University at Buffalo won an "Astropreneurship" award for their work on the GLADOS project at the Nanosatellite Laboratory. Key attributes identified for receiving such an award include: "entrepreneurship and innovation, technical proficiency (in design, analysis, software, and integration), project management and the discipline to engage in voluntary work, industry communication and networking skills, a commitment to education and continuous self-improvement, and both a national and global perspective" (Capozziello, 2018). The competencies required for innovation and creativity in the space industry include: "innovation, creativity, use of technology, collaboration and teamwork, and vision and strategy development" (BSA, 2026). The competencies to be acquired through training programs designed for astropreneurship are identified as follows: "curiosity, systems thinking, problem reframing, and visionary imagination" (Risovent Ltd., 2025). Within the scope of the CWAPC (Women AstroPreneurs Collective) Project, women in India are being prepared for employment and entrepreneurship through training and industry visits, focusing on technical fields such as telescope construction and satellite communications (astro4dev.org, 2025).

In light of these fundamental, introductory concepts, it would be insufficient to categorize entrepreneurs, whether in the public or private sector, solely as "entrepreneurs" (in the traditional sense of a factor of production) when considering current commercial space endeavors and future extraterrestrial economic, financial, and commercial activities. The primary reason for this is that existing scientific disciplines, both globally and within academia, are predicated on a gravitational system and on organizational structures and rules specific to Earth. In contrast, space-oriented ventures and the entrepreneurs behind them require a distinct set of knowledge and experience. Entrepreneurship focused on space cannot rely on the same competencies and characteristics as entrepreneurship directed toward goods and services on Earth. Although there is a significant overlap between the requirements for robots operating on Mars and those operating on Earth, they

must possess distinct characteristics; therefore, the commercial space sector will require entrepreneurs capable of identifying these differences as niche market opportunities and developing solutions accordingly. While professions such as engineering, astronautics, software development, and expertise in launch or orbital operations are the first to come to mind regarding the space-sector workforce, corporate and individual entrepreneurship are equally vital. Based on that, a review of the literature suggests a need for an increase, both quantitative and qualitative, in academic research concerning the space workforce, specifically within the realms of "astro-ventures" and "astro-entrepreneurship." The existence of a few well-known, singular examples, such as Elon Musk, further underscores this necessity. However, to foster the growth of such astro-ventures, it is essential to develop structured innovation ecosystems, including universities, technoparks, research institutes, vocational schools, and organized industrial zones (akin to Silicon Valley). Furthermore, specific categories and codes pertaining to the space sector should be integrated into classification systems (such as JEL codes).

This study deep dives the definition of an "astropreneur" from the perspectives of management and human resources, as well as the competencies they should possess. It aims to provide a conceptual foundation for workforce planning in the space sector; offer insights to decision-makers, academics, and researchers for updating curricula, particularly in fields such as management, organizational behavior, business, and entrepreneurship, and for establishing new academic departments; and serve as a resource for future qualitative and quantitative research, helping to address gaps in the existing literature (notably within Turkish-language scholarship). Beyond the conventional generational classifications, such as Generations X, Y, Z, and Alpha, the business world and academia must now increasingly prepare for terms like "Astro Generation," "Space-Born Generation," and "The Next-Gen AeroSpace." Future research will further elaborate on the distinctions between astropreneurship and traditional entrepreneurship, while identifying development opportunities and specific domains, thereby offering guidance to policymakers.

Keywords: *astropreneur, astroeconomics, space economy, commercial space, start-up, astro generation, space-born generation, next-gen aerospace, entrepreneurship, space workforce*

JEL Codes: *D23, D81, I23, J24, L26, M13, O15*

In this abstract, Google Translate for translation and ChatPDF for better understanding of the resources' contents were utilized. The English translation and all the summaries as given by ChatPDF have all been checked and edited and written by the author’s own attention and knowledge, paying attention to the originality/genuineness of the text. There is no research method that requires Ethics Committee approval.

Kaynakça / References

Astro4dev.org. (2025). CWAPC Women AstroPreneurs Collective. First phase of Women AstroPreneurs Collective underway in India. , (ET: 29.10.2026).

BSA, Bahrain Space Agency. (2026). Space Sector, Innovation and Creativity – BSA, (2026, October 19. , (ET: 29.10.2026).

Capozziello, N. (2018). *UB Nanosatellite Laboratory students win Astropreneur award*. (2018, December 20). , (ET: 29.10.2026).

Jacobson, R. (2024). *Launch Your Space Venture: The Ultimate Astropreneurship Course*, (2024, August 5). , (ET: 29.10.2026).

Reyelts, R. (2024). *Astro-preneurship- Navigating Business With Cosmic Guida*nce. GREY Journal, May 2, 2024. , (ET: 29.10.2026).

Risovent Ltd. (2025). *Space Economy and Astropreneurship* [Training workshop document]. White Building Studios, Southampton, UK. , (ET: 29.10.2026).

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

MEDYA YÖNETİCİLERİNİN KAMUSAL SÖYLEMLERİNDE LİDERLİK ANLAYIŞLARI: TEMATİK BİR ANALİZ

Regiman Deniz EKMEKCİ
Bağımsız Araştırmacı, İstanbul
ORCID: 0009-0002-7700-9604
regimandeniz@gmail.com

ÖZ

Medya işletmelerinde liderlik; hızlı gündem akışı, teknolojik dönüşüm, dijital platformlarla kurulan ilişkiler, ekonomik baskılar ve editoryal sorumlulukların iç içe geçtiği özgün bağlamdadır. Medya işletmeleri, sektördeki hızlı değişime uyum sağlamaya çalışırken kurumsal hedeflerini de gözetmektedir. Farklı kuşakların bir arada çalıştığı ve dijital yetkinliklerin arttığı haber odalarında liderlik, örgütsel dönüşüm açısından da dikkat çekmektedir.

Araştırmada; Türkiye'de faaliyet gösteren haber kuruluşlarının yöneticilerinin liderliği kamusal alanda sunma biçimleri ve liderliğe yükledikleri anlamların söylemlerine yansımaları incelenmektedir. Araştırmanın temel sorusu, "Medya yöneticileri liderliği kamusal söylemlerinde nasıl anlamlandırmakta ve çerçevelemektedir?" Bu amaçla medya alanında yönetsel sorumluluk üstlenen ve kamusal söylemlerinde liderliğe değinen yöneticilerin kamuoyuna yaptıkları açıklamalar araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmayla tasarlanan çalışmanın veri seti, 5 Şubat 2025–31 Aralık 2025 tarihleri arasında yayımlanan altı farklı yayından oluşturulmuştur. Temalar, tekrar eden anlam örüntülerinden hareketle geliştirilmiş; önceden belirlenmiş teorik kategorilere göre oluşturulmamıştır.

Liderliğin anlaşılmasında, iletişim ve anlamlandırma süreçlerini merkeze koyan Gail T. Fairhurst'ın söylemsel liderlik yaklaşımı, araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Yöneticilerin kendilerini, çalışanlarını ve kurumsal kararlarını anlatışları söylemsel liderliğin anlaşılmasında yardımcı olmaktadır.

Söylemsel yaklaşım, liderliği tek bir kişide toplayan bir olgu olarak görmemektedir. Liderlik, örgütleme sürecinde etkili olan eylemlerin daha geniş bir grup arasında yayılmasıyla görünür olmaktadır . Fairhurst'un iletişim, anlam üretimi, çerçeveleme ve bağlam kavramlarından yararlanılarak araştırmanın sonuçları yorumlanmıştır.

Analiz sonucunda beş tema belirlenmiştir: kriz ve esneklik odaklı liderlik, editoryal karar alma ve koordinasyon odaklı liderlik, mesleki gelişim ve yetkinlik odaklı liderlik, dijital dönüşüm ve adaptasyon odaklı liderlik ile editoryal etik ve sorumluluk odaklı liderlik.

Anahtar Kelimeler: *Medya işletmeleri, medya yöneticileri, liderlik, söylemsel liderlik, tematik analiz.*

CONCEPTIONS OF LEADERSHIP IN THE PUBLIC DISCOURSE OF MEDIA EXECUTIVES: A THEMATIC ANALYSIS

ABSTRACT

Leadership in media organizations operates within a unique context where the fast-paced news cycle, technological transformation, relationships with digital platforms, economic pressures and editorial responsibilities are intertwined. While striving to adapt to rapid changes in the industry, media organizations also seek to uphold their corporate goals. Leadership in newsrooms—where different generations work together and digital competencies are on the rise—is also noteworthy in terms of organizational transformation.

This study examines how executives at news organizations operating in Turkey present leadership in the public sphere and how the meanings they ascribe to leadership are reflected in their discourses. The central research question is: "How do media executives interpret and frame leadership in their public discourse?" To this end, the study includes public statements made by executives who hold managerial responsibilities in the media sector and who address leadership in their public discourse.

Purposive sampling was used in the study. The dataset for this qualitative study was compiled from six different publications released between February 5, 2025, and December 31, 2025. The themes were developed based on recurring patterns of meaning; they were not constructed according to predetermined theoretical categories.

Gail T. Fairhurst's discursive leadership approach, which centers on communication and meaning-making processes in understanding leadership, forms the theoretical framework of this study. The ways in which managers describe themselves, their employees and organizational decisions aid in understanding discursive leadership.

The discursive approach does not view leadership as a phenomenon concentrated in a single individual. Leadership becomes visible through the dissemination of effective actions among a broader group during the organizational process (Fairhurst, Discursive Leadership: A Communication Alternative to Leadership Psychology, 2008, p. 512). The study's findings were interpreted using Fairhurst's concepts of communication, meaning-making, framing and context.

The analysis identified five themes: crisis- and flexibility-focused leadership; editorial decision-making and coordination-focused leadership; professional development and competence-focused leadership; digital transformation and adaptation-focused leadership and editorial ethics and responsibility-focused leadership.

Keywords: *Media organizations, media executives, leadership, discursive leadership, thematic analysis.*

Giriş

Medya yönetimi ve haber odası liderliği, gazetecilik mesleğinin profesyonel dinamikleri içinde farklılaşmaktadır.

Özsalih, "Türkiye'de Medya Yönetimi Konusunda Yapılmış Olan Akademik Çalışmaların İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma" yayınında; Türkiye'de medya yönetimi alanındaki akademik literatürün yeterli çeşitlilik ve derinliğe ulaşılmadığını belirtmektedir. Özsalih, özellikle dijital medyanın yaygınlaşması ve medya faaliyetlerinin farklı platformlara taşınmasıyla, medya yönetiminin çoklu platform yapısı içinde ele alınmasına ihtiyaç duyulduğunu aktarmaktadır. Bu alanda yapılacak yeni araştırmalar, literatürü geliştirebilir ve medya yöneticileri ile uygulayıcılar için yararlı bir başvuru zemini oluşturabilir .

Medya yönetimi literatüründe liderlik, haber odasının kendine özgü örgütsel ve mesleki yapısı içinde ele alınmaktadır. Goyanes ve Gentile, El País haber odasında gerçekleştirdikleri araştırmada, liderlik; mesleki deneyim, uzmanlık, yaratıcılık, çalışma grubu tarafından tanınma ve günlük ilişkiler içinde kazanılan meşruiyetle ilişkilendirilmektedir. Haber odasında liderlik, mesleki işler ve sosyal ilişkiler içinde dinamik ve sosyal olarak inşa edilmektedir.

Fairhurst ve Grant da liderliği, yöneticiler ve takipçiler arasındaki etkileşim ve kolektif anlamlandırma süreçleri içinde birlikte inşa edilen bir olgu olarak değerlendirmektedir . Medya yöneticilerinin; editoryal kararları, çalışanlarla ilişkileri, mesleki değerleri, teknolojik dönüşüm ve kriz koşullarını anlamlandırmaları liderlik yönleriyle ilgili ipuçları vermektedir.

Anlamlandırma biçimleri, yöneticilerin kamuya açık röportaj, söyleşi, podcast ve benzeri içeriklerle izlenebilmektedir. Bir yöneticinin karar alma süreci anlatısı, çalışanların pozisyonlarını belirlemesi, teknolojik gelişmelere bakışı, doğruluk, tarafsızlık ve kurumsal sorumluluk gibi mesleki değerleri liderliğiyle ilgili göstergeler sunmaktadır.

Türkiye'de medya alanındaki liderlik üzerine çalışmaların sınırlılığı göz önüne alındığında, medya yöneticilerinin liderlik anlayışlarını kendi kamusal söylemleriyle incelemek kayda değer bir araştırma alanı açmaktadır.

Çalışmanın amacı Türkiye'de faaliyet gösteren haber kuruluşlarında yönetsel sorumluluk üstlenen medya profesyonellerinin kamusal söylemlerini incelemektir. Araştırmada, liderlik söylemleri analiz edilerek geliştirilen temalar söylemsel liderlik yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Gail T. Fairhurst ve Söylemsel Liderlik

Gail T. Fairhurst; söylemsel liderliği sabit ve bireysel özelliklerle açıklanabilecek bir olgu olarak görmemektedir. Bu bakımdan sosyal inşacı anlayışla örtüşmektedir. Sosyal inşacı liderlik, liderliğin etkileşim, anlamlandırma ve iletişimsel davranışlar içinde inşa edildiğini kabul etmektedir. Liderlik aktörlerinin örgütsel deneyimleri anlamlandırma biçimlerine, söylemlerine ve iletişimselliklerine odaklanmaktadır .

Fairhurst, söylemsel liderliği açıklarken, liderlik psikolojisinden ayrıldığı yönlerinden de bahsetmektedir. Fairhurst'a göre söylemsel liderlik ile liderlik psikolojisi en az altı noktada farklılaşmaktadır: inceleme nesnesi, ontoloji, iktidar, faillik, analitik odak ve iletişimsel yönü.

Liderlik psikolojisinde bilişsel, duygusal ve iradi değişkenlerin analizine ağırlık verilirken, söylemsel yaklaşımda lider-üye etkileşimlerindeki söylem ve iletişim süreçlerine odaklanılmaktadır. Ontolojik açıdan söylemsel yaklaşım, liderliği sabit ve değişmez bir öz olarak kabul etmemektedir. İktidar kavramı söylemsel düzeyde daha geniş ve ilişkisel biçimde değerlendirilmekte, Foucault'nun iktidar anlayışından yararlanılmaktadır. Faillik söz konusu olduğunda ise liderlik aktörlerinin anlatıları, atıfları ve dil kullanımları göstergedir. Dil, liderlik aktörlerinin eylemlerini ve kendilerini nasıl konumlandırdıklarını anlamada temel araçlardan biridir. Liderlik psikolojisi değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine yönelirken, söylemsel yaklaşım liderliğin bağlamındaki oluşumuna odaklanmaktadır. Söylemsel liderlikte iletişim birincildir çünkü liderlik, anlamlandırma, kategorileştirme, etkileşim ve ilişkiler yoluyla görünmektedir .

Fairhurst'ın liderlik iletişiminde çerçeveleme; *"bir konunun, genellikle burada ve şimdi yaşanan durumun anlamını biçimlendirme ve seçilen anlamlar aracılığıyla onun niteliğini ve önemini değerlendirme becerisidir."* Lider, belirsizliği yorumlamakta ve "şimdi ve burada yaşanan durumu" diğerleriyle bağ kurabilecek şekilde çerçevelemektedir. Bu yeteneğin geliştirilmesinde, zamanlama, görev ya da sorun ve basit görünen ayrıntılar etkilidir . Çerçeveleme iletişimin temel becerilerinden biridir.

Fairhurst, söylemi küçük-d ve büyük-D olmak üzere iki düzeyde ele almaktadır. Alvesson ve Kärreman'ın felsefesini izleyen Fairhurst, küçük-d söylemi dil ve sosyal etkileşim düzeyiyle, büyük-D Söylemini ise nesneleri ve özneleri kuran, tarihsel olarak biçimlenmiş konuşma örüntüleri, düşünceler, mantıklar ve varsayımlar bütünüyle ilişkilendirmektedir. Büyük D, Foucauldcu bir anlayışa dayanmaktadır . Küçük-d söylem, liderliğin gündelik iletişim ve etkileşim sırasındaki kuruluşuyla ilgilenmektedir. Kullanılan dil kadar, liderlik aktörlerinin kendilerine ve diğerlerine atfettikleri, başvurdukları kategoriler ve yaşanan durumları yorumlayışları, tarzları önem taşımaktadır. Büyük-D Söylem ise tek tek etkileşimlerin ötesine geçmektedir. Anlamlandırma biçimlerini etkileyen tarihsel, kültürel ve kurumsal söylem örüntülerine işaret etmektedir. Bu ayrım, liderliğin hem gündelik iletişim içindeki yönlerinin hem de iletişimi çevreleyen daha geniş anlam ve iktidar yapılarının bir arada ele alınmasını mümkün kılmaktadır.

Fairhurst ve Putnam söylem-örgüt ilişkisine yönelik olarak çalışma gerçekleştirmiştir. Söylem ile örgüt arasındaki ilişkiyi üç farklı yönelimle ele almaktadırlar. İlkinde örgüt, özellikleri ve sonuçları söyleme yansıyan, önceden oluşmuş bir yapı olarak kabul edilmektedir. İkinci maddede ise örgüt, söylem ve etkileşim süreçleri içinde sürekli olarak yeniden şekillenen bir oluşumcasına değerlendirilmektedir. Üçüncüsünde örgüt; eylem, sosyal pratikler ve söylemsel biçimler içinde temellenen bir yapı olarak ele alınmaktadır. Yazarlar, söylem ile örgüt arasındaki ilişkinin daha kapsamlı biçimde anlaşılabilmesi için üç yönelimin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır . Kuramsal çerçeve,

medya yöneticilerinin liderliğe ilişkin anlatılarının değerlendirilebileceği bir zemin sunmaktadır.

Yöntem

Nitel araştırmada verilerin çözümlenmesinde Braun ve Clarke'ın refleksif tematik analizinden yararlanılmıştır. Braun ve Clarke'ın refleksif tematik analizi kodlama ve tema geliştirme süreci; verideki anlam örüntülerini belirlemeye yönelik yinelemeli bir süreçtir. Temalar, kodlama ve verilerle kurulan tekrarlı analitik ilişkilerle geliştirilmektedir . Temalar yönetici söylemlerinde belirlenen, paylaşılan anlam örüntülerinden hareketle geliştirilmiştir. Kodlama ve tema geliştirme süreçlerinde MAXQDA programından yararlanılmıştır.

Araştırmanın veri seti, 5 Şubat 2025 ile 31 Aralık 2025 tarihleri arasında kamuya açık yayımlanan altı farklı içerikten oluşmaktadır. Veri setinde Anadolu Ajansı Teyit Hattı Kurucu Editörü Ömer Faruk Görçin, EkoTürk Genel Yayın Yönetmeni Cengiz Özdemir, Global Haber TV Haber Müdürü Özgür Feyiz, Nefes Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Metin Yılmaz, Neo Haber Genel Yayın Yönetmeni Mehmet Karabel ve Nokta Medya Genel Yayın Yönetmeni Cansu Kızılkaya'nın kamusal söylemleri yer almaktadır. Podcast, gazete haberi, söyleşi/röportajlardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın örneklemi, amaçlı örnekleme kapsamında ölçüt örnekleme yoluyla oluşturulmuştur. Örnekleme dâhil edilecek kişilerin medya kuruluşlarında yönetsel veya editoryal sorumluluk üstlenmeleri, kamuya açık söyleşi, röportaj, podcast ya da panel içeriklerinde yer almaları ve söz konusu içeriklerin belirlenen araştırma dönemi içinde yayımlanmış olması temel seçim ölçütleri olarak belirlenmiştir.

Amaçlı örnekleme, nitel araştırmalarda incelenen olgusal zengin vakaların belirlenmesini ve seçilmesini sağlamaktadır Palinkas ve arkadaşlarına göre örnekleme dâhil edilen kişilerin, araştırmanın amaçlarına yanıt verebilecek özelliklere sahip olması gerekmektedir .

Tablo 1. Araştırmanın Veri Setini Oluşturan Medya Yöneticileri ve Kaynaklar

Yönetici	Görev / Kurum	Kaynak / İçerik	İçerik Türü	Yayın Tarihi
Ömer Faruk Görçin	Anadolu Ajansı Teyit Hattı Kurucu Editörü/ Müdürü	#96 Ömer Faruk Görçin | "Stratcom Talks" .	Podcast	26.05.2025
Cengiz Özdemir	EKOTÜRK Genel Yayın Yönetmeni	Karabük Üniversitesinde "Medyanın Dünü, Bugünü ve Yarını" Söyleşisi Gerçekleştirildi .	Söyleşi / Haber	26.02.2025
Özgür Feyiz	Global Haber TV Haber Müdürü	"Medya Arenası 2: Haber Merkezinde Bir Gün Nasıl Geçiyor?" .	Söyleşi / Etkinlik Haberi	08.03.2025

Yönetici	Görev / Kurum	Kaynak / İçerik	İçerik Türü	Yayın Tarihi
Metin Yılmaz	Nefes Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni	Nefes Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Metin Yılmaz: “Kimseye pabuç bırakmayız…” .	Röportaj	05.02.2025
Mehmet Karabel	Neo Haber Genel Yayın Yönetmeni	Neo Haber Genel Yayın Yönetmeni Karabel: “Gerçeği eğmeden olduğu gibi aktaracağız”.	Röportaj / Haber	08.09.2025
Cansu Kızılkaya	Nokta Medya Genel Yayın Yönetmeni	“Zor bir yıldı: Nokta Medya’da 2025 nasıl geçti?” .	Köşe Yazısı / Değerlendirme	31.12.2025

Araştırmada kullanılan, tema ve alt kodlardan oluşan kod kitabı ekte sunulmuştur. Tematik analiz sonucunda oluşturulan temalar, söylemsel liderlik çerçevesinde, yöneticilerin konuları tanımlayışları, kullandıkları dilsel öğeler ve metaforlar, kendilerini ve diğer aktörleri konumlandırmaları, çözüm yolları veya davranış biçimleri dahilinde incelenmiştir.

BULGULAR

KELİME BULUTU

Medya alanında görev yapan altı yöneticinin konuşmalarında en sık tekrarlanan sözcükleri gösteren kelime bulutunda; “haber”, “yayın”, “medya”, “doğru”, “tarafsız”, “genç”, “gazetecilik”, “gazeteci”, “yönetmeni”, “ekip”, “meslek”, “teyit”, “ekonomi”, “demokratik” ve “özgür” gibi kelimeler öncüldür. Burada yöneticilerin söylemlerinde, haber üretimi, yayıncılık ve gazetecilik konuları liderlik algısında yer tutmaktadır.

Özellikle “doğru”, “tarafsız” ve “teyit” sözcüklerinin sıklığıyla; doğruluk ve editoryal sorumluluk söylemlerde tekrar edilmektedir. “Özgür” ve “demokratik” kelimeleri de çerçeveyi tamamlamaktadır. Bunun yanında “genç”, “gazeteci”, “ekip” ve “arkadaşlarımızla” gibi sözcük tekrarları, liderlikte ekip ilişkilerine ve genç gazetecilere değer verildiğine dikkat çekmektedir. “Halk”, “halkın” ve “ekonomi” gibi sözcüklerle de yöneticilerin kamusal sorumluluğa ve toplumsal sorunlara eğildiği izlenimi edinilmektedir.



Kriz ve Esneklik Odaklı Liderlik



Medya kuruluşlarının işleyişi; doğal afetler, ekonomik krizler, siyasal gelişmeler ve beklenmedik gündem değişiklikleri gibi dışsal etkenlerden doğrudan etkilenebilmektedir. Yayınlanan bir haber, kurumsal bir karar ya da çalışanların kamuoyuna yansıyan sözleri kurum içinde farklı yönetsel süreçleri harekete geçirebilmektedir. Medya yönetiminde kriz koşullarına uyum sağlayabilme ve mevcut işleyişi değişen koşullara göre yeniden düzenleyebilme medya işletmelerini hayatta tutmanın yoludur.

Feyiz'e göre büyük bir felaket ya da olağanüstü olay, haber merkezinin günlük işleyişini değiştirerek rutin toplantıları ve olağan karar süreçlerini geri plana itebilmektedir.

Feyiz'in söyleminde rutin haber merkezi işleyişi ile kriz anı birbirinden ayrılmaktadır. Olağan koşullarda belirli toplantılar, değerlendirmeler ve editoryal karar süreçleri öne çıkarken, olağanüstü durumlarda rutinler değişebilmektedir.

Editoryal Karar Alma ve Koordinasyon Odaklı Liderlik



Medya yöneticilerinin söylemlerinde öne çıkan temalardan biri editoryal karar alma ve koordinasyon odaklı liderliktir. Tema altında editoryal kadro seçiminde kriter belirleme, stratejik planlama ve hedef belirleme, kurumsal güçlü ve zayıf yönleri değerlendirme, kurumsal stratejiye göre editoryal karar alma, kararların yeniden değerlendirilmesi, editoryal yönlendirme ve kontrol, müzakereye dayalı karar alma, servisler arası yönetsel koordinasyon ile editoryal koordinasyon ve görev dağılımı kodları bulunmaktadır.

Editoryal kadro oluşturulurken yöneticiler belirli ölçütlerle hareket etmektedir. Nefes Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Metin Yılmaz bunu, "Yazar seçiminde tek kriterimiz halkta karşılığı olması, yazdıklarının kamuoyunda ses getirmesiydi" sözleriyle açıklamaktadır. Yazarların halkın sorunlarını gündeme taşıması, siyasetin ve ekonominin

nabzını tutması ve farklı bakış açıları sunmasının da kriterleri açıklayıcı olduğunu dile getirmektedir. Yılmaz, kadro seçiminde mesleki deneyimle kamuoyuyla kurulan ilişkilere de özen göstermektedir.

Cansu Kızılkaya'nın söyleminde ise stratejik planlama ve hedef belirleme fark edilmektedir. Genel yayın yönetmenliği görevini üstlendikten sonra bir yıllık çalışma planı hazırlayan Kızılkaya, zorlandıkları dönemlerde de belirlenen hedeflerden vazgeçmemiştir. Televizyon ile gazete arasındaki kopukluğu gidermeyi öncelikli hedeflerinden biri olarak tanımlaması ve iki mecrayı aynı hedef doğrultusunda bir araya getirmeye çalışması ile kurumun işleyişine yönelik bir planlama yapmaktadır. Nokta Medya'yı akademik bir zemine taşıma hedefi de yayın politikasına ilişkin daha uzun vadeli bir yön çizmektedir.

Kızılkaya'nın daha önce aynı kurumda yazı işleri müdürü olarak görev yapmış olması, karar alma sürecinde kurumsal deneyiminden yararlanmayı sağlamaktadır. *"Hem çalışma arkadaşlarımı hem de işleyişi yakından tanıyordum. Sistemin güçlü ve zayıf yönlerinin farkındaydım, eksiklerimizi biliyordum"* sözleri, yönetsel kararların kurumun yapısını ve eksiklerini değerlendirme açısından çerçevelenmektedir.

Özgür Feyiz'in anlatımında ise editoryal karar alma süreci haber merkezinin günlük işleyişi tarafında daha ayrıntılıdır. Bir haberin yayınlanmasında kanalın stratejisi, yapısı ve haberin uygunluğu ölçülmektedir. Haberle ilgili değişiklik kararı verilmesi durumunda haber yeniden gözden geçirilmektedir. Durum itibarıyla editoryal kararlar tek aşamalı ve değişmez olarak nitelendirilememektedir. Bunun yanında "Şu haberi görme, haberi böyle yap ya da haberi hiçbir zaman yapma" biçimindeki yönlendirmeler, yönetici pozisyonunun editoryal süreç üzerindeki yönlendirici ve denetleyici yönüdür.

Karar alma sürecinin birçok yöneticinin değerlendirmesine başvurulduğu Feyiz'in söyleminde şöyle geçmektedir: "Ekonomi haberlerini ekonomi müdürüyle tartışırız". İstanbul masası, dış haberler, spor ve ekonomi gibi farklı servislerden yöneticilerin toplantılara katılmasıyla haber merkezindeki karar alma süreci, servisler arası koordinasyonla yürütülmektedir.

Benzer bir koordinasyon biçimi Kızılkaya'nın söyleminde de mevcuttur. Televizyon ile gazete arasındaki kopukluğu gidermek amacıyla Nokta TV Genel Yayın Yönetmeni Gülşah Yücel Ay ile çalıştıklarını belirtmesi, farklı yayın birimleri arasında ortak hedefler doğrultusunda yürütülen yönetsel koordinasyona örnektir.

Yöneticilerin söylemlerinde karar alma; kurumun güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme, hedef belirleme, uygun kadroyu oluşturma, farklı servislerle iletişim kurma, gerektiğinde doğrudan yönlendirme yapma ve alınan kararları yeniden değerlendirme gibi birbiriyle bağlantılı süreçler içermektedir.

Mesleki Gelişim ve Yetkinlik Odaklı Liderlik

Medya yöneticilerinin söylemlerindeki temalardan biri mesleki gelişim ve yetkinlik odaklı liderliktir. Tema altındaki kodlar; ekip oluşturma ve çalışanları sahiplenme, ekip katkısını tanıma ve takdir etme, kuşaklar ve uzmanlıklar arası ekip oluşturma, deneyimli

gazetecilerin rol model işlevi, genç gazetecilere rehberlik ve mentorluk, mesleki motivasyon, sürekli öğrenme, mesleki iletişim yetkinlikleri ve mesleki deneyime dayalı değerlendirmedir.

Metin Yılmaz'ın *"Onları dışarıda bırakamazdım. Her birine teklifte bulundum [...] Burada yeni bir başarı hikayesi yazmak için bir araya geldik"* sözleriyle; yöneticinin, ekip oluşturmada çalışanları sahiplenen bir pozisyonda olduğu görülmektedir. Cansu Kızılkaya'nın *"Bu süreçte en büyük gücümüzü, sahayı bir an olsun terk etmeyen muhabirlerimizden aldık"* demesi de kurumun başarısında çalışanların katkısının görüldüğü ve ekip emeğinin takdir edildiği açıklanmaktadır.

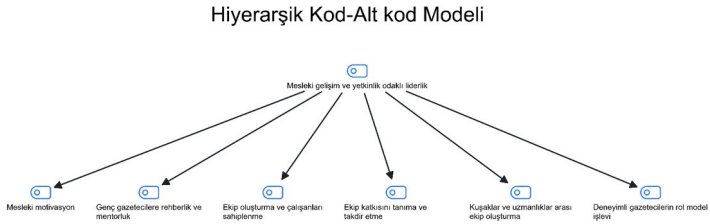
Mehmet Karabel'in söylemine göre de farklı kuşak ve uzmanlıklar bir araya getirilmeye çalışılmıştır. Deneyimli gazetecilerin meslekte kalmasının genç gazetecileri de olumlu etkilediğini ve mesleki deneyimin genç çalışanlar için örnek oluşturduğunu vurgulamaktadır.

Karabel'in genç gazetecilere yönelik söyleminde rehberlik ve mentorluk anlayışı baskındır, *"Gündemi gerçekleştirecek olan sizlersiniz, ben sadece ağabeyim"* sözü, yöneticiyi genç çalışanların gelişimini destekleyen bir rehber olarak atfetmektedir. *"Doğruyu, eksiği ya da yanlışı onunla paylaşmak var. Ama hata ettin demek yok"* sözleri de genç gazetecilere yönelik geri bildirimin doğrudan yargılayıcı olmadığını, öğretici ve geliştirici bir anlayışla hareketi esas aldıklarını anlatmaktadır.

Mesleki motivasyon da Karabel'in söyleminde öne çıkmaktadır. Kendi mesleki heyecanının çalışanları da etkileyebileceği düşüncesi, genç gazetecilerin yaptıkları işi sürdürülebilir kılmasına yönelik temennisi, liderliğin çalışanların mesleki bağlılığını ve çalışma isteğini pekiştirici yönüne değinmesi motivasyona yaptığı göndermelerdir.

Cengiz Özdemir'in söyleminde ise mesleki gelişimin sürekli öğrenme ve temel iletişim yetkinlikleriyle kurulduğu görülmektedir. *"Takip etmek, okumak ve kendinizi geliştirmek çok önemli"* cümlesi sürekli öğrenmeye yapılan vurgudur. Türkçeyi doğru kullanma, yazı diline hâkim olma, diksiyon ve yazma becerilerine yönelik öneriler, gazetecilikte mesleki iletişim yetkinlikleridir.

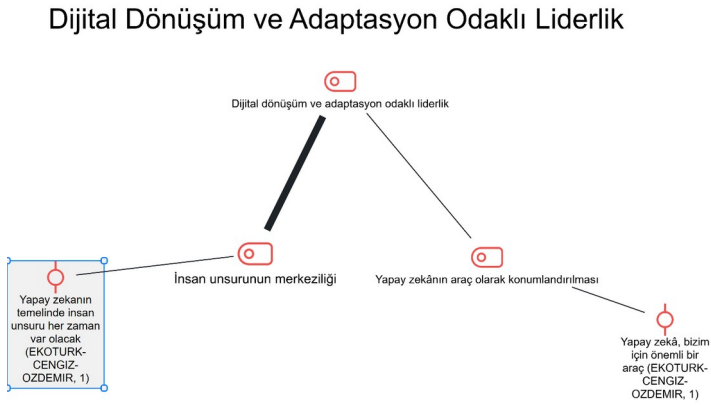
Özgür Feyiz'in, deneyimli gazetecilerin haberin doğruluğunu daha sağlıklı değerlendirebildiğine ilişkin görüşe sahip olmasıyla, mesleki deneyim, editoryal süreçte başvurulan ölçütlerden biri olarak kabul edilmektedir.



Dijital Dönüşüm ve Adaptasyon Odaklı Liderlik

Dijital dönüşüm ve adaptasyon odaklı liderlik temasında, yapay zekânın gazetecilik pratiği içerisindeki yeri ve bu dönüşümdeki insan unsuru öne çıkmaktadır. Cengiz Özdemir, "Yapay zekâ, bizim için önemli bir araç" demektedir. Bu cümleyle yapay zekâyı mesleki süreçleri besleyen bir araç olarak betimlemektedir. Teknolojik yenilikler gazetecilik faaliyetlerinde işlevsel biçime dayandırılmaktadır.

Özdemir'in *"yapay zekânın temelinde insan unsuru her zaman var olacak"* deyişi, teknolojik dönüşüm içerisinde insanın merkeziyeti korunmaktadır. Dijital dönüşüm, teknolojinin mesleki pratiklere uyarlanması üzerinden anlamlandırılmaktadır.



Editoryal Etik ve Sorumluluk Odaklı Liderlik

Editoryal etik ve sorumluluk odaklı liderlik teması altında ihtiyatlı ve kontrollü karar alma, kurumsal güven ve sorumluluk bilinci, editoryal ilkelere ve doğruluğa bağlılık, editoryal objektiflik ve bağımsızlığın sınırlılığı, teyit ve doğruluk önceliği ile hız-doğruluk gerilimi kodları vardır.

Ömer Faruk Görçin'in söyleminde teyit sürecinde ihtiyatlı davranılmasının gerekleri ön plandadır. Görçin'in *"Teyit hattını kurarken bir savcı ihtiyatıyla yapmamız gerektiğine karar verdiğimiz bir işti"* ifadesi, teyit faaliyetlerinin dikkatli ve kontrollü bir karar alma sürecinde olduğunu açıklamaktadır. Doğrulama sürecini, hata yapma riskinin yüksek olduğu ve sorumluluk gerektiren bir editoryal alan olarak betimlemektedir.

Kurumsal güven ve sorumluluk bilinci ise hem Metin Yılmaz'ın hem de Ömer Faruk Görçin'in söylemlerinde görülmektedir. Yılmaz'ın, *"Üstlendiğimiz ağır görevin bilinciyle yayın yapıyoruz"* sözü, gazetecilik faaliyetini haber üretiminin yanı sıra kurumsal ve kamusal bir sorumluluk olarak tanımlamaktadır. Görçin ise Anadolu Ajansı gibi köklü bir kurumda teyit faaliyeti yürütmenin büyük bir sorumluluk yüklediğini ve hata yapma lükslerinin bulunmadığını anlatmaktadır. Haber merkezlerinde "ajans geçti mi?" sorusu bir

güven ölçütü olarak kullanılmakta dolayısıyla kurumun ürettiği haber, diğer medya kuruluşları tarafından güvenilir bir kaynak niteliği taşımaktadır.

Editoryal ilkelere ve doğruluğa bağlılık farklı yöneticilerin söylemlerinde ortaktır. Metin Yılmaz, Nefes Gazetesi'nin amacını "halka doğru, tarafsız ve gerçek haberleri ulaştırmak" olarak açımlarken yayın çizgisinde tarafsızlık ilkesinin ve halka karşı sorumluluk duygusunun altını çizmektedir. Mehmet Karabel ise Neo Haber'in yayın politikasını halkçı, özgürlükçü ve demokratik değerler üzerinden tanımlamakta; sansür ve manipülasyona karşı duruş ile doğru haber ve doğru yorum üretme hedefini öne çıkarmaktadır. Cansu Kızılkaya'nın bilimsel, doğru ve sağlam kaynaklara dayanan habercilik ile mesleki değerlerden taviz vermemesi ve kamu yararını merkeze alması da editoryal etik ve doğruluğu desteklemektedir.

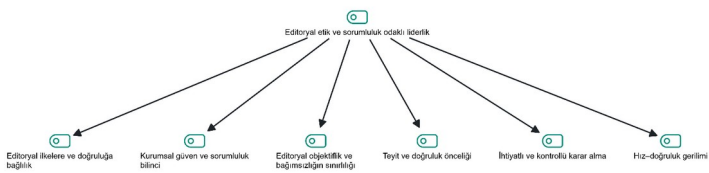
Özgür Feyiz'in söyleminde ise objektiflik ve bağımsızlığın sınırları tartışılmaktadır. Feyiz, gazetecilerin ve medya kurumlarının tamamen tarafsız bulunmasının güç olduğunu, kurumların kendi dinamiklerinin bulunduğu çerçevesini çizmektedir. Bağımsızlık ve objektifliğin YouTube ve X gibi dijital platformlarda da zorlaşması, editoryal objektifliğe, kurumsal ve toplumsal koşullar içindeki bir mesele olarak bakılmaktadır.

Teyit ve doğruluk önceliği de tekrarlanan kavramlardandır. Görçin, "*Bu iş gazeteciliğin en hata götürmeyen noktası"* demektedir. Her kelime ve başlığın içerikle ilgili bir tutumu ve hakikate yönelik içerik üretme gereğini açıklamasıyla doğruluğu temel editoryal sorumluluklardan biri olarak kabul etmektedir. Benzer biçimde Feyiz de elde edilen her bilginin teyit edildiğini doğru haberin yayımlanmasına özen gösterildiğini aktarmaktadır.

Hız ve doğruluk arasındaki gerilim Feyiz'in söyleminde açıkça bulunmaktadır. Haberi ilk verme çabasının bazı durumlarda teyidin geri planda kalmasına ve yanlış haberin yayımlanmasına neden olabilmesi, dijital ve hızlı haber ortamında doğruluk ile hız arasında editoryal gerilime yol açmaktadır. Yöneticinin sorumluluğu, hızlı olma baskısı altında doğruluk ve teyit ilkelerini koruyabilmektir.

Editoryal etik ve sorumluluk odaklı liderlik doğru haber üretme hedefiyle sınırlı değildir. Kurumsal güveni koruma, karar süreçlerinde ihtiyatlı davranma, editoryal ilkelere bağlı kalma, objektiflik ve bağımsızlığın sınırlarını değerlendirme, teyidi önceleme ve hız baskısı karşısında doğruluğu koruma liderlik anlayışının temel unsurlarıdır.

Hiyerarşik Kod-Alt kod Modeli



TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bulguları, medya yöneticilerinin kamusal söylemlerinde liderliği editoryal karar alma ve koordinasyon, mesleki gelişim, krizlere uyum, teknolojik dönüşüm ve etik sorumluluk çerçevesinde anlamlandırdıklarını göstermektedir. Yöneticilerin anlatılarında liderlik, görev ve yetki tanımlarının ötesine geçerek karar verme biçimleri, çalışanlarla kurulan ilişkiler, mesleki değerler ve değişen koşullara verilen tepkiler içinde karşılık bulmaktadır. Liderlik bu şekilde yönetsel otoriteyle sınırlı olmamaktadır.

Bu sonuçlar Fairhurst ve Sarr'ın çerçeveleme yaklaşımıyla düşünüldüğünde daha belirgin hâle gelmektedir. Fairhurst ve Sarr'a göre çerçeveleme, bir konuya ilişkin olası anlamlardan bazılarının seçilip öne çıkarılması ve bu yolla anlamın yönetilmesidir. Bu seçim, konunun hangi yönlerinin fark edileceğini ve nasıl değerlendirileceğini etkileyebilmektedir. Çerçeveleme sırasında bazı özellikler görünür hâle gelirken bazıları geri planda kalabilmektedir. Fairhurst ve Sarr, çerçevelemenin dil, düşünce ve öngörüyle ilişkili olduğunu; zihinsel modellerin kişinin neyi gördüğünü ve başkalarına neyi göstermeyi tercih ettiğini etkileyebildiğini belirtmektedir . Medya yöneticilerinin söylemlerinde kullanılan ifadeler bu açıdan dikkat çekicidir. Genç gazetecilere rehberlik, ekip çalışması, kurumsal hedefler, doğruluk, teyit ve mesleki deneyim gibi kavramların tekrarlanması, liderliğin insan ilişkileri ve gazeteciliğin mesleki değerleri etrafında kurulduğunu düşündürmektedir. Karar alma sürecinde farklı servislerle kurulan iletişim ve kararların yeniden değerlendirilebilmesi de haber odası liderliğinin tek yönlü bir otorite biçiminde işlemediğine işaret etmektedir. Bu bulgu, Goyanes ve Gentile'in haber odasında liderliği günlük ilişkiler, mesleki deneyim, uzmanlık ve çalışma grubu içindeki tanınma ile ilişkilendiren sonuçlarıyla örtüşmektedir .

Kriz, teknolojik değişim ve editoryal sorumluluk temaları ise liderliğin değişen koşullar karşısında aldığı biçimi ortaya çıkarmaktadır. Rutin haber merkezi işleyişinin olağanüstü durumlarda değişebilmesi, liderlik pratiğinin içinde bulunulan koşullardan bağımsız düşünülemeyeceğini göstermektedir. Fairhurst ve Sarr'ın bağlam duyarlılığı yaklaşımında da kişiler, ortam, faaliyetler ve arka plan bilgisi iletişimin gerçekleştiği koşulları biçimlendirmekte; bu unsurlardaki değişim çerçevenin yeniden kurulmasını gerektirebilmektedir .

Benzer bir durum teknolojik dönüşümde vardır. Araştırmadaki yapay zekâ söylemi, teknolojiyi gazetecinin yerini alan bağımsız bir güç olarak değil, mesleki pratiğe uyarlanan bir araç olarak kurmaktadır. İnsan deneyiminin ve karar verme yetisinin merkezde tutulması, teknolojik dönüşüme ilişkin liderlik anlayışının da insan odaklı olduğu sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır.

Araştırmanın dikkat çeken sonuçlarından biri, editoryal etik ile liderliğin birbirinden ayrı alanlar olarak kurulmamasıdır. Doğruluk, teyit, kamu yararı, kurumsal güven ve hız baskısı karşısında doğruluğu koruma, yönetici söylemlerinde doğrudan liderlik sorumluluğunun parçalarıdır. Fairhurst ve Sarr, değerlerin hangi çerçevelerin kurulacağını ve bu çerçevelerin başkaları tarafından nasıl algılanacağını etkilediğini belirtmektedir .

Medya yöneticilerinin etik ilkelere düzenli olarak değinmeleri, gazetecilik değerlerinin yönetsel kararların bir parçası haline geldiği sonucunu doğurmaktadır.

Çalışmanın özgün katkısı, medya yöneticilerinin liderliği kamusal söylemlerinde hangi anlamlar etrafında kurduklarını ortaya koymasıdır. Elde edilen beş tema bir arada okunduğunda medya liderliğinin otorite ve hiyerarşi merkezli bir modelden farklılaştığı; editoryal karar alma, ekip ilişkileri, deneyim aktarımı, değişime uyum ve gazetecilik değerlerinin korunmasıyla anlam kazanmakta olduğu fark edilmektedir. Özellikle etik sorumluluk ile yönetsel sorumluluğun iç içe geçmesi, medya liderliğinin gazetecilik bağlamındaki belirgin özelliklerinden biri olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışmada ortaya çıkan yapı, medya liderliğini editoryal ve etik özellikleri içinde biçimlenen bir süreç olarak ele almayı mümkün kılmaktadır.

Araştırmanın altı medya yöneticisinin kamuya açık söylemleriyle ve belirli bir dönemle sınırlı olması, sonuçların tüm medya yöneticilerine genellenmesine izin vermemektedir. Ayrıca kamusal söylemler yöneticilerin liderliği nasıl anlattıklarını göstermekte, haber odasındaki fiilî uygulamaları doğrudan ortaya koymamaktadır.

Daha geniş örneklemlerle yürütülecek çalışmalar, yöneticiler ve çalışanlarla yapılacak görüşmeler ya da haber odası gözlemleri, söylem ile uygulama arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı incelenmesine katkı sağlayabilir.

Ayrıca araştırma, Türkiye'de medya yöneticilerinin liderliği nasıl anlamlandırdıklarına ilişkin tematik bir çerçeve sunmakta ve söylemsel liderlik yaklaşımının medya yönetimi çalışmalarında kullanılabileceği yeni bir tartışma alanı açmaktadır.

Ek- Kod Kitabı

Kriz ve esneklik odaklı liderlik
Kriz koşullarında esnek yönetim
Editoryal karar alma ve koordinasyon odaklı liderlik
Stratejik planlama ve hedef belirleme
Kurumsal güçlü ve zayıf yönleri değerlendirme
Kararların yeniden değerlendirilmesi
Kurumsal stratejiye göre editoryal karar alma
Editoryal yönlendirme ve kontrol
Müzakereye dayalı karar alma
Servisler arası yönetsel koordinasyon
Editoryal koordinasyon ve görev dağılımı
Editoryal kadro seçiminde kriter belirlemek
Mesleki gelişim ve yetkinlik odaklı liderlik
Ekip katkısını tanıma ve takdir etme
Kuşaklar ve uzmanlıklar arası ekip oluşturma
Deneyimli gazetecilerin rol model işlevi
Genç gazetecilere rehberlik ve mentorluk
Mesleki motivasyon

Kriz ve esneklik odaklı liderlik
Sürekli öğrenme
Mesleki iletişim yetkinlikleri
Mesleki deneyime dayalı değerlendirme
Ekip oluşturma ve çalışanları sahiplenme
Dijital dönüşüm ve adaptasyon odaklı liderlik
Yapay zekânın araç olarak konumlandırılması
İnsan unsurunun merkeziliği
Editoryal etik ve sorumluluk odaklı liderlik
İhtiyatlı ve kontrollü karar alma
Kurumsal güven ve sorumluluk bilinci
Editoryal ilkelere ve doğruluğa bağlılık
Editoryal objektiflik ve bağımsızlığın sınırlılığı
Teyit ve doğruluk önceliği
Hız–doğruluk gerilimi

Kaynakça / References

Alimoğlu, İ. (2025, February 5). Nefes Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Metin Yılmaz: “Kimseye pabuç bırakmayız…” [Nefes newspaper editor-in-chief Metin Yılmaz: “We won’t back down from anyone…”]. Marketing Türkiye.

Braun, V., & Clarke, V. (2020). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? Qualitative Research in Psychology. Advance online publication.

Ege Postası. (2025, September 8). Neo Haber Genel Yayın Yönetmeni Karabel: “Gerçeği eğmeden olduğu gibi aktaracağız” [Neo Haber editor-in-chief Karabel: “We will report the truth without distorting it”].

Fairhurst, G. T. (2008). Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. Management Communication Quarterly, 21(4), 510–521.

Fairhurst, G. T. (2011). Leadership and the power of framing. Leader to Leader, 2011(61), 43–47.

Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. Management Communication Quarterly, 24(2), 171–210.

Fairhurst, G. T., & Putnam, L. (2004). Organizations as discursive constructions. Communication Theory, 14(1), 5–26.

Fairhurst, G. T., & Sarr, R. A. (1996). The art of framing: Managing the language of leadership. Jossey-Bass.

Goyanes, M., & Gentile, A. (2017). A follower-centric approach to leadership in the newsroom. Journalism Practice. Advance online publication.

İstinye Üniversitesi. (2025, March 8). Medya Arenası 2: Haber merkezinde bir gün nasıl geçiyor? [Media Arena 2: What is a day like in the newsroom?].

KBUMEDYA. (2025, February 26). Karabük Üniversitesinde “Medyanın dünü, bugünü ve yarını” söyleşisi gerçekleştirildi [“The past, present, and future of media” talk held at Karabük University].

Kızılkaya, C. (2025, December 31). Zor bir yıldı: Nokta Medya’da 2025 nasıl geçti? [It was a difficult year: How did 2025 go at Nokta Medya?]. Nokta Gazetesi.

Özsalih, A. (2024). Türkiye'de medya yönetimi konusunda yapılmış olan akademik çalışmaların incelenmesi üzerine bir araştırma [A study on the examination of academic studies on media management in Türkiye]. Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi, 21–38.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 533–544.

Stratcom Konuşmaları. (2025, May 26). #96 Ömer Faruk Görçin | Stratcom Talks [Audio podcast episode]. SoundCloud.

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

HİPER-BAĞLANTILI ÖRGÜTLERDE C KUŞAĞINA YÖNELİK İLETİŞİMSEL LİDERLİK PERSPEKTİFİ ÜZERİNE KURAMSAL BİR SENTEZ

Cemile ERDEN
İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi
ORCID: 0000-0001-8530-1256
cemileerden@arel.edu.tr

ÖZET

Klasik yönetim yazınında enformasyon, hiyerarşiyi tahkim eden ve yönetsel gücü koruyan asimetrik bir araç olarak konumlandırılmaktadır. Ancak modern iş ekosistemlerinde yaş sınırlarından bağımsız olarak ortaya çıkan, internete ve birbirine hiper-bağlantılı yaşayan bireyleri ifade eden "C Kuşağı" (Connected Generation) olgusu, bu geleneksel örgütsel kalıplarla yapısal bir çatışma içerisindedir. Bu çalışmanın amacı, örgüt içi bilgi saklama pratiklerinin yarattığı enformasyonel adaletsizliği ve yönetsel güven açığını aşmak üzere; C kuşağının yönetim süreçlerinden beklediği şeffaflık ve bilgi geçirgenliği taleplerini felsefi ve kuramsal bir düzlemde yeniden tartışmaktır. Araştırmanın kapsamını, yönetsel şeffaflık yazını ile örgütsel sosyoloji teorilerinin entegrasyonu oluşturmaktadır. Çalışmada yöntem olarak, literatürdeki kurucu teorik metinlerin felsefi bir süzgeçten geçirilerek harmanlandığı kavramsal derleme ve sentez yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışmanın kuramsal omurgasını, örgütlerde hiyerarşik tahakküm ve çalışanı sadece bir araç olarak gören stratejik eylemler yerine açık uzlaşıyı şart koşan Jürgen Habermas'ın "İletişimsel Eylem Kuramı" ile Jerald Greenberg'in "Enformasyonel Adalet" yaklaşımı oluşturmaktadır. İnceleme sonucunda; Hardey (2011) tarafından içerik, üretim, bağlantı ve seçim (4C) unsurlarıyla nitelendirilen C kuşağı profesyonellerinin yatay bilgi geçirgenliği arayışının, aslında Habermas'ın aradığı "İdeal Konuşma Durumu" idealiyle kuramsal bir paralellik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Çalışmada, Johansson vd. (2014) tarafından kavramsallaştırılan "İletişimsel Liderlik" yaklaşımı aracı kılınarak bilginin erişilebilirliği, anlaşılabilirliği ve dürüstlüğü boyutları üzerinden yeni bir kuramsal yönetim modeli önerilmektedir. Bu model, hiyerarşik baskı mekanizmalarının yerini tahakkümsüz, açık diyaloga dayalı psikolojik güven ikliminin alması gerektiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak araştırma, yeni nesil bağlantılı çalışanların örgütte tutulması ve kurumsal güvenin tesisi için bilginin bir tahakküm aracı olarak saklanmadığı, bütünsel bir iletişimsel yönetim paradigması sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Yönetim Kuramı, C Kuşağı, İletişimsel Liderlik, Örgütsel Şeffaflık, Enformasyonel Adalet*

JEL Kodu: *L2 Şirket Amaçları, Organizasyonu ve Davranışı, M1 İşletme Yönetimi*

A THEORETICAL SYNTHESIS ON THE COMMUNICATIVE LEADERSHIP PERSPECTIVE TOWARD GENERATION C IN HYPER-CONNECTED ORGANIZATIONS

ABSTRACT

In classical management literature, information is positioned as an asymmetric tool that reinforces hierarchy and protects managerial power. However, the phenomenon of ""Generation C" (Connected Generation), which has emerged in modern business ecosystems independently of chronological age limits and refers to individuals living hyper-connected to the internet and to each other, is in a structural conflict with these traditional organizational patterns. The purpose of this study is to re-evaluate the transparency and information permeability demands of Generation C regarding management processes from a philosophical and theoretical perspective, to overcome the informational injustice and managerial credibility gap caused by internal information hoarding practices. The scope of the research consists of the integration of organizational transparency literature and organizational sociology theories. As a method, a conceptual review and synthesis approach was adopted, in which foundational theoretical texts in the literature were filtered and blended through a philosophical lens. The theoretical backbone of the study is comprised of Jürgen Habermas's "Theory of Communicative Action," which mandates open consensus instead of hierarchical domination and strategic actions that treat the employee merely as a tool, and Jerald Greenberg's "Informational Justice" approach. As a result of the analysis, it is concluded that the search for horizontal information permeability among Generation C professionals which is characterized by Hardey (2011) through the elements of content, creation, connections, and choice (4C) shows a theoretical parallelism with the "Ideal Speech Situation" sought by Habermas. By leveraging the "Communicative Leadership" approach conceptualized by Johansson et al. (2014) as a mediator, a new theoretical management model is proposed based on the dimensions of information accessibility, continuous intelligibility, and truthfulness. This model demonstrates that hierarchical pressure mechanisms must be replaced by a non-coercive climate of psychological safety rooted in open dialogue. Consequently, this research offers a holistic communicative management paradigm where information is not withheld as an instrument of control, aiming at the retention of the new generation of connected employees and the establishment of institutional trust.

Keywords: *Management Theory, Generation C, Communicative Leadership, Informational Justice, Organizational Transparency.*

JEL Code: *M1 Business Administration, L2 Firm Objectives, Organization, and Behavior*

Kaynakça / References

Greenberg, Jerald, "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice" Cropanzano, R (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates 1993.

Habermas, Jürgen, *The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society* (Vol. 1). Beacon Press.

Hardey, Mariann, "Generation C: Content, creation, connections and choice" International *Journal of Market Research*, Vol 53, No 6, 2011: 749-770.

Johansson, Catrin; Miller Vernon, D.; Hamrin Solange, "Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence." *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 19 No 2, 2014: 147-165

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: LİTERATÜRE DAYALI BİR DEĞERLENDİRME[1]

F. Oben ÜRÜ
İstanbul Arel Üniversitesi
Gizem KILIÇ PEKŞEN
İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZET

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve artan çevresel sorunlar, işletmeleri rekabet avantajı elde edebilmek ve uzun dönemli değer yaratabilmek amacıyla dijital dönüşüm ile sürdürülebilirlik stratejilerini birlikte ele almaya yönlendirmektedir. Dijital dönüşüm, yalnızca yeni teknolojilerin kullanımı değil; işletmelerin iş yapış biçimlerini, organizasyonel süreçlerini ve değer yaratma mekanizmalarını yeniden şekillendiren kapsamlı bir dönüşüm süreci olarak tanımlanmaktadır (Vial, 2019). Bu bağlamda yapay zekâ, büyük veri analitiği, bulut bilişim ve Nesnelerin İnterneti gibi teknolojiler, operasyonel verimliliğin artırılması, kaynak kullanımının optimize edilmesi ve karar alma süreçlerinin iyileştirilmesinde önemli rol oynadığı bilinmektedir.

Sürdürülebilirlik ise ekonomik performansın yanı sıra çevresel ve sosyal sorumlulukların birlikte ele alınmasını gerektiren bütüncül bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Elkington'ın (1999) Üçlü Kar Hanesi (Triple Bottom Line) yaklaşımı, işletmelerin başarısının ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların dengeli yönetilmesine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Son yıllarda gerçekleştirilen ampirik çalışmalar, dijital dönüşümün kaynak verimliliğini ve yeşil inovasyon kapasitesini artırarak sürdürülebilir iş modellerinin geliştirilmesine katkı sağladığını; ancak bu katkının işletme büyüklüğü, sektör, kurumsal baskı düzeyi ve bölgesel bağlama göre önemli ölçüde farklılaştığını göstermektedir (Bindeeba vd., 2025; Hanelt vd., 2021; Jiang, 2025). Bununla birlikte veri güvenliği, siber güvenlik, dijital yetkinlik eksikliği ve değişim yönetimi gibi unsurlar, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından dijital dönüşüm sürecinin temel engelleri arasında yer almaktadır (Rupeika-Apoga & Petrovska, 2022).

Bu çalışma, güncel literatürün yorumlayarak işletmelerde dijital dönüşüm ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Değerlendirme sonucu, dijital dönüşümün uygun stratejilerle yönetildiğinde işletmelerin rekabet gücünü artırdığını, kaynak kullanımını optimize ettiğini ve sürdürülebilir performansı desteklediğini; ancak bu ilişkinin doğrusal ve kayıtsız şartsız pozitif olmadığını, kurumsal

[1]Bu çalışma, Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ'nün danışmanlığında yürütülen Gizem Kılıç Pekşen "Dijital dönüşüm ve Yeşil İnovasyon Uygulamalarının Sürdürülebilirlik Üzerine Etkileri: Ambalaj Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması adlı tezden türetilmiştir.

ve bağlamsal etkenlerle şekillendiğini göstermektedir. Bu doğrultuda sürdürülebilir dijital dönüşümün başarısı için teknolojik yatırımların kurumsal stratejilerle bütünleştirilmesi, çalışanların dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilirlik odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik, rekabet avantajı, dijital teknoloji*

DIGITAL TRANSFORMATION AND SUSTAINABILITY IN MANAGEMENT: A LITERATURE-BASED REVIEW

ABSTRACT

Globalization, rapid technological progress, and intensifying environmental concerns are prompting enterprises to pursue digital transformation and sustainability strategies simultaneously in order to secure competitive advantage and create long-term value. Digital transformation is defined not merely as the adoption of new technologies but as a comprehensive process that reshapes organizational operations, structures, and value-creation mechanisms (Vial, 2019). Within this context, technologies such as artificial intelligence, big data analytics, cloud computing, and the Internet of Things play a critical role in enhancing operational efficiency, optimizing resource use, and improving managerial decision-making.

Sustainability, in turn, denotes a holistic management approach that requires economic performance to be considered together with environmental and social responsibilities. Elkington's (1999) Triple Bottom Line framework holds that firm success depends on the balanced management of economic, environmental, and social dimensions. Recent empirical evidence indicates that digital transformation enhances resource efficiency and green-innovation capacity and thereby supports the development of sustainable business models, although the strength of this contribution varies considerably with firm size, industry, the level of institutional pressure, and regional context (Bindeeba et al., 2025; Hanelt et al., 2021; Jiang, 2025). At the same time, data security, cybersecurity risk, digital-competence gaps, and change-management challenges remain central obstacles to digital transformation, particularly for small and medium-sized enterprises (Rupeika-Apoga & Petrovska, 2022).

This study offers an interpretive review of the recent literature in order to examine the relationship between digital transformation and sustainability in enterprises. The resulting assessment suggests that, when managed with appropriate strategies, digital transformation strengthens firm competitiveness, optimizes resource utilization, and supports sustainable performance; however, this relationship is neither uniform nor unconditionally positive, being shaped instead by institutional, sectoral, and organizational contingencies. Accordingly, the study concludes that the success of sustainable digital transformation requires the integration of technological investment with corporate strategy, the development of employees' digital competencies, and the adoption of a sustainability-oriented management philosophy.

Keywords: *Digital transformation, sustainability, competitive advantage, Digital Technologies*

1. Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim, işletmelerin rekabet ettikleri ortamı köklü biçimde dönüştürmüş; bununla birlikte iklim değişikliği, kaynak kıtlığı ve toplumsal beklentilerdeki değişim, işletmeleri yalnızca kârlılık odaklı değil, çevresel ve sosyal sorumluluklarını da gözeten bir yönetim anlayışı benimsemeye zorlamıştır. Bu iki eğilim dijitalleşme ve sürdürülebilirlik birbirinden bağımsız stratejik gündemler olarak değil, ilişkili bütünleşik olgu olarak ele alınmaktadır (Vial, 2019; Hanelt vd., 2021).

Dijital dönüşüm, işletmelerin yapay zekâ, büyük veri analitiği, bulut bilişim, nesnelerin interneti ve blok zinciri gibi teknolojileri iş süreçlerine, organizasyon yapılarına ve değer önerilerine entegre ettikleri çok boyutlu bir değişim sürecidir (Vial, 2019). Sürdürülebilirlik ise Elkington'ın (1999) Üçlü Kar Hanesi yaklaşımıyla kavramsallaştırıldığı üzere, ekonomik, çevresel ve sosyal performansın eş zamanlı ve dengeli biçimde yönetilmesini gerektirmektedir. Literatürdeki artan sayıda çalışma, bu iki alanın kesişiminde duran "sürdürülebilir dijital dönüşüm" kavramını merkeze alarak, dijital teknolojilerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada araç mı, yoksa amaç mı olduğu sorusunu tartışmaya açmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde dijital dönüşüm ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi, güncel literatüre dayanarak yorumlayıcı bir bakış açısıyla değerlendirmektir. Çalışma; kavramsal çerçeveyi ortaya koyduktan sonra literatürü tematik olarak ele almakta ve elde edilen bulguları eleştirel bir tartışmayla sonuçlandırmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Vial (2019), dijital dönüşümü, dijital teknolojilerin tetiklediği ve bir işletmenin kritik unsurlarında (değer yaratma yolları, organizasyon yapısı, paydaş ilişkileri dâhil) önemli değişikliklere yol açan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, dijital dönüşümün yalnızca teknoloji edinimiyle sınırlı olmayıp, stratejik, örgütsel ve kültürel boyutları da kapsayan bütüncül bir değişim olduğunu vurgulamaktadır. Hanelt vd. (2021) benzer şekilde, dijital dönüşümün strateji ve örgütsel değişim yazınlarıyla iç içe olduğunu; işletmelerin dijital teknolojileri sadece operasyonel araç olmadığını, aslında iş modellerini yeniden tanımlayan stratejik kaynaklar olarak ortaya koymaktadır.

Elkington'ın (1999) Üçlü Kar Hanesi yaklaşımı incelendiğinde ise, işletme performansının yalnızca finansal göstergeler değil; ekonomik (kâr), çevresel (gezegen) ve sosyal (insan) boyutlarına sahip olduğunu savunmaktadır. Son dönem araştırmalar, sürdürülebilir işletme performansını bu üç boyut üzerinden ele almaktadır. Dijital dönüşümün Kaynak Temelli Görüş, Dinamik Yetenekler Teorisi ve Paydaş Teorisi çerçevesinde işletmelere nasıl stratejik kaynaklar sağladığını tartışmaktadır (Bindeeba vd., 2025). Bindeeba, Tukamushaba ve Bakashaba'nın (2025) çalışması, dijital dönüşüm ile sürdürülebilir işletme performansı arasında genel olarak pozitif bir ilişki bulunduğunu; ancak bu ilişkinin

ekonomik performansta en güçlü, sosyal performansta ise en zayıf düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Burada işletmelerin dijital yatırımlarını öncelikle operasyonel verimlilik ve maliyet optimizasyonu gibi doğrudan finansal getirisi olan alanlara yönlendirdiğine; ama çalışan refahı, toplum katılımı gibi sosyal çıktıların dijital dönüşümün daha dolaylı ve gecikmeli sonuçlarını belirtmektedir. Ayrıca büyük veri analitiği ve Nesnelerin İnterneti'nin yapay zekâya kıyasla sürdürülebilirlik üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu bulgu, dijital dönüşümün sürdürülebilirliğe olan katkısının sabit değil, bağlama duyarlı ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Chen, Li ve Shahid (2024) ise bu ilişkiyi doğrudan bir nedensellik olarak değil, piyasa odaklı iş modeli inovasyonunun aracı rolü ve dijital liderlik yeteneklerinin düzenleyici rolüne dikkat çekmektedir. Çalışmalarındaki bulgular, dijital dönüşümün sürdürülebilir performansı desteklemesinin, işletmenin dönüşümü iş modeli kapasitesine ve üst yönetimin dijital liderlik niteliklerine bağlı olduğunu göstermektedir. Teknolojik yatırımın kendisi değil, bu yatırımın stratejik biçimde yönetilmesinin sürdürülebilir performansı etkilediğini belirtmektedir. Burada teknoloji-merkezli yaklaşımların aksine, dijital dönüşümün sürdürülebilirliğe katkısının koşullu olduğunu ve yalnızca Bindeeba vd.'nin (2025) meta-analitik bulgularını tamamlarken, mekanizmasının nasıl işlediğini de açıklamaktadır.

Jiang (2025), Çin borsasında 75 sektörden 3.021 firmanın 2011-2021 dönemine ilişkin verileri ile çalışmıştır. Dijital dönüşümün yeşil inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmanın en dikkat çekici yönü, sektör düzeyindeki kurumsal baskının bu ilişkiyi güçlendirmek yerine zayıflatmasıdır. Jiang (2025)'a göre, işletmelerin kurumsal baskı altında birbirlerinin yeşil uygulamalarını taklit etmeleriyle açıklamaktadır. Genellikle resmî devlet düzenlemelerinin sürdürülebilirlik davranışlarını güçlendirirken, kurumsal baskının şekline göre etkinin yön değiştirebileceğini bahsetmektedir.

Rupeika-Apoga ve Petrovska (2022), 425 Letonyalı küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) ile gerçekleştirdikleri çalışmasında, sürdürülebilir dijital dönüşümün önündeki temel engelleri belirlemiştir. Sınırlı finansal kaynaklar, yetersiz dijital yetkinlik, teknolojik altyapı eksiklikleri, farkındalık düşüklüğü, dijital strateji bulunmaması ve değişime karşı direnç gibi unsurların işletme büyüklüğüne ve maliyet düzeyine göre farklılaştığını tespit etmiştir. Büyük işletmelerden elde edilen bulguların direkt KOBİ'lere genellenmesinin, gerçekte var olan yapısal engelleri gözden kaçırma ihtimalini arttırdığı ortaya çıkmaktadır.

Samsuden, Kohar, Khatib ve Abbas'ın (2024) 131 çalışmayı sistematik olarak inceleyerek dijital yeteneklerin işletme performansına etkisini balanced scorecard perspektifinden ele almaktadırlar. Dijital yeteneklerin özellikle içsel süreçler boyutunda (değer zinciri entegrasyonu, verimlilik artışı, maliyet rekabetçiliği) güçlü ve tutarlı bir etki yarattığını; fakat finansal, müşteri odaklı ve öğrenme-gelişim boyutlarında yazında daha parçalı ve tutarsız şekilde raporlandığını tespit etmiştir. Çalışmanın önemli yönü, mevcut yazının hangi noktalarda tıkandığını açıkça ortaya koymaya çalışmasıdır. Dijital yetenek

kavramının farklı biçimlerde tanımlatıldığını, bu sebeple karşılaştırılabilirliğinin sınırlı kaldığını vurgulamaktadır.

Philbin, Viswanathan ve Telukdarie (2022), 64 çalışmadan oluşan veri setinde dijital dönüşümün Üçlü Kar Hanesini boyutlarıyla nasıl ilişkilendiğini dijital teknoloji türleri, sürdürülebilirlik boyutları, işletme özellikleri şeklinde haritalandırmıştır. Çalışma sonucunda, iş stratejisi ve yönetimi, örgüt yapısı, örgüt kültürü, çalışan becerileri ve liderlik gibi işletme özelliklerinin, dijital dönüşümün sürdürülebilirlik çıktılarını belirleyen kritik etkenler olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar çalıştıkları veri setinin dijital dönüşümün teknik/teknolojik boyutuna odaklandığını fakat KOBİ'lerin örgütsel ve beşerî kapasitesinin sürdürülebilirlik çıktılarını nasıl şekillendirdiğinin belirtilmediğini vurgulamaktadır.

Xu, Sarfraz, Sun, Ivascu ve Ozturk (2025), büyük veri analitiği ve blok zinciri inovasyonunun, örgütsel dinamiklerle birlikte ele alındığında kurumsal sürdürülebilirliği pozitif yönde etkilediği; Sahoo ve Jakhar (2024) ise Endüstri 4.0 uygulamalarının yeşil tedarik ve yeniden üretim faaliyetleri aracılığıyla döngüsel ekonomi performansına destek sağladığını belirtmektedir. İmalat sektöründe yapılan çalışmalarda ise Xi, Yang ve Wang (2025), dijital dönüşümün sürdürülebilir performansa katkısının işletmelerin temel teknoloji yeteneklerinden geçtiğini belirtmektedir. Prashar ve Chaudhuri (2025), paradoks teorisi perspektifi açısından dijitalleşmenin döngüsel ekonomi ve operasyonel mükemmellik uygulamaları yoluyla performansa iyileştirme katkısı olduğu, ancak süreç içerisinde örgütsel önceliklerde çelişen yönetim sorunları olduğunu belirtmiştir. Tedarik zinciri açısından ise Pham, Tran Hoang, Nguyen Tran ve Nguyen Phan (2024), dijital olgunluk derecesi arttıkça sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin uygulanmasının daha kolay olduğunu belirtmiştir.

Vo Thai, Hong-Hue ve Tran (2024), yürüttükleri çalışmada dinamik yeteneklerin ve dijitalleşmenin, inovasyon ve sürdürülebilir performansı önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Kumar, Raut, Aktas, Narkhede ve Gedam (2023), vaka çalışması yöntemiyle KOBİ'lerde Endüstri 4.0 ve sürdürülebilirlik benimsenmesinin önündeki engelleri detaylandırmışladır. Dörr, Fliege, Lehmann, Kanbach ve Kraus (2023), dijital dönüşümü etkileyen engelleri sistematik olarak sınıflandırmıştır. Bruce, Keelson, Amoah ve Bankuoru Egala (2023), sosyal medya entegrasyonunun KOBİ'lerin sürdürülebilirliğine destek olan bir fırsat olduğunu bulgulamışlardır. Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis ve Thrassou (2022) da büyük veri analitiğinin işletmelerin sürdürülebilirlik performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu ortaya çıkarmışladır. Bu güncel çalışmaların ortak paydası, büyük işletmelerde gözlemlenen pozitif ilişkinin KOBİ'ler için de geçerli olabileceğidir. Fakat ilişkinin pozitif gerçekleşmesi, Rupeika-Apoga ve Petrovska'nın (2022) da vurguladığı gibi, kaynak ve yetkinlik engellerinin aşılmasına koşullu olarak bağlıdır.

Çalışmalar değerlendirildiğinde ortaya çıkan tablo, dijital dönüşüm ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkinin tutarlı biçimde pozitif olduğunu, ancak bu ilişkinin büyüklüğünün ve hatta yönünün; işletme büyüklüğü, sektör, liderlik kapasitesi ve

kurumsal baskının niteliği gibi bağlamsal faktörlere göre değiştiğini göstermektedir. Dolayısıyla yazın, dijital dönüşümü sürdürülebilirliğin bir belirleyicisi olarak değil; doğru stratejik, örgütsel ve kurumsal koşullar sağlandığında performansa etki eden koşullu bir potansiyel olarak bahsetmektedir.

Aslında mevcut yazında dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik ilişkisine önemli katkılar sunan birçok çalışma vardır. Fakat hala cevaplanmamış birçok soruyu da barındırmaktadırlar. Ampirik çalışmaların en fazla Çin'de işletmelerde yapılmıştır. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilere genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır (Jiang, 2025). Ayrıca, dijital dönüşümün sosyal performans üzerindeki etkisinin ekonomik ve çevresel performansa sınırlı incelendiği, bu nedenle çalışan refahı, kapsayıcılık ve toplumsal katkı gibi sosyal boyutlarının irdelenmediği görülmektedir (Bindeeba vd., 2025). Dijital dönüşüm ve dijital yetenek kavramlarının farklı çalışmalarda farklı şekillerde ölçülmesi, bulguların karşılaştırılmasını zora sokmaktadır (Philbin vd., 2022; Samsuden vd., 2024; Jiang, 2025). Son olarak, nicel çalışmaların ağırlıklı olduğu görülmektedir ve nedensellik ilişkisini açıklayacak çalışma sayısına oldukça ihtiyaç bulunmaktadır (Jiang, 2025).

3. Yöntem

Bu çalışmada, bibliyometrik veya sistematik derleme tekniklerine değil; seçilmiş güncel yayınların kavramsal ve ampirik bulgularının okunarak yorumlanmasına ve karşılaştırmalı biçimde tartışılmasına dayanan yorumlayıcı (interpretive/narrative) bir literatür değerlendirmesi yaklaşımı kullanılmıştır. Amaç, alandaki güncel tartışmaların içeriğine odaklanarak dijital dönüşüm ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin ne yönde, hangi koşullarda ve hangi gerekçelerle kurulduğunu anlamaktır.

Bu doğrultuda, ağırlıklı olarak son yıllarda yayımlanmış, konuyla doğrudan ilişkili ampirik çalışmalar seçilmiş; bunlara, alanın kavramsal temelini oluşturan öncü eserler olan (Elkington, 1999; Vial, 2019) eklenmiştir. Değerlendirme sürecinde her bir çalışmanın hangi örneklem ve bağlamda hangi ilişkiyi test ettiği dikkate alınmış, bulgular birbiriyle karşılaştırılarak ortak eğilimler ve çelişkili noktalar tespit edilmeye çalışılmıştır.

4. Sonuç

Güncel yazın değerlendirmesi sonucunda dijital dönüşüm ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi güçlü olduğu belirtilmiştir (Bindeeba vd., 2025); fakat çalışmalar göstermektedir ki ilişkileri doğrusal ve koşulsuz olmadığıdır. İlişkinin işletme büyüklüğü, sektör, coğrafi veya kurumsal bağlam, liderlik kapasitesi ve kurumsal baskının niteliği gibi çok sayıda unsura bağlı olduğudur.

İlk olarak dijital dönüşümün sürdürülebilirliğe katkısının koşullu olduğu sorusu yazında ortak bir karara varılamamıştır. Bindeeba vd. (2025) pozitif ve anlamlı ortalama etki büyüklükleri, dijital teknolojide tek başına sürdürülebilirliği güçlendirdiğini ifade eder; ancak Chen vd.'nin (2024) düzenleyicilik modeli, bu etkiyi dijital liderlik kapasitesi ve iş modeli inovasyon becerisinin etkilediğini vurgulamıştır. İki bulguda "dijital dönüşüm

ilerlerken yanında sürdürülebilirlik getirir" nedenselliğini direk vurgulamadığı görülmektedir. Aksine dijital dönüşümün sürdürülebilirliğe dönüşmesini tetikleyenlerin stratejik yönetim, liderlik ve örgütsel yetenek değişkenlerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu durum, işletmelerde sadece teknoloji satın alma kararlarının sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada yeterli olmadığına işaret etmektedir.

Diğer dikkat çeken detay ise, Jiang'in (2025) kurumsal baskıya ilişkin paradoksal bulgularıdır. Jiang'a göre sektör içi taklitçi davranış işletmelerin yeşil uygulamalarını sorgulamaksızın kopyalaması ve dijital dönüşümün yeşil inovasyona dönüşme gücünü zayıflattığı yönündedir. Bu bulgu, gelecekteki araştırmaların zorlayıcı, taklitçi ve normatif kurumsal baskı türlerini ayrıştırarak incelemesi gerektiğini göstermektedir.

Üçüncüsü, çalışmaların önemli bir kısmının büyük, halka açık ve genellikle Çin merkezli işletmelerin oluşturduğu yönündedir. Bu durum yazında genellenebilirliği engellemektedir. Ayrıca Rupeika-Apoga ve Petrovska'nın (2022) Letonya'daki KOBİ'lerle yaptığı çalışmasında finansal kaynak kısıtı yaşayan işletmelerin "dijital uçurum" olarak adlandırılan riskle karşı karşıya kaldığından bahsetmektedir. Çünkü büyük işletmeler dijital dönüşüm ile sürdürülebilirlik performanslarını artırırken, kaynak kısıtı yaşayan KOBİ'lerin ise geride kalabildiğidir. Burada sürdürülebilirlik kazanımlarının eşitsiz dağılmasına yol açabildiğine dikkat çekmişlerdir. Özellikle KOBİ'lerin ekonomideki payının yüksek olduğu Türkiye gibi ülkeler için kritik bir öneme sahiptir.

Bu çalışma neticesinde uygulayıcılar açısından şu çıkarımlar öne çıkmaktadır: dijital dönüşüm yatırımları sadece teknoloji edinimi değil, kurumsal strateji, liderlik gelişimi ve çalışan yetkinliği ile entegre çalışan bir programı olarak tasarlanmalıdır. Büyük işletmeler için geçerli olan pozitif bulgular KOBİ'lerle doğrudan genellenememektedir. Özellikle KOBİ'lere özgü finansal yetkinlik mekanizmaları kullanılmalıdır. Politika yapıcılar ise sürdürülebilirlik yönelimli düzenlemelerinde işletmeler için stratejik mi yoksa taklitçi biçime mi uygun mekanizmalar oluşturmalı bunu göz önüne almalıdır. Akademik çalışmalar için ise; gelecekteki araştırmalarda nedensellik ilişkisini daha güçlü biçimde test edilmesinin iyi olacağı yönündedir. Dijital dönüşümün, ekonomik ve çevresel boyutlara kıyasla daha az araştırılmış olan sosyal performans boyutunu daha derinlemesine incelemesi önerilmektedir.

Sonuç olarak, dijital dönüşüm, doğru stratejik, örgütsel ve kurumsal koşullar sağlandığında işletmelerin sürdürülebilir performansını güçlendiren kritik bir araçtır. Fakat bu potansiyelin ortaya çıkması için bilinçli yönetim tercihlerine, liderlik kapasitesine ve kaynak erişimine bağlıdır. Elkington'ın (1999) Üçlü Kar Hanesi yaklaşımının işaret ettiği gibi, sürdürülebilir başarı ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların dengeli biçimde yönetilmesini gerektirmektedir.

Kaynakça / References

Bindeeba, D. S., Tukamushaba, E. K., & Bakashaba, R. (2025). Digital transformation and its multidimensional impact on sustainable business performance: Evidence from a meta-analytic review. *Future Business Journal, 11*, Article 90. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00511-z

Bruce, E., Keelson, S., Amoah, J., & Bankuoru Egala, S. (2023). Social media integration: An opportunity for SMEs sustainability. *Cogent Business & Management, 10*(1), Article 2173859. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173859

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2022). Impacts of big data analytics adoption on firm sustainability performance. *Qualitative Research in Financial Markets, 15*(4), 589–607. https://doi.org/10.1108/QRFM-01-2022-0005

Chen, A., Li, L., & Shahid, W. (2024). Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities. *Heliyon, 10*(8), e29509. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29509

Dörr, L., Fliege, K., Lehmann, C., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2023). A taxonomy on influencing factors towards digital transformation in SMEs. *Journal of Small Business Strategy, 33*(1), 53–69. https://doi.org/10.53703/001c.66283

Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal, 25*(4), 42.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Jiang, F. (2025). Digital transformation and green innovation: The mediating role of green management disclosure and the moderating role of institutional pressure. *Journal of General Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/03063070241308100

Kumar, S., Raut, R. D., Aktas, E., Narkhede, B. E., & Gedam, V. V. (2023). Barriers to adoption of industry 4.0 and sustainability: A case study with SMEs. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing, 36*(5), 657–677. https://doi.org/10.1080/0951192X.2022.2128217

Pham, T. N., Tran Hoang, M. T., Nguyen Tran, Y. N., & Nguyen Phan, B. A. (2024). Combining digitalization and sustainability: Unveiling the relationship of digital maturity degree, sustainable supply chain management practices and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 73*(8), 2508–2529. https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2023-0311

Philbin, S., Viswanathan, R., & Telukdarie, A. (2022). Understanding how digital transformation can enable SMEs to achieve sustainable development: A systematic literature review. *Small Business International Review, 6*(1), Article e473. https://doi.org/10.26784/sbir.v6i1.473

Prashar, A., & Chaudhuri, A. (2025). Digitalization for circular economy and operational excellence practices: a paradox theory perspective on performance improvement in manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment, 34*(1), 1154-1170.

Rupeika-Apoga, R., & Petrovska, K. (2022). Barriers to sustainable digital transformation in micro-, small-, and medium-sized enterprises. *Sustainability, 14*(20), Article 13558. https://doi.org/10.3390/su142013558

Sahoo, S., & Jakhar, S. K. (2024). Industry 4.0 deployment for circular economy performance—Understanding the role of green procurement and remanufacturing activities. *Business Strategy and the Environment, 33*(2), 1144–1160. https://doi.org/10.1002/bse.3542

Samsuden, N. S., Kohar, U. H. A., Khatib, S. F. A., & Abbas, A. F. (2024). Digital capabilities and business performance: A systematic literature review. *Sustainability, 16*(24), Article 11108. https://doi.org/10.3390/su162411108

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vo Thai, H. C., Hong-Hue, T. H., & Tran, M. L. (2024). Dynamic capabilities and digitalization as antecedents of innovation and sustainable performance: Empirical evidence from Vietnamese SMEs. *Journal of Asia Business Studies*, *18*(2), 385–411. https://doi.org/10.1108/JABS-08-2023-0325

Xi, X., Yang, J., & Wang, C. (2025). Can digital transformation improve sustainable performance of manufacturing firms? Empirical evidence based on core technology capabilities. *Chinese Management Studies*, *19*(3), 640-675.

Xu, Y., Sarfraz, M., Sun, J., Ivascu, L., & Ozturk, I. (2025). Advancing corporate sustainability via big data analytics, blockchain innovation, and organizational dynamics—A cross-validated predictive approach. *Business Strategy and the Environment*, *34*(1), 1399-1418.

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

YÖNETİMDE ETİK BİR SORUN OLARAK YEŞİL AKLAMA: KURUMSAL YÖNETİŞİM VE DENETİM LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Nurcan GÜNCE
Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Muhasebe ve Vergi Uygulama Bölümü
nurcan.gunce@kocaeli.edu.tr

Gönül KONAKAY
Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Muhasebe ve Vergi Uygulama Bölümü
gkonakay@kocaeli.edu.tr

ÖZET

Sürdürülebilirlik raporlamasının zorunlu hale gelmesi ve çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) odaklı yatırımların yaygınlaşmasıyla birlikte, işletmelerin sürdürülebilirlik söylemleri ile gerçek performansları arasındaki açığı ifade eden yeşil aklama, yönetim literatüründe giderek daha fazla tartışılan bir konu haline gelmiştir. Paydaşları yanıltma, bilgi asimetrisinden yararlanma ve kurumsal meşruiyeti sembolik yollarla elde etme girişimi olan yeşil aklama, özünde yönetsel ve etik bir sorundur. Bu sorunun sınırlandırılmasında yönetim kurulu, denetim komitesi, bağımsız denetim ve sürdürülebilirlik güvencesi gibi kurumsal yönetişim mekanizmaları önemli bir rol üstlenmektedir. Bu çalışmada, yeşil aklamayı kurumsal yönetişim, muhasebe ve denetim bağlamında ele alan literatürün gelişiminin, entelektüel yapısının ve tematik eğilimlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmanın kapsamını, yeşil aklama kavramını yönetim kurulu yapısı, sahiplik yapısı, sürdürülebilirlik açıklamaları, bağımsız denetim ve güvence konularıyla birlikte inceleyen bilimsel yayınlar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Web of Science ve Scopus veri tabanlarından elde edilen uluslararası yayınlar, mükerrer kayıtlar ayıklandıktan sonra birleştirilmiş ve 1.195 yayından oluşan bir veri seti elde edilmiş; DergiPark'ta yer alan ulusal yayınlar ise Türkiye'deki literatürün durumunu belirlemek amacıyla ayrıca incelenmiştir. Analizlerde VOSviewer yazılımı kullanılarak performans analizi, atıf analizi, ortak atıf analizi ve ortak kelime analizi yapılmıştır. Bu kapsamda yayınların yıllara göre dağılımı, en etkili dergiler, yazarlar ve ülkeler, alanın kuramsal temelleri ile tematik kümeleri değerlendirilmiş; yükselen ve az çalışılmış konular belirlenerek literatürdeki boşluklar ortaya konulmuştur. Bulgular, alandaki yayınların son yıllarda, özellikle sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin düzenlemelerin yaygınlaşmasıyla birlikte belirgin biçimde arttığını göstermiştir. Literatürün ağırlıklı olarak meşruiyet, paydaş ve vekalet kuramları temelinde şekillendiği; sürdürülebilirlik açıklamaları, kurumsal yönetişim ve ESG performansı konularının öne çıkan temalar arasında yer aldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, bağımsız denetimin ve denetçinin yeşil aklamayı

önlemedeki rolünün görece sınırlı düzeyde ele alındığı tespit edilmiştir. Türkiye'deki literatürün ise uluslararası literatüre kıyasla daha sınırlı olduğu görülmüştür. Çalışma, yeşil aklamanın yönetsel etik boyutuna ve kurumsal yönetişimin önleyici rolüne ilişkin bütüncül bir çerçeve sunmakta ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) bağlamında araştırmacılara, düzenleyicilere ve uygulayıcılara yönelik gelecek araştırma önerileri geliştirmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yeşil Aklama, Yönetim Etiği, Kurumsal Yönetişim, Bağımsız Denetim, Bibliyometrik Analiz*

GREENWASHING AS AN ETHICAL PROBLEM IN MANAGEMENT: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE CORPORATE GOVERNANCE AND AUDITING LITERATURE

ABSTRACT

As sustainability reporting becomes mandatory and environmental, social and governance (ESG) investing expands, greenwashing, the gap between firms' sustainability claims and their actual performance, has become an increasingly debated issue in the management literature. As an attempt to mislead stakeholders, exploit information asymmetry and gain corporate legitimacy through symbolic means, greenwashing is fundamentally a managerial and ethical problem. Corporate governance mechanisms such as the board of directors, audit committees, external audit and sustainability assurance play an important role in curbing this problem. This study aimed to reveal the development, intellectual structure and thematic trends of the literature that examines greenwashing in the context of corporate governance, accounting and auditing. The scope of the study consists of scientific publications that address greenwashing together with board structure, ownership structure, sustainability disclosure, external audit and assurance. Accordingly, international publications retrieved from the Web of Science and Scopus databases were merged after removing duplicate records, yielding a dataset of 1,195 publications, while national publications indexed in DergiPark were examined separately in order to determine the state of the literature in Türkiye. Performance analysis, citation analysis, co-citation analysis and co-word analysis were conducted using the VOSviewer software. The findings showed that publications in the field have increased markedly in recent years, particularly with the spread of regulations on sustainability reporting. It was determined that the literature is shaped mainly by legitimacy, stakeholder and agency theories, and that sustainability disclosure, corporate governance and ESG performance are among the prominent themes. However, the role of external audit and auditors in preventing greenwashing was found to be addressed to a relatively limited extent. The literature in Türkiye was also found to be more limited than the international literature. The study offers an integrated framework on the managerial ethics dimension of greenwashing and the preventive role of corporate governance, and develops suggestions for future research aimed at researchers, regulators and practitioners in the context of the Turkish Sustainability Reporting Standards (TSRS).

Keywords: *Greenwashing, Management Ethics, Corporate Governance, External Audit, Bibliometric Analysis*

1. Giriş

Son yirmi yılda işletmelerden beklenen şey yalnızca kâr elde etmeleri değil, bu kârı çevreye ve topluma verdikleri zararı gözeterek elde etmeleridir. Yatırımcıların çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) ölçütlerini karar süreçlerine katması, tüketicilerin çevre dostu ürünlere yönelmesi ve kamu otoritelerinin sürdürülebilirlik raporlamasını zorunlu hale getirmesi, işletmeleri sürdürülebilirlik performanslarını kamuoyuyla daha fazla paylaşmaya yöneltmiştir. Ne var ki anlatılan ile yapılan her zaman örtüşmemektedir. İşletmenin çevresel performansını olduğundan daha iyi gösteren, olumsuz yönleri gizleyen ya da doğrulanamayan iddialarla kamuoyunu yanıltan bu uygulamalar literatürde yeşil aklama (greenwashing) olarak adlandırılmaktadır (Delmas ve Burbano, 2011; Lyon ve Montgomery, 2015).

Yeşil aklama yalnızca bir iletişim ya da pazarlama sorunu değildir. Paydaşların eksik veya çarpıtılmış bilgiye dayanarak karar vermesine yol açtığı, bilgi asimetrisinden yararlandığı ve meşruiyeti gerçek performans yerine sembolik eylemlerle elde etmeye çalıştığı için özünde yönetsel ve etik bir sorundur (Laufer, 2003; Seele ve Gatti, 2017). Sürdürülebilirlik açıklamalarının hazırlanmasından yönetim kurulu, bu açıklamaların güvenilirliğinin sağlanmasından ise denetim komitesi, bağımsız denetçi ve güvence hizmeti sunan kuruluşlar sorumludur. Bu nedenle yeşil aklamayı sınırlandırmada kurumsal yönetişim mekanizmalarının ve denetimin belirleyici bir rol üstlenmesi beklenmektedir (Yu vd., 2020; Free vd., 2025).

Konunun önemi düzenleyici gelişmelerle birlikte daha da artmıştır. Avrupa Birliği'nde 2022/2464 sayılı Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Direktifi (CSRD) ile sürdürülebilirlik bilgilerinin raporlanması ve bu bilgilere güvence verilmesi zorunlu hale getirilmiştir (Avrupa Parlamentosu ve Konsey, 2022). Türkiye'de ise Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından hazırlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS), 29 Aralık 2023 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanmış ve belirli büyüklük ölçütlerini aşan işletmeler için 1 Ocak 2024'ten itibaren başlayan hesap dönemlerinde zorunlu olarak uygulanmaya başlamıştır (KGK, 2023). Raporlamanın zorunlu hale gelmesi, raporlanan bilgilerin güvenilirliği sorununu ve dolayısıyla yeşil aklama riskini muhasebe ve denetim mesleğinin gündemine taşımıştır.

Yeşil aklamaya ilişkin literatür son yıllarda hızla genişlemiştir. Bununla birlikte literatür; pazarlama, iletişim, finans, muhasebe, hukuk ve çevre bilimleri gibi farklı disiplinlere dağılmış durumdadır. Konuyu genel olarak ele alan sistematik ve bibliyometrik incelemeler bulunmakla birlikte (de Freitas Netto vd., 2020; Santos vd., 2024; Ziolo vd., 2024; Koca, 2025), yeşil aklamayı doğrudan kurumsal yönetişim, muhasebe ve denetim bağlamında inceleyen, uluslararası ve ulusal literatürü birlikte değerlendiren çalışma sayısı sınırlıdır. Türkiye'de yapılan bibliyometrik çalışmalar ise ya ulusal yayınlarla sınırlı

kalmış (Özbingöl ve Acar Uğurlu, 2024) ya da konuyu yönetişim ve denetim boyutuna odaklanmadan genel olarak ele almıştır (Koca, 2025).

Bu çalışmanın amacı, yeşil aklamayı kurumsal yönetişim, muhasebe ve denetim bağlamında ele alan literatürün gelişimini, entelektüel yapısını ve tematik eğilimlerini bibliyometrik yöntemlerle ortaya koymaktır. Bu amaçla Web of Science ve Scopus veri tabanlarından elde edilen 1.195 yayın performans, atıf, ortak kelime ve ortak atıf analizleriyle incelenmiş; DergiPark'taki ulusal makaleler ise ayrıca değerlendirilerek Türkiye'deki literatürün uluslararası eğilimlerle karşılaştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın literatüre katkısı üç noktada toplanmaktadır. İlk olarak çalışma, yeşil aklamayı yönetim etiği perspektifinden ele alarak yönetişim ve denetim mekanizmalarının bu sorundaki yerini görünür kılmaktadır. İkinci olarak iki uluslararası veri tabanını birleştirerek daha kapsamlı bir veri seti üzerinde analiz yapmaktadır. Üçüncü olarak ulusal literatürün durumunu ortaya koyarak TSRS uygulamaları bağlamında Türkiye'de yapılabilecek araştırmalar için bir yol haritası önermektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde yeşil aklama kavramı, kuramsal çerçeve ve yeşil aklamanın kurumsal yönetişim ile denetimle ilişkisine yönelik literatür özetlenmiştir. Üçüncü bölümde veri seti ve yöntem açıklanmış, dördüncü bölümde bulgular sunulmuştur. Son bölümde ise bulgular değerlendirilerek gelecek araştırmalar ve uygulayıcılar için öneriler geliştirilmiştir.

2. Literatür Taraması

2.1. Yeşil Aklama Kavramı ve Türleri

Yeşil aklama kavramı, işletmelerin çevresel performanslarına ilişkin olumlu bilgileri öne çıkarırken olumsuz bilgileri gizlemesini veya önemsizleştirmesini ifade etmektedir. Delmas ve Burbano (2011) yeşil aklamayı, kötü çevresel performans ile bu performansa ilişkin olumlu iletişimin bir arada bulunması olarak tanımlamış ve bu davranışın dış (kurumsal ve piyasa), örgütsel ve bireysel belirleyicilerini ortaya koymuştur. Lyon ve Montgomery (2015) ise kavramın tek bir davranışı değil, insanları bir örgütün çevresel uygulamaları hakkında gereğinden olumlu inançlara yönlendiren farklı yanıltıcı iletişim biçimlerini kapsayan bir şemsiye terim olduğunu vurgulamıştır.

Literatürde yeşil aklamanın farklı türleri tanımlanmıştır. Seçici açıklama, işletmenin çevresel etkilerinden görece masum olanları açıklayıp asıl etkilerini gizleyerek şeffaf bir görüntü oluşturmasıdır (Marquis vd., 2016). Sembolik eylem, işletmenin somut bir değişikliğe gitmeden çevreye duyarlı olduğunu gösteren adımlar atmasıdır (Walker ve Wan, 2012). Kim ve Lyon (2015) ise kavramı genişleterek işletmelerin performanslarını abartmalarının (yeşil aklama) yanı sıra paydaş tepkisinden kaçınmak amacıyla iyi performanslarını olduğundan daha mütevazı sunabileceklerini (kahverengi aklama) göstermiştir. de Freitas Netto vd. (2020) sistematik literatür incelemesinde yeşil aklamayı firma düzeyinde ve ürün düzeyinde olmak üzere iki temel gruba ayırmıştır. Seele ve Gatti (2017) ise yeşil aklamanın yalnızca işletmenin niyetine bağlı olmadığını, paydaşların

yönelttiği suçlamalarla da biçimlendiğini ileri sürerek kavrama iletişim ve meşruiyet temelli bir bakış getirmiştir.

Muhasebe literatüründe yeşil aklama çoğunlukla sürdürülebilirlik raporları ve çevresel açıklamalar üzerinden incelenmektedir. Bu yaklaşımda yeşil aklama, açıklama düzeyi ile gerçek performans arasındaki fark olarak ölçülmekte ve ayrışma (decoupling) kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Talpur vd., 2024). Ancak yeşil aklamanın nasıl ölçüleceği konusunda literatürde bir uzlaşı bulunmamaktadır. Bernini vd. (2024) ampirik çalışmaların yeşil aklamayı birbirinden oldukça farklı biçimlerde ölçtüğünü ve bu durumun bulguların karşılaştırılmasını güçleştirdiğini göstermiştir. ESG derecelendirme kuruluşlarının aynı işletme için birbirinden önemli ölçüde farklı puanlar verebilmesi de (Berg vd., 2022) yeşil aklamanın tespitini daha da zorlaştırmaktadır.

2.2. Kuramsal Çerçeve

Yeşil aklamayı açıklamada en sık başvurulan kuram meşruiyet kuramıdır. Suchman (1995), meşruiyeti bir örgütün eylemlerinin toplumsal olarak kabul gören norm, değer ve inançlar çerçevesinde arzu edilir ve uygun bulunması olarak tanımlamakta ve örgütlerin meşruiyeti kazanmak, korumak veya onarmak için hem esaslı hem de sembolik stratejiler kullanabileceğini belirtmektedir. Bu bakış açısına göre çevresel performansı zayıf olan işletmeler, meşruiyetlerini korumak için daha fazla çevresel açıklama yapma eğilimindedir (Cho ve Patten, 2007). Nitekim Clarkson vd. (2008) çevresel performans ile çevresel açıklama arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, iyi performans gösteren işletmelerin daha nesnel ve doğrulanabilir bilgi sunduğunu ortaya koymuştur.

Kurumsal kuram, örgütlerin kendi alanlarındaki baskılara uyum sağlarken benzeşme eğiliminde olduğunu ileri sürmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Meyer ve Rowan (1977) ise örgütlerin dış beklentilere uyumlu görünmek için resmi yapılar oluşturabildiğini, ancak bu yapıların günlük faaliyetlerden ayrışabildiğini göstermiştir. Bu ayrışma, sürdürülebilirlik politikası ile uygulama arasındaki açığı açıklamak için yeşil aklama literatüründe yaygın biçimde kullanılmaktadır (Testa vd., 2018). Paydaş kuramı, işletmenin yalnızca hissedarlara değil, faaliyetlerinden etkilenen tüm paydaşlara karşı sorumlu olduğunu ileri sürmektedir (Freeman, 1984). Vekalet kuramı ise yöneticiler ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmasını ve bilgi asimetrisini ele almaktadır (Jensen ve Meckling, 1976). Yeşil aklama bağlamında vekalet kuramı, yöneticilerin kısa vadeli itibar ve finansal kazanç için sürdürülebilirlik bilgilerini çarpıtabileceğini ve bu riskin yönetim kurulu ve denetim gibi izleme mekanizmalarıyla sınırlandırılabileceğini öngörmektedir.

2.3. Kurumsal Yönetişim ve Yeşil Aklama

Kurumsal yönetişim mekanizmalarının yeşil aklama üzerindeki etkisi, literatürün son yıllarda en çok ilgi gören konularından biridir. Yu vd. (2020) 1.925 büyük ölçekli işletmeden oluşan uluslararası bir örneklemde, ESG verilerini yüksek düzeyde açıklayan ancak ESG performansı düşük kalan işletmeleri yeşil aklama yapan işletmeler olarak tanımlamıştır. Çalışmanın bulgularına göre bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve kurumsal

yatırımcılar, yeşil aklamayı sınırlandıran en etkili firma düzeyindeki mekanizmalardır. Marquis vd. (2016) ise çevreye daha fazla zarar veren ve daha yoğun kamuoyu denetimine maruz kalan işletmelerin seçici açıklamaya daha az başvurduğunu ortaya koymuştur.

Yönetim kurulunun yapısı da bu konuda belirleyici olabilmektedir. Eliwa vd. (2023) uluslararası bir örneklemde yönetim kurulunda kadın üye oranı daha yüksek olan işletmelerin ESG ayrışmasına daha az başvurduğunu bulmuştur. Chen ve Dagestani (2023) Çin'de kadın yönetim kurulu üyelerinin, yaş ve eğitim çeşitliliğinin yeşil aklama davranışını azalttığını; buna karşılık siyasi bağlantıların bu davranışı artırdığını göstermiştir. Bununla birlikte, yönetişim mekanizmalarının her bağlamda etkili olduğu söylenemez. Frendy vd. (2024) Japonya'da firma düzeyindeki kurumsal yönetişim özelliklerinin yeşil aklamayı azaltmada etkisiz kaldığını tespit etmiştir. Liao vd. (2023) ise Çin'de finansal raporlara yönelik düzenleyici uyarı mektuplarını alan işletmelerin ESG açıklamalarındaki yeşil aklamanın arttığını bulmuştur. Bu farklı sonuçlar, yönetişim mekanizmalarının etkisinin ülkenin kurumsal yapısına ve düzenleyici ortamına göre değişebildiğini göstermektedir.

2.4. Bağımsız Denetim, Güvence ve Yeşil Aklama

Bağımsız denetimin yeşil aklamayla ilişkisi, kavramın ilk ekonomik modellerinde bile yer almaktadır. Lyon ve Maxwell (2011) işletmelerin çevresel bilgileri stratejik olarak açıkladığı ve bir sivil toplum aktörünün bu açıklamaları denetleyip yalnızca olumlu bilgileri paylaşan işletmeleri cezalandırabildiği bir model geliştirmiştir. Model, denetim baskısının yeşil aklamayı caydırabileceğini, ancak bazı işletmelerin bu durumda çevresel bilgi açıklamaktan tümüyle vazgeçebileceğini göstermektedir. Laufer (2003) da dış doğrulamanın bulunmadığı ortamlarda kurumsal sosyal raporlamanın yanıltıcı olabileceğine dikkat çekmiştir. Mahoney vd. (2013) bağımsız sürdürülebilirlik raporu yayımlamanın bir sinyal mi yoksa yeşil aklama aracı mı olduğunu tartışmıştır.

Sürdürülebilirlik güvencesine ilişkin ampirik bulgular ise karışıktır. Du vd. (2018) Çin'de denetçilerin çevresel performansı iyi olan işletmelere daha az şartlı görüş verdiğini, ancak yeşil aklamanın bu ilişkiyi zayıflattığını göstermiştir. Frendy vd. (2024) üçüncü taraf güvencesinin yeşil aklama yapan işletmeler tarafından açıklamalarını daha da abartmak için kullanılabildiğini bulmuştur. Boiral vd. (2024) ise sürdürülebilir finans düzenlemelerine ilişkin kamuoyu görüşlerini incelemiş ve paydaşların dış güvencenin yeşil aklamayı önlemedeki etkinliğine eleştirel yaklaştığını ortaya koymuştur. Free vd. (2025) muhasebe alanındaki çalışmaları inceledikleri literatür değerlendirmesinde, yeşil aklama ve sürdürülebilirlik güvencesi konusundaki kaygıların arttığını, ancak bu artışın araştırmalara henüz sınırlı ölçüde yansıdığını belirtmiştir. Son dönemde yapay zekâ ve iç denetim kalitesi gibi yeni denetim araçlarının yeşil aklama üzerindeki etkisi de incelenmeye başlanmıştır (Khan vd., 2024; Purnamasari ve Umiyati, 2024).

2.5. Yeşil Aklama Literatürüne Yönelik Önceki İncelemeler

Yeşil aklama literatürü, son yıllarda çok sayıda sistematik ve bibliyometrik incelemeye konu olmuştur. de Freitas Netto vd. (2020) kavramın tanım ve türlerini, Santos vd. (2024) yeşil aklamanın paydaşlarla ilişkisini, Bernini vd. (2024) yeşil aklamanın ölçüm yöntemlerini, Lublóy vd. (2025) ise firma düzeyinde yeşil aklamanın nicel ölçümünü incelemiştir. Ziolo vd. (2024) mevcut literatür incelemelerini değerlendirerek bir üst inceleme yapmış, Sneideriene ve Legenzova (2025) ise ESG açıklamalarında yeşil aklamanın önlenmesine odaklanan bibliyometrik bir analiz gerçekleştirmiştir.

Türkiye'de Demiral (2022), Nisan 2022'ye kadar yapılmış 29 akademik çalışmayı inceleyerek kavramın Türkçe karşılığını tartışmıştır. Özbingöl ve Acar Uğurlu (2024) Türkiye'de 2000–2024 döneminde yapılan yayınları, Koca (2025) ise Web of Science'taki yeşil aklama yayınlarını bibliyometrik yöntemle analiz etmiştir. Bu çalışmaların önemli bir kısmı yeşil aklamayı genel olarak ya da pazarlama ve iletişim perspektifinden ele almaktadır. Yeşil aklamayı kurumsal yönetişim, muhasebe ve denetim bağlamıyla sınırlandıran, iki uluslararası veri tabanını birleştiren ve uluslararası bulguları ulusal literatürle karşılaştıran bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Bu çalışmada, yeşil aklamayı kurumsal yönetişim, muhasebe ve denetim bağlamında ele alan literatürün gelişiminin, entelektüel yapısının ve tematik eğilimlerinin bibliyometrik yöntemlerle ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır: (1) Alandaki yayınlar yıllara göre nasıl bir gelişim göstermiştir ve hangi dergiler ile ülkeler öne çıkmaktadır? (2) Alanda en çok atıf alan çalışmalar hangileridir? (3) Literatür hangi tematik kümeler etrafında örgütlenmektedir ve bu temalar zaman içinde nasıl değişmiştir? (4) Alanın entelektüel ve kuramsal temellerini hangi çalışmalar oluşturmaktadır? (5) Kurumsal yönetişim ve denetim konuları literatürde ne ölçüde ele alınmaktadır?

3.2. Veri Seti

Veriler, 26 Ekim 2026 tarihinde Web of Science Core Collection (WoS) ve Scopus veri tabanlarından elde edilmiştir. Her iki veri tabanında da aynı arama stratejisi izlenmiştir. Birinci arama satırında yeşil aklama kavramını temsil eden "greenwash*" ifadesi, ikinci arama satırında ise kurumsal yönetişim ve denetim bağlamını temsil eden "governance OR board* OR audit* OR assurance OR disclosure OR accounting OR reporting OR ethics" ifadeleri kullanılmış ve iki satır "AND" bağlacıyla birleştirilmiştir. Arama WoS'ta konu (Topic), Scopus'ta ise başlık, özet ve anahtar kelime (TITLE-ABS-KEY) alanlarında yapılmıştır. Belge türü olarak makale ve derleme, dil olarak İngilizce seçilmiş; tamamlanmamış yıl olması nedeniyle 2026 yılı kapsam dışında bırakılmıştır. WoS'ta Business, Management, Business Finance, Economics, Environmental Studies, Ethics ve

Green & Sustainable Science & Technology kategorileri; Scopus'ta ise Business, Management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance; Social Sciences ve Environmental Science konu alanları ile sınırlama yapılmıştır.

Bu süreç sonucunda WoS'tan 943 ve Scopus'tan 884 kayıt elde edilmiştir. İki veri tabanındaki kayıtlar DOI numaraları ve başlıkları üzerinden eşleştirilmiş, 632 mükerrer kayıt ayıklanmış ve analizler 1.195 benzersiz yayın üzerinden gerçekleştirilmiştir. Mükerrer kayıtlarda iki veri tabanındaki atıf sayılarından yüksek olanı esas alınmıştır. Veri setinin genel özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Türkiye'deki literatürün uluslararası eğilimlerle karşılaştırılabilmesi amacıyla ulusal yayınlar DergiPark üzerinden ayrıca taranmıştır. DergiPark'ın makale arama modülünde elde edilen sonuçlar (200 kayıt) dışa aktarılmış ve web tabanlı tamamlayıcı bir taramayla bu listede yer almayan üç makale daha eklenmiştir. Başlığında veya anahtar kelimelerinde "yeşil aklama", "yeşil yıkama", "yeşil badana", "yeşile boyama" veya "greenwashing" ifadelerinden birini içeren ve 2025 yılı sonuna kadar yayımlanmış araştırma makaleleri kapsama alınmış; konferans bildirileri ve kavrama yalnızca özette veya kaynakçada değinen çalışmalar kapsam dışında bırakılmıştır. DergiPark kaynakça bilgisi içeren toplu veri aktarımına olanak tanımadığı için ulusal makaleler ağ analizlerine dahil edilmemiş; yayın yılı, disiplin alanı ve yöntem açısından betimsel olarak incelenmiştir.

Tablo 1. Veri Setinin Genel Özellikleri

Özellik	Değer
Veri tabanları	Web of Science Core Collection, Scopus
Veri indirme tarihi	26.10.2026
Zaman aralığı	2000–2025
WoS kayıt sayısı	943
Scopus kayıt sayısı	884
Mükerrer kayıt	632
Analize dahil edilen yayın sayısı	1.195
Yayın kaynağı (dergi) sayısı	491
Yazar sayısı	2.675
Tek yazarlı yayın sayısı	173
Yayın başına ortalama yazar sayısı	3,0
Yayın başına ortalama atıf	56,17
Katkı sağlayan ülke sayısı	74
Uluslararası ortak yazarlı yayın oranı (%)	29,7
Yıllık büyüme oranı, 2015–2025 (%)	47,1

3.3. Analiz Yöntemi

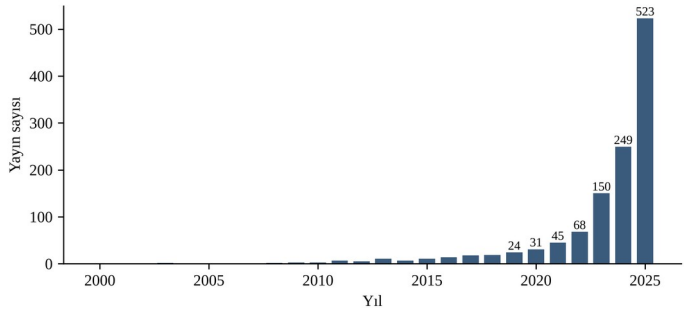
Çalışmada, yönetim alanındaki bibliyometrik çalışmalarda yaygın olarak izlenen yaklaşıma uygun biçimde performans analizi ve bilim haritalama teknikleri birlikte kullanılmıştır (Zupic ve Čater, 2015; Donthu vd., 2021). Performans analizi kapsamında

yayınların yıllara göre dağılımı, en üretken dergiler ve ülkeler ile en çok atıf alan çalışmalar belirlenmiştir. Bilim haritalama kapsamında ülkeler arası ortak yazarlık, ortak kelime ve ortak atıf analizleri yapılmıştır. Ortak atıf analizi, iki çalışmanın üçüncü bir çalışma tarafından birlikte kaynak gösterilme sıklığını bu iki çalışma arasındaki entelektüel yakınlığın göstergesi olarak kabul etmektedir (Small, 1973). Haritalar ve kümeler VOSviewer (sürüm 1.6.20) yazılımıyla oluşturulmuştur (van Eck ve Waltman, 2010). Ülke analizinde en az 10 yayını bulunan 34 ülke analize alınmıştır. Ortak kelime analizinde yazar anahtar kelimeleri kullanılmış; eş anlamlı ifadeler (ör. "CSR" ve "corporate social responsibility", "ESG" ve "environmental, social and governance") bir eş anlamlılar (thesaurus) dosyasıyla birleştirilmiş, arama terimi olan "greenwashing" ve JEL kodları gibi anlamsız terimler ağdan çıkarılmış ve en az 10 kez geçen 45 anahtar kelime analize alınmıştır. Ortak atıf analizi, kaynakça bilgilerinin eksiksiz indirilebildiği Scopus kayıtları (870 yayın, 59.333 atıf) üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu analizden önce kaynakça kayıtları ilk yazar, yayın yılı ve başlığa göre standartlaştırılarak aynı çalışmanın farklı yazımları birleştirilmiş ve en çok atıf alan 40 kaynak analize dahil edilmiştir. Ayrıca tematik evrimi incelemek amacıyla yayınlar 2000–2019, 2020–2022 ve 2023–2025 olmak üzere üç döneme ayrılmış ve anahtar kelimelerin ortalama yayın yılları VOSviewer'ın zaman katmanı (overlay) görünümüyle incelenmiştir. WoS ve Scopus kayıtlarının birleştirilmesi, mükerrer kayıtların ayıklanması ve tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanması Python programlama diliyle yapılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Yayınların Yıllara Göre Dağılımı

Şekil 1'de görüldüğü üzere, yeşil aklamayı kurumsal yönetişim ve denetim bağlamında ele alan ilk çalışmalar 2000'li yılların başında yayımlanmış olmakla birlikte, alan 2010'lu yıllar boyunca sınırlı bir ilgi görmüştür. 2015 yılında 11 olan yıllık yayın sayısı 2020'de 31'e, 2023'te 150'e ve 2025'te 523'e yükselmiştir. 2015–2025 döneminde yıllık ortalama büyüme oranı %47,1 olarak hesaplanmıştır. Toplam yayınların %77,2'sinin son üç yılda (2023–2025) yayımlanmış olması, alanın son dönemde hızla geliştiğini ve henüz olgunlaşma aşamasında olduğunu göstermektedir. Bu artışın, AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Direktifi (CSRD) ve ISSB standartları gibi zorunlu sürdürülebilirlik raporlaması düzenlemelerinin yaygınlaşmasıyla eş zamanlı olduğu dikkat çekmektedir.



Şekil 1. Yayınların Yıllara Göre Dağılımı (2000–2025)

Kaynak: Web of Science ve Scopus verileri kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.2. En Üretken Dergiler

Tablo 2'de alanda en çok yayın yapılan on dergi yer almaktadır. Sustainability dergisi 88 yayınla ilk sırada bulunurken, onu Corporate Social Responsibility and Environmental Management (47) ve Business Strategy and the Environment (45) izlemektedir. Atıf etkisi açısından ise Journal of Business Ethics, 32 yayına karşın 10.386 atıfla açık ara öne çıkmaktadır. Bu durum, yeşil aklamanın etik boyutunun alanın en etkili tartışma zeminini oluşturduğuna işaret etmektedir. Listede Finance Research Letters, International Review of Financial Analysis ve Energy Economics gibi finans ve ekonomi dergilerinin de yer alması, konunun son yıllarda sürdürülebilir finans ve ESG yatırımları perspektifinden de yoğun biçimde incelendiğini göstermektedir.

Tablo 2. En Çok Yayın Yapılan Dergiler

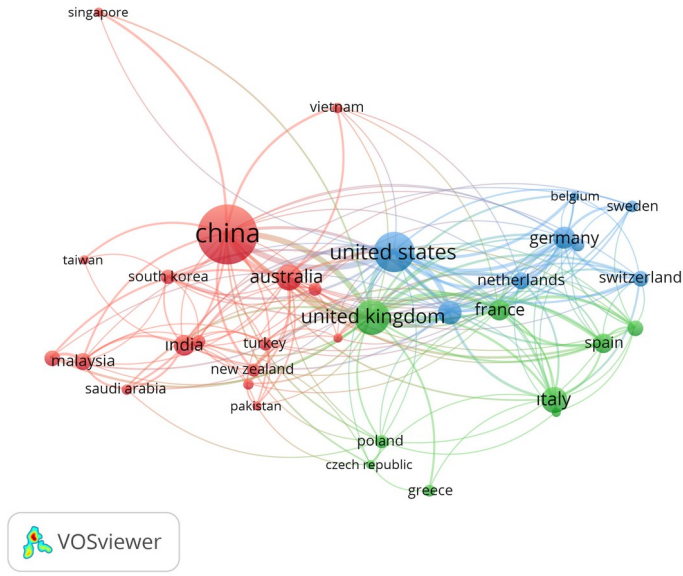
Sıra	Dergi	Yayın Sayısı	Toplam Atıf
1	Sustainability	88	2.613
2	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	47	2.839
3	Business Strategy and the Environment	45	4.721
4	Finance Research Letters	40	1.309
5	Journal of Business Ethics	32	10.386
6	Journal of Cleaner Production	31	3.154
7	Journal of Environmental Management	26	894
8	International Review of Financial Analysis	23	1.165
9	Energy Economics	18	2.229
10	International Review of Economics & Finance	17	364

4.3. Ülkelere Göre Dağılım

Yazar adreslerine göre yayınlara 74 ülkeden katkı sağlandığı belirlenmiştir. En az 10 yayını bulunan 34 ülke arasındaki ortak yazarlık ilişkileri Şekil 2'de, en çok yayın yapan on ülke ise Tablo 3'te sunulmuştur. Çin 381 yayınla en üretken ülke olurken, ABD 169 ve Birleşik Krallık 131 yayınla onu izlemektedir. Ancak toplam atıf açısından ABD (20.750) Çin'in (17.027) önünde yer almaktadır. Ülkelerin ortalama yayın yılları da dikkat çekici bir farklılık göstermektedir: ABD'nin ortalama yayın yılı 2020,8 iken Çin'in ortalama yayın yılı 2024,0'dır. Bu bulgu, alanın kavramsal temellerinin ağırlıklı olarak ABD ve Avrupa merkezli çalışmalarla atıldığını, Çin'in ise son yıllarda yayın hacmini hızla artırarak alanın en üretken ülkesi haline geldiğini göstermektedir. Ortak yazarlık ağında üç küme ortaya çıkmıştır: Çin, Avustralya, Hindistan, Malezya ve Türkiye'nin yer aldığı Asya-Pasifik ve Orta Doğu kümesi; ABD, Kanada, Almanya, Hollanda ve İsviçre'nin yer aldığı Kuzey Amerika ve Batı Avrupa kümesi; Birleşik Krallık, İtalya, Fransa, İspanya ve Polonya'nın yer aldığı Avrupa kümesi. Yayınların %29,7'i uluslararası ortak yazarlıkla üretilmiştir. Türkiye adresli yayın sayısı 20 ile sınırlı kalmış olup bu yayınların ortalama yayın yılının 2024,1 olması, Türkiye'nin alana yeni dahil olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. En Çok Yayın Yapan Ülkeler

Sıra	Ülke	Yayın Sayısı	Toplam Atıf	Ort. Yayın Yılı
1	Çin	381	17.027	2024,0
2	ABD	169	20.750	2020,8
3	Birleşik Krallık	131	8.087	2022,5
4	Avustralya	73	3.579	2022,9
5	İtalya	71	4.903	2022,9
6	Kanada	60	6.674	2022,8
7	Almanya	56	2.647	2022,7
8	Hindistan	49	888	2024,2
9	Fransa	46	3.202	2022,6
10	İspanya	44	2.550	2022,6



Şekil 2. Ülkeler Arası Ortak Yazarlık Ağı

Kaynak: VOSviewer (sürüm 1.6.20) kullanılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

4.4. En Çok Atıf Alan Çalışmalar

Tablo 4'te veri setinde en çok atıf alan on çalışma sunulmuştur. Listenin başında yeşil aklamanın örgütsel, piyasa ve düzenleyici belirleyicilerini ele alan Delmas ve Burbano'nun (2011) çalışması yer almaktadır. Lyon ve Maxwell (2011) yeşil aklamayı denetim tehdidi altındaki çevresel açıklama davranışı olarak modellerken, Marquis vd. (2016) seçici açıklamayı küresel ölçekte incelemiştir. Laufer'in (2003) çalışması ise yeşil aklamayı doğrudan sosyal hesap verebilirlik ve etik sorunu olarak ele alan ilk çalışmalardandır. Yu vd. (2020) tarafından yapılan ve ESG açıklamalarındaki yeşil aklamayı kurumsal yönetişim değişkenleriyle ilişkilendiren çalışma, alanın son dönemdeki ESG odaklı yönelimini temsil etmektedir. En çok atıf alan çalışmaların büyük bölümünün Journal of Business Ethics ve Organization Science gibi yönetim ve etik dergilerinde yayımlanmış olması, konunun yönetim etiği bağlamında ele alınmasının önemini desteklemektedir.

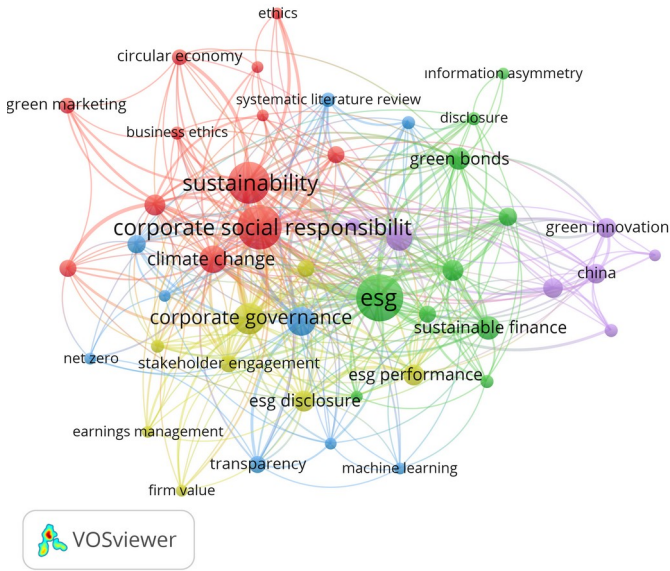
Tablo 4. En Çok Atıf Alan Çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	Başlık	Atıf
Delmas ve Burbano	2011	The Drivers of Greenwashing	2.881
Lyon ve Maxwell	2011	Greenwash: corporate environmental disclosure under threat of audit	1.399

Yazar(lar)	Yıl	Başlık	Atıf
Marquis vd.	2016	Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing	1.374
Lyon ve Montgomery	2015	The Means and End of Greenwash	1.321
de Freitas Netto vd.	2020	Concepts and forms of greenwashing: a systematic review	1.207
Laufer	2003	Social accountability and corporate greenwashing	1.173
Chen ve Chang	2013	Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk	1.092
Yu vd.	2020	Greenwashing in environmental, social and governance disclosures	1.046
Parguel vd.	2011	How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication	871
Kim ve Lyon	2015	Greenwash vs. Brownwash: Exaggeration and Undue Modesty in Corporate Sustainability Disclosure	802

4.5. Ortak Kelime Analizi ve Tematik Kümeler

Yazar anahtar kelimelerinin ortak kelime analizinde, arama terimi dışında en sık kullanılan kavramların “ESG” (152), “corporate social responsibility” (136), “sustainability” (124), “corporate governance” (72), “sustainability reporting” (57) ve “climate change” (54) olduğu belirlenmiştir. Ortak kelime ağı Şekil 3’te, belirlenen beş tematik küme ise Tablo 5’te sunulmuştur. Şekilde düğüm büyüklüğü anahtar kelimenin kullanım sıklığını, çizgi kalınlığı iki kelimenin birlikte kullanılma sıklığını, renkler ise kümeleri göstermektedir.



Şekil 3. Anahtar Kelimelerin Ortak Kelime Ağı

Kaynak: VOSviewer (sürüm 1.6.20) kullanılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5. Ortak Kelime Analizi Sonucunda Belirlenen Tematik Kümeler

Küme	Tema	Kelime Sayısı	Öne Çıkan Anahtar Kelimeler (Geçme Sayısı)
K1	Kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve iş etiği	12	corporate social responsibility (136), sustainability (124), climate change (54), environmental performance (30), corporate sustainability (22), environmental disclosure (21), circular economy (19)
K2	ESG, sürdürülebilir finans ve dijital teknolojiler	10	esg (152), sustainable finance (40), green bonds (35), sustainable development goals (30), green finance (23), artificial intelligence (20), disclosure (13)
K3	Sürdürülebilirlik raporlaması, şeffaflık ve meşruiyet	9	sustainability reporting (57), legitimacy theory (25), transparency (21), systematic literature review (16), bibliometric analysis (14), esg ratings (11), decoupling (10)
K4	Kurumsal yönetişim, ESG açıklamaları ve performans	8	corporate governance (72), esg disclosure (33), esg performance (32), financial performance (20), stakeholder engagement (20), stakeholder theory (14), firm value (11)

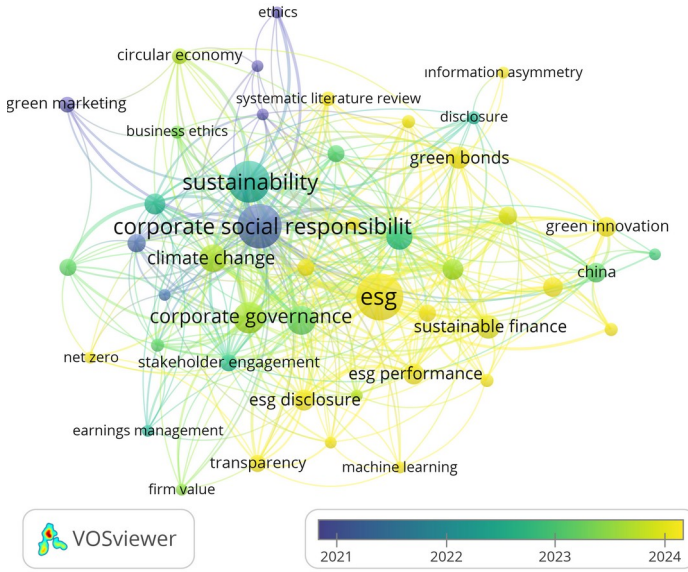
Küme	Tema	Kelime Sayısı	Öne Çıkan Anahtar Kelimeler (Geçme Sayısı)
K5	Yeşil inovasyon, finansal kısıtlar ve çevresel düzenleme	7	sustainable development (48), financial constraints (29), china (29), green innovation (28), digital transformation (13), environmental regulation (13), environmental information disclosure (10)

Birinci küme (K1, kırmızı), kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik, iklim değişikliği, çevresel performans, iş etiği ve yeşil pazarlama kavramlarından oluşmaktadır. Bu küme, yeşil aklamanın etik boyutunu ve alanın ilk dönemdeki pazarlama ve sosyal sorumluluk odaklı yapısını yansıtmaktadır. İkinci küme (K2, yeşil), ESG, sürdürülebilir finans, yeşil tahviller, yeşil finansman ve sürdürülebilir kalkınma amaçları ile yapay zekâ ve blokzincir kavramlarını bir araya getirmektedir. Bu küme, yatırımcıların ESG iddialarının güvenilirliğine ilişkin kaygılarını ve yeşil aklamanın tespitinde dijital teknolojilerin kullanımına yönelik yeni yönelimi temsil etmektedir. Üçüncü küme (K3, mavi), sürdürülebilirlik raporlaması, meşruiyet kuramı, şeffaflık, ayrışma (decoupling), ESG derecelendirmeleri ve makine öğrenmesi kavramlarından oluşmakta ve yeşil aklamanın raporlama ve meşruiyet boyutunu temsil etmektedir. Dördüncü küme (K4, sarı), çalışmanın odak noktası açısından en önemli kümedir. Bu kümede kurumsal yönetişim, ESG açıklamaları, ESG performansı, paydaş katılımı, paydaş kuramı, finansal performans, firma değeri ve kazanç yönetimi kavramları bir arada yer almaktadır. Söz konusu küme, yeşil aklamanın açıklama ile gerçek performans arasındaki fark olarak ölçüldüğü ve yönetişim mekanizmalarının bu fark üzerindeki etkisinin test edildiği ampirik çalışmaları temsil etmektedir. Beşinci küme (K5, mor) ise ağırlıklı olarak Çin bağlamında yeşil inovasyon, finansal kısıtlar, çevresel düzenlemeler, çevresel bilgi açıklaması ve dijital dönüşüm kavramlarından oluşmaktadır. Denetim, güvence ve denetim komitesi kavramlarının en az 10 kez geçme eşiğini aşamayarak haritada yer almaması, bu konuların literatürde görece az çalışıldığına işaret etmektedir.

4.6. Tematik Evrim

Tablo 6'da üç dönemde en sık kullanılan anahtar kelimeler sunulmuştur. 2000–2019 döneminde (129 yayın) literatür ağırlıklı olarak kurumsal sosyal sorumluluk, meşruiyet kuramı, etik ve yeşil pazarlama ekseninde şekillenmiştir. 2020–2022 döneminde (144 yayın) ESG, çevresel performans, sürdürülebilir finans ve kurumsal yönetişim kavramları öne çıkmaya başlamıştır. 2023–2025 döneminde (922 yayın) ise ESG kavramı en sık kullanılan anahtar kelime haline gelmiş; iklim değişikliği, kurumsal yönetişim, sürdürülebilirlik raporlaması, ESG performansı ve ESG açıklamaları temaları belirginleşmiştir. Bu dönüşüm, yeşil aklama tartışmasının pazarlama ve iletişim odaklı bir çerçeveden kurumsal raporlama, yönetişim ve finansal piyasalar odaklı bir çerçeveye kaydığını göstermektedir.

Şekil 4'te anahtar kelimeler ortalama yayın yıllarına göre renklendirilmiştir. Mor renk daha eski, sarı renk daha yeni konuları göstermektedir. Ortalama yayın yılı en eski olan kavramlar etik (2017,6), çevre yönetimi (2017,9), sertifikasyon (2020,0), yeşil pazarlama (2020,9), kurumsal sosyal sorumluluk (2021,3), meşruiyet kuramı (2021,3) ve ayrışmadır (2021,4). En yeni kavramlar ise ESG derecelendirmeleri, yapay zekâ ve dijital dönüşüm (2024,5), makine öğrenmesi (2024,5), blokzincir ve ESG performansı (2024,4) ile ESG açıklamalarıdır (2024,3). Bu tablo, dönemsel frekans analiziyle uyumlu biçimde, alanın etik ve pazarlama odaklı bir tartışmadan ESG açıklamalarının ölçümü ve yapay zekâ destekli tespit yöntemlerine doğru evrildiğini göstermektedir.



Şekil 4. Anahtar Kelimelerin Ortalama Yayın Yılına Göre Zaman Katmanı Haritası

Kaynak: VOSviewer (sürüm 1.6.20) kullanılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 6. Dönemlere Göre En Sık Kullanılan Anahtar Kelimeler

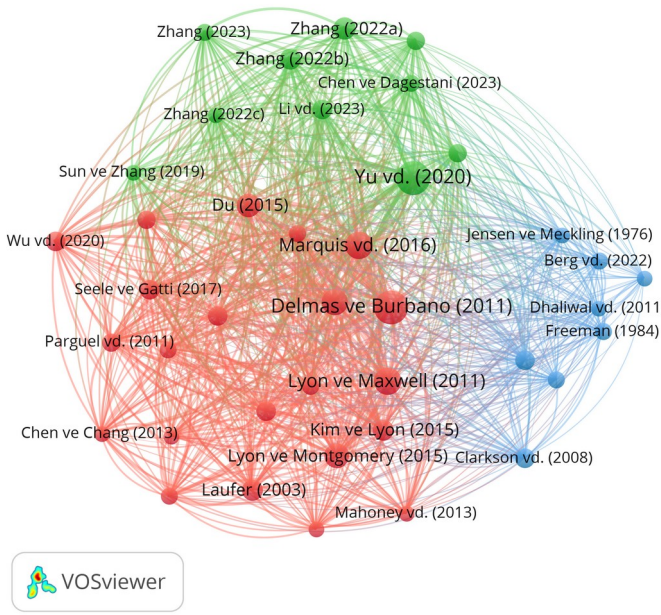
Dönem	Yayın Sayısı	En Sık Kullanılan Anahtar Kelimeler
2000–2019	129	corporate social responsibility, sustainability, legitimacy theory, sustainability reporting, ethics, green marketing, environmental management
2020–2022	144	corporate social responsibility, sustainability, esg, environmental performance, sustainability reporting, sustainable finance, corporate governance

Dönem	Yayın Sayısı	En Sık Kullanılan Anahtar Kelimeler
2023–2025	922	esg, sustainability, corporate social responsibility, climate change, corporate governance, sustainability reporting, sustainable development

4.7. Ortak Atıf Analizi ve Entelektüel Yapı

Ortak atıf analizi, iki çalışmanın aynı yayın tarafından birlikte kaynak gösterilme sıklığına dayanarak alanın entelektüel yapısını ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda üç küme belirlenmiştir (Şekil 5, Tablo 7). Birinci küme (A), yeşil aklamanın kavramsal temellerini oluşturan çalışmalardan meydana gelmektedir. Bu kümede Delmas ve Burbano (2011), Lyon ve Maxwell (2011), Marquis vd. (2016), Walker ve Wan (2012), Lyon ve Montgomery (2015), Laufer (2003) ve Seele ve Gatti (2017) gibi yeşil aklamanın tanımını, türlerini ve belirleyicilerini ele alan temel çalışmalar yer almaktadır. İkinci küme (B), Yu vd. (2020) ile Zhang (2022a, 2022b) gibi ESG açıklamalarındaki yeşil aklamayı ve bunun finansal sonuçlarını inceleyen, çoğunlukla 2019 sonrasında yayımlanmış ampirik çalışmalardan oluşmaktadır. Üçüncü küme (C) ise alanın kuramsal temellerini temsil etmektedir. Bu kümede meşruiyet kuramı (Suchman, 1995), kurumsal kuram (DiMaggio ve Powell, 1983), paydaş kuramı (Freeman, 1984) ve vekalet kuramı (Jensen ve Meckling, 1976) ile çevresel açıklama ve performans ilişkisini inceleyen Clarkson vd. (2008) ve ESG derecelendirmelerindeki ayrışmayı ele alan Berg vd. (2022) çalışmaları yer almaktadır. Bu bulgu, yeşil aklama literatürünün meşruiyet, paydaş, kurumsal ve vekalet kuramları temelinde şekillendiğini göstermektedir.

Şekil 5'te yer alan diğer kaynaklar da kümelerin içeriğini destekler niteliktedir. Kavramsal temeller kümesinde yeşil aklamanın türlerini, tüketici algısına etkilerini ve meşruiyet sonuçlarını inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Parguel vd., 2011; Chen ve Chang, 2013; Lyon ve Montgomery, 2013; Mahoney vd., 2013; Bowen ve Aragon-Correa, 2014; Berrone vd., 2017; Siano vd., 2017; Testa vd., 2018; de Freitas Netto vd., 2020; Torelli vd., 2020; Wu vd., 2020; Yang vd., 2020; Szabo ve Webster, 2021). İkinci kümede ise yeşil aklamanın finansal performans, firma değeri, çevresel düzenlemeler ve derecelendirme farklılıklarıyla ilişkisini inceleyen ve büyük bölümü Çin örneklemine dayanan çalışmalar yer almaktadır (Sun ve Zhang, 2019; Zhang, 2022c; Chen ve Dagestani, 2023; Hu vd., 2023; Lee ve Raschke, 2023; Li vd., 2023; Zhang, 2023). Kuramsal temeller kümesindeki Friede vd. (2015) ve Dhaliwal vd. (2011) ise ESG performansının ve gönüllü sürdürülebilirlik açıklamalarının finansal sonuçlarına ilişkin çalışmalardır.



Şekil 5. Ortak Atıf Ağı

Kaynak: VOSviewer (sürüm 1.6.20) kullanılarak yazalar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7. Ortak Atıf Kümeleri ve En Çok Atıf Alan Kaynaklar

Küme	Kaynak Sayısı	En Çok Atıf Alan Kaynaklar
A: Kavramsal temeller	22	Delmas (2011), Lyon (2011), Marquis (2016), Walker (2012), Lyon (2015), Du (2015), Kim (2015), Laufer (2003)
B: ESG yeşil aklaması ve finansal sonuçlar	10	Yu (2020), Zhang (2022a), Zhang (2022b), Li (2023), Lee (2023), Hu (2023), Chen (2023), Zhang (2023)
C: Kuramsal temeller	8	Suchman (1995), Clarkson (2008), Berg (2022), DiMaggio (1983), Freeman (1984), Friede (2015), Dhaliwal (2011), Jensen (1976)

4.8. Kurumsal Yönetişim ve Denetim Konularının Literatürdeki Yeri

Çalışmanın odak noktası olan yönetişim ve denetim konularının literatürde ne ölçüde ele alındığını belirlemek amacıyla yayın başlıkları ve anahtar kelimeleri taranmıştır (Tablo 8). Kurumsal yönetişim veya yönetim kurulu kavramlarına yer veren yayın sayısı 83 iken, bağımsız denetim veya denetçi kavramlarına yer veren yayın sayısı 26, sürdürülebilirlik güvencesine yer veren yayın sayısı ise 23 ile sınırlı kalmıştır. Denetim komitesini başlık

veya anahtar kelime düzeyinde ele alan yayına ise rastlanmamıştır. Bu bulgular, 1.195 yayından oluşan veri setinde bağımsız denetimin ve denetçinin yeşil aklamayı önlemedeki rolünün görece az çalışıldığını ortaya koymaktadır. Benzer biçimde vekalet kuramına başlık veya anahtar kelime düzeyinde yalnızca 5 yayında yer verilmiştir; ancak ortak atıf analizinde Jensen ve Meckling'in (1976) çalışmasının kuramsal temeller kümesinde yer alması, bu kuramın çalışmalarda örtük olarak kullanıldığını göstermektedir.

Tablo 8. Yönetişim, Denetim ve Kuramsal Kavramların Başlık ve Anahtar Kelimelerde Geçme Sıklığı

Kavram	Yayın Sayısı	Oran (%)
Kurumsal yönetişim	83	6,9
Paydaş	61	5,1
Etik	51	4,3
Meşruiyet	35	2,9
Gelişmekte olan ülke	30	2,5
Yönetim kurulu	29	2,4
Bağımsız denetim / denetçi	26	2,2
Sürdürülebilirlik güvencesi	23	1,9
Vekalet	5	0,4
Denetim komitesi	0	0,0

Not: Tarama yayın başlıkları ve yazar anahtar kelimeleri üzerinden yapılmıştır; özet düzeyinde bu kavramlara değinen çalışmalar tabloya yansımamaktadır.

4.9. Türkiye'deki Literatürün Durumu

DergiPark taraması sonucunda kapsam ölçütlerini karşılayan 34 makale belirlenmiştir (Tablo 9). Türkiye'de yeşil aklamayı başlık veya anahtar kelime düzeyinde ele alan ilk makaleler 2017 yılında yayımlanmıştır. 2017–2021 döneminde toplam 5 makale yayımlanmışken, yalnızca 2025 yılında 19 makale yayımlanmıştır. Bu durum, uluslararası literatürde olduğu gibi Türkiye'de de konuya ilginin son dönemde hızla arttığını göstermektedir. Bununla birlikte, WoS ve Scopus'ta 1.195 yayına ulaşılırken DergiPark'ta yalnızca 34 makalenin bulunması ve uluslararası veri tabanlarındaki Türkiye adresli yayın sayısının 20'de kalması, Türkiye'deki literatürün henüz gelişme aşamasında olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 9. DergiPark'ta Yer Alan Yeşil Aklama Konulu Makaleler (2017–2025)

Yazar(lar)	Yıl	Başlık	Dergi
Kuşku Özdemir vd.	2017	Yeşil aklama kampanyaları ve medya gündemine yansımaları: Volkswagen emisyon krizinin Amerikan basınında sunumu	Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)

Yazar(lar)	Yıl	Başlık	Dergi
Leblebici Koçer ve Delice	2017	Yeşile boyama ve yeşil güven arasındaki ilişkide algılanan yeşil riskin ve algılanan tüketici şüpheciliğinin aracılık rolü	Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Akyüz	2020	Reklamlarda Algılanan Yeşile Boyamanın Yeşil Tüketicilerin Tüketim Değerlerinin Farklılaşmasındaki Olası Rolü	The Journal of International Scientific Researches
Kahraman	2021	Yeşil aklama, bir rıza mühendisliği örneği	FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi
Kurnaz	2021	Mimarlıkta yeşil aklama stratejisi olarak yeşil bina sertifika sistemleri	Bartın Üniversitesi Uluslararası Fen Bilimleri Dergisi
Demiral	2022	Greenwashing'ten yeşil aklamaya: Türkiye'de yapılan akademik çalışmalar üzerinden kuramsal bir bakış	Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Sapmaz Veral	2022	Yeşil yıkama ile mücadele: Avrupa Birliği'nde yeşil iddiaların doğrulanması girişimi	Sayıştay Dergisi
Tapan	2022	Yeşil Reklam Stratejilerinin Dijital Etkileşiminde "Vicdan Azabı" Duygusunun Rolü	Yeni Medya
Çavuşoğlu ve Demirağ	2022	Yeşile boyama ve yeşil satın alma davranışı: çevresel açıdan sürdürülebilir bir bakış açısı	Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Akdoğan ve Yılmaztürk	2023	Tüketici Yeşil Yıkama Algısının Yeşil Marka Denkliğine Etkisi: Yeşil Algılanan Risk ve Yeşil Kafa Karışıklığının Aracılık Rolü	Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Rompotis	2023	ABD'deki ESG Sermaye Fonlarının Uyumu	Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi
Durmuş Şenyapar	2024	Unveiling greenwashing strategies: A comprehensive analysis of impacts on consumer trust and environmental sustainability	Journal of Energy Systems
Kulalı Martin ve Sancar Demren	2024	Ulus Markalama ve Ulusal İtibar Yönetimi Bağlamında Yeşil Aklama Uygulamaları : Bir İsveç Markası Hennes&Mauritz (H&M)	Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Möllers ve Temel	2024	Avrupa Yeşil Mutabakatı: Yeşil Yıkama, Bilgi Taşkınlığı ve İyi Kurumsal Vatandaş Özelliği Unutulan Yatırımcı	Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
Özbingöl ve Acar Uğurlu	2024	Yeşil Aklamanın Bibliyometrik Analizi: 2000-2024 Dönemi için Türkiye'deki Ulusal Eğilimler	Muhasebe ve Finansman Dergisi

Yazar(lar)	Yıl	Başlık	Dergi
Akkaya	2025	Denizcilik Sektöründe Yeşil Aklamanın Önlenmesi: Konteyner Hat Operatörleri Üzerine Bir İnceleme	Denizcilik Araştırmaları Dergisi: Amfora
Başar ve Kardeş Selimoğlu	2025	Yeşil Yıkamadan Yeşil Güvene Geçiş Kapsamında Türkiye'de Yasal Çerçeve	Muhasebe ve Finansman Dergisi
Bekaroğlu Özatar	2025	Pazarlama iletişiminin bir aracı olarak sürdürülebilirlik bilgilerinin paylaşılması üzerine nitel bir araştırma: kale iyi bak dünyana projesi örneği	Avrasya Dosyası
Fedai	2025	Yeşil Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Söyleminin Eleştirel Bir Değerlendirmesi: Greenwashing, Kapitalist Çelişkiler ve Türkiye'de Sosyal Refah	Paradigma: İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi
Güler İplikçi ve Çelik	2025	Markaların Sürdürülebilirlik Mesajının Güçlendirilmesinde Ambalajın Rolü: Göstergebilimsel Bir Analiz	Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Gürsu ve Pektaş Turgut	2025	Yeşil Aklamada (Greenwashing) Grafik Tasarımın Rolü ve Tasarımcının Sorumlulukları	Sanat ve Tasarım Dergisi
Gürçam	2025	İklim Kriziyle Mücadele mi, Sermaye İçin Piyasa Mekanizmaları mı? Türkiye'nin İklim Değişikliği Kanunu Teklifi Üzerine Bir İnceleme	Çevre İklim ve Sürdürülebilirlik
Karadağ ve Doğan	2025	Sembolik Şiddetin "Doğal" Yansımaları: Coca Cola Örneği	İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)
Koca	2025	Gerçek mi İmaj mı? Greenwashing Üzerine Bilimsel Yayınların Bibliyometrik Analizi (2002–2025)	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Kınam ve Çeşme	2025	Yeşil Pazarlama Stratejilerinin Aydınlatıcı ve Yanıltıcı Yönleri	Sanat ve Tasarım Dergisi
Nalçacıgil	2025	Tüketici odaklı sürdürülebılırlık: pazarlama ve kurumsal politikalarda etik uygulamaların entegrasyonu için stratejiler	Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi
Okkıran	2025 a	Sosyal medya reklamlarında yeşil yıkama algısı ve tüketici güveni: deneysel bir çalışma	İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi
Okkıran	2025 b	Yeşil pazarlamada bir güven sorunu: Yeşil yıkama (greenwashing)	Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

Yazar(lar)	Yıl	Başlık	Dergi
Solak	2025	Yeşil Aklamanın (Greenwashing) Haksız Rekabet ve Reklam Hukuku Boyutuyla Türk ve Avrupa Birliği Hukukları Kapsamında Değerlendirilmesi	Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi
Tepeli ve Büklü	2025	Çevre Dostu Açıklamalar, Yeşil Pazarlama ve Piyasa Gerçekliği: Yeşil Aklamanın Finansal Etkileri	Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi
Zeybek	2025	Doğa Temelli Çözümler: Yenilik Mi Yoksa Retorik Mi?	Uluslararası Bilim Teknoloji ve Tasarım Dergisi
Çetiner	2025	AB ve Türk Hukukunda Yeşil Aklamanın (Greenwashing) Önlenmesi	İstanbul Hukuk Mecmuası
Özel	2025	Yeşil Anlatıyı Çözmek: Medya Okuryazarlığı ile Tüketicinin Yeşil Aklama Algısı Arasındaki Etkileşimi Keşfetmek	Abant Sosyal Bilimler Dergisi
Şenel ve Yeniçeri	2025	Yeşil Aklama Yapan Markalara Karşı Tüketici Tepkileri Üzerinde Etkili Faktörlerin İncelenmesi: Ciddi Oyun Üzerinden Bir Uygulama	Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

Tablo 10'da ulusal makalelerin disiplin alanı ve yöntem bakımından dağılımı sunulmuştur. Türkiye'deki çalışmaların 18'i pazarlama, tüketici davranışı, iletişim ve tasarım alanlarında yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmalar yeşil aklamayı çoğunlukla tüketici algısı, güven, marka değeri ve reklam söylemi açısından incelemektedir. Hukuk ve kamu politikası alanındaki 5 çalışma, yeşil aklamayı haksız rekabet, reklam hukuku ve AB düzenlemeleri çerçevesinde ele almaktadır. Muhasebe, finans ve denetim alanında ise yalnızca 3 makale bulunmaktadır. Bunlardan Başar ve Kardeş Selimoğlu (2025), yeşil yıkamadan yeşil güvene geçişte şeffaf raporlama, standartlara dayalı ölçüm ve bağımsız denetimin önemini vurgulamakta; Tepeli ve Büklü (2025) yeşil aklamanın açığa çıkmasının finansal sonuçlarını olay çalışması yöntemiyle incelemekte; Rompotis (2023) ise ABD'deki ESG endeks fonlarının ESG ilkelerine uyumunu değerlendirmektedir. Yöntem açısından çalışmaların 13'i kavramsal, derleme veya hukuki analiz niteliğindedir; nicel çalışmaların (9) büyük bölümü ise tüketici anketlerine dayanmaktadır.

Tablo 10. DergiPark'taki Makalelerin Disiplin Alanı ve Yöntem Dağılımı

Disiplin Alanı	Makale Sayısı	Oran (%)
İletişim, medya ve tasarım	9	26,5
Pazarlama ve tüketici davranışı	9	26,5
Hukuk ve kamu politikası	5	14,7
Sektörel uygulamalar (mimarlık, denizcilik, çevre)	3	8,8
Literatür incelemeleri	3	8,8

Disiplin Alanı	Makale Sayısı	Oran (%)
Muhasebe, finans ve denetim	3	8,8
Felsefe ve eleştirel sosyal bilimler	2	5,9

Yöntem	Makale Sayısı	Oran (%)
Kavramsal / derleme	10	29,4
Nicel	9	26,5
Nitel	8	23,5
Hukuki analiz	3	8,8
Bibliyometrik / sistematik	3	8,8
Karma	1	2,9

Ulusal literatürde yeşil aklamayı bibliyometrik yöntemle inceleyen iki çalışma bulunmaktadır. Özbingöl ve Acar Uğurlu (2024) Türkiye'deki sosyal bilimler yayınlarını, Koca (2025) ise Web of Science'taki yeşil aklama yayınlarını genel olarak incelemiştir. Mevcut çalışma, yeşil aklamayı kurumsal yönetişim, muhasebe ve denetim bağlamıyla sınırlandırması, WoS ve Scopus verilerini birleştirmesi ve ulusal literatürle karşılaştırma yapması bakımından bu çalışmalardan ayrılmaktadır.

Uluslararası literatürle karşılaştırıldığında, Türkiye'deki çalışmaların yeşil aklamayı ağırlıklı olarak tüketici algısı ve pazarlama iletişimi perspektifinden ele aldığı görülmektedir. Bu yönelim, uluslararası literatürün 2000–2019 dönemindeki tematik yapısına benzemektedir. Buna karşın uluslararası literatürün son dönemde odaklandığı ESG açıklamaları, kurumsal yönetişim mekanizmaları, sürdürülebilirlik güvencesi ve yeşil aklamanın firma düzeyinde ölçülmesi gibi konuların, 2025 yılı sonuna kadar yayımlanmış ulusal makalelerde Borsa İstanbul şirketlerinin verileriyle ampirik olarak incelenmediği belirlenmiştir. Kapsam dönemi dışında kalmakla birlikte, 2026 yılında yayımlanan ve BIST 100 şirketlerinde yeşil aklama skorlarını hesaplayan Gülmez Özdemir ve Cengiz (2026) ile denetim ve şeffaflığın yeşil aklama üzerindeki caydırıcı etkisini modelleyen Hamzaoğlu'nun (2026) çalışmaları, bu boşluğun yeni yeni doldurulmaya başlandığını göstermektedir. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının (TSRS) uygulanmaya başlanması, bu alanda Borsa İstanbul şirketlerinin verilerine dayalı ampirik çalışmalar için önemli bir fırsat sunmaktadır.

5. Sonuç

5.1. Genel Değerlendirme

Bu çalışmada, yeşil aklamayı kurumsal yönetişim, muhasebe ve denetim bağlamında ele alan literatür, Web of Science ve Scopus'tan elde edilen 1.195 yayın ile DergiPark'taki 34 ulusal makale üzerinden incelenmiştir. Bulgular, alanın özellikle 2020 sonrasında hızla büyüdüğünü ve yayınların yaklaşık dörtte üçünün son üç yılda yayımlandığını göstermektedir. Bu büyüme, sürdürülebilirlik raporlamasının pek çok ülkede zorunlu hale

gelmesiyle aynı döneme denk gelmektedir. Raporlama yükümlülüğü arttıkça raporlanan bilgilerin güvenilirliği de bir araştırma sorusu olarak öne çıkmıştır.

Tematik evrim analizi, yeşil aklama tartışmasının zaman içinde yön değiştirdiğini ortaya koymaktadır. 2020 öncesinde literatür ağırlıklı olarak kurumsal sosyal sorumluluk, meşruiyet, etik ve yeşil pazarlama ekseninde şekillenirken, son dönemde ESG açıklamaları, ESG performansı, kurumsal yönetişim ve sürdürülebilir finans konuları öne çıkmıştır. Başka bir ifadeyle yeşil aklama, tüketiciyi yanıltan bir pazarlama uygulaması olarak görülmekten çıkıp yatırımcıları ve diğer paydaşları yanıltabilen bir raporlama ve yönetişim sorunu olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönüşüm, konunun muhasebe ve denetim mesleği açısından önemini artırmaktadır.

Ortak atıf analizi, alanın entelektüel temelinin üç kaynaktan beslendiğini göstermektedir: yeşil aklamanın tanımını ve türlerini ortaya koyan kavramsal çalışmalar, ESG açıklamalarındaki yeşil aklamayı ve bunun finansal sonuçlarını inceleyen ampirik çalışmalar ve meşruiyet, kurumsal, paydaş ve vekalet kuramları. Bu yapı, yeşil aklamanın yönetim etiği ile kurumsal yönetişimin kesişiminde yer aldığını doğrulamaktadır. İşletmenin meşruiyetini gerçek performans yerine sembolik açıklamalarla koruma çabası etik bir sorun oluşturmakta; bu çabanın sınırlandırılması ise yönetim kurulu, yatırımcılar ve denetçiler gibi izleme mekanizmalarına bağlı kalmaktadır.

Çalışmanın en dikkat çekici bulgularından biri, bağımsız denetimin yeşil aklamayı önlemedeki rolünün literatürde görece az ele alınmasıdır. Kurumsal yönetişim kavramı başlık ve anahtar kelimelerde 83 yayında yer alırken, denetim veya denetçi kavramına 26 yayında, sürdürülebilirlik güvencesine ise 23 yayında yer verilmiştir. Denetim komitesini başlık veya anahtar kelime düzeyinde ele alan bir yayına ise rastlanmamıştır. Literatürdeki mevcut bulgular da güvencenin her durumda yeşil aklamayı caydırmadığını, hatta bazı durumlarda açıklamaların güvenilir görünmesini sağlayarak yeşil aklamayı kolaylaştırabildiğini göstermektedir (Frendy vd., 2024; Boiral vd., 2024). Bu durum, güvence hizmetinin kapsamı, güvence düzeyi ve güvenceyi sağlayan kuruluşun niteliği gibi konuların daha fazla araştırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Türkiye açısından bakıldığında, ulusal literatürün henüz gelişme aşamasında olduğu ve ağırlıklı olarak pazarlama, tüketici davranışı ve iletişim perspektifinden şekillendiği görülmektedir. Uluslararası veri tabanlarında Türkiye adresli yayın sayısı 20 ile sınırlı kalırken, DergiPark'taki 34 makalenin yalnızca 3'ü muhasebe, finans ve denetim alanındadır. Uluslararası literatürün son dönemde yoğunlaştığı ESG açıklamalarındaki yeşil aklamanın ölçülmesi ve yönetişim mekanizmalarıyla ilişkisi konusu, Türkiye'de 2025 sonuna kadar Borsa İstanbul verileriyle ampirik olarak incelenmemiştir. Bu boşluk, TSRS'nin uygulanmaya başlamasıyla birlikte hem araştırmacılar hem de düzenleyiciler için önemli bir fırsat sunmaktadır.

5.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bulgulardan hareketle gelecek araştırmalar için şu öneriler geliştirilmiştir. İlk olarak, TSRS kapsamında hazırlanan sürdürülebilirlik raporlarından yararlanılarak Borsa İstanbul

şirketlerinde açıklama düzeyi ile gerçek performans arasındaki farka dayalı yeşil aklama ölçüleri geliştirilebilir. İkinci olarak, yönetim kurulunun bağımsızlığı, kadın üye oranı, sürdürülebilirlik komitesinin varlığı ve sahiplik yapısı gibi yönetişim özelliklerinin bu ölçülerle ilişkisi incelenebilir. Üçüncü olarak, Türkiye'de sürdürülebilirlik güvencesinin bağımsız denetim kuruluşları veya diğer kuruluşlar tarafından verilmesinin, güvence kapsamının ve güvence düzeyinin yeşil aklama üzerindeki etkisi araştırılabilir. Dördüncü olarak, literatürde neredeyse hiç ele alınmamış olan denetim komitesinin sürdürülebilirlik bilgilerinin gözetimindeki rolü incelenebilir. Son olarak, yeşil aklamanın yönetsel karar süreçlerindeki etik boyutunu anlamak için yöneticiler, denetçiler ve yatırımcılarla görüşmelere dayanan nitel çalışmalar yapılabilir.

5.3. Uygulayıcılar ve Düzenleyiciler İçin Öneriler

Yönetim kurulları açısından bulgular, sürdürülebilirlik açıklamalarının yalnızca bir iletişim faaliyeti olarak görülmemesi ve finansal raporlamaya benzer bir iç kontrol ve gözetim süreciyle desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Denetim komitelerinin sürdürülebilirlik bilgilerinin doğruluğunu da gözetim alanına alması, yeşil aklama riskini azaltmaya katkı sağlayabilir. Denetim mesleği açısından, sürdürülebilirlik güvencesi veren denetçilerin yeşil aklama riskine yönelik mesleki şüpheciliği artırması ve sınırlı güvencenin kapsamını kullanıcılara açık biçimde anlatması önem taşımaktadır. Düzenleyiciler açısından ise TSRS uygulamalarının izlenmesi, raporların karşılaştırılabilirliğinin artırılması ve yanıltıcı sürdürülebilirlik açıklamalarına yönelik yaptırımların netleştirilmesi önerilebilir.

5.4. Sınırlılıklar

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Analizler WoS, Scopus ve DergiPark'ta yer alan ve belirlenen arama ifadeleriyle erişilen yayınlarla sınırlıdır; farklı arama terimleri ve veri tabanları farklı sonuçlar verebilir. Ortak atıf analizi, kaynakça bilgisinin eksiksiz indirilebildiği Scopus kayıtları üzerinden yapılmıştır. Yönetişim ve denetim kavramlarının sıklık taraması yalnızca başlık ve anahtar kelimeler üzerinden gerçekleştirilmiş olup özet veya tam metin düzeyinde bu konulara değinen çalışmalar tabloya yansımamaktadır. Bibliyometrik analiz, yayınların içeriğini değil yayınlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu nedenle bulguların, belirli kümelerdeki çalışmaların ayrıntılı içerik analiziyle desteklenmesi gelecekteki çalışmalar için önerilmektedir.

Yapay Zeka Kullanım Beyanı

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde üretken yapay zeka aracı Claude (Anthropic) konu ve başlık belirleme, veri tabanı arama stratejisinin oluşturulması, Web of Science ve Scopus kayıtlarının birleştirilmesi ve temizlenmesi için Python kodlarının hazırlanması, VOSviewer analiz adımlarının planlanması, metin taslağının oluşturulması, İngilizce özetin çevirisi, biçimsel düzenleme ile kaynakça ve DOI kontrolü amacıyla kullanılmıştır. Veriler yazarlar tarafından Web of Science, Scopus ve DergiPark veri tabanlarından indirilmiş; bibliyometrik haritalar yazarlar tarafından VOSviewer yazılımında

oluşturulmuştur. Yapay zekâ desteğiyle üretilen tüm içerikler yazarlar tarafından kontrol edilmiş, kaynaklarla doğrulanmış ve akademik etik ilkelerine uygun hale getirilmiştir. Çalışmanın nihai bilimsel sorumluluğu yazarlara aittir.

Kaynakça / References

AKDOĞAN, Çağatay ve Yılmaztürk, Yasin, "Tüketici Yeşil Yıkama Algısının Yeşil Marka Denkliğine Etkisi: Yeşil Algılanan Risk ve Yeşil Kafa Karışıklığının Aracılık Rolü", Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 2023: 169–187. DOI: 10.33399/biibfad.1245187

AKKAYA, Alperen, "Denizcilik Sektöründe Yeşil Aklamanın Önlenmesi: Konteyner Hat Operatörleri Üzerine Bir İnceleme", Denizcilik Araştırmaları Dergisi: Amfora, Cilt 4, Sayı 8, 2025: 26–55. DOI: 10.5281/zenodo.18089640

AKYÜZ, Ahmet Mutlu, "Reklamlarda Algılanan Yeşile Boyamanın Yeşil Tüketicilerin Tüketim Değerlerinin Farklılaşmasındaki Olası Rolü", The Journal of International Scientific Researches, Cilt 5, Sayı 1, 2020: 22–37. DOI: 10.23834/isrjournal.649567

AVRUPA PARLAMENTOSU VE KONSEY, "Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting", Official Journal of the European Union, L 322, 16.12.2022.

BAŞAR, Ayşe Banu ve Kardeş Selimoğlu, Seval, "Yeşil Yıkamadan Yeşil Güvene Geçiş Kapsamında Türkiye'de Yasal Çerçeve", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 108, 2025: 131–168. DOI: 10.25095/mufad.1763631

BEKAROĞLU ÖZATAR, Aslıhan, "Pazarlama iletişiminin bir aracı olarak sürdürülebilirlik bilgilerinin paylaşılması üzerine nitel bir araştırma: kale iyi bak dünyana projesi örneği", Avrasya Dosyası, Cilt 16, Sayı 2, 2025: 37–54.

BERG, Florian vd., "Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings", Review of Finance, Cilt 26, Sayı 6, 2022: 1315–1344. DOI: 10.1093/rof/rfac033

BERNINI, Francesca vd., "Measuring greenwashing: A systematic methodological literature review", Business Ethics, the Environment & Responsibility, Cilt 33, Sayı 4, 2024: 649–667. DOI: 10.1111/beer.12631

BERRONE, Pascual vd., "Does Greenwashing Pay Off? Understanding the Relationship Between Environmental Actions and Environmental Legitimacy", Journal of Business Ethics, Cilt 144, Sayı 2, 2017: 363–379. DOI: 10.1007/s10551-015-2816-9

BOIRAL, Olivier vd., "What you see is what you get? Building confidence in ESG disclosures for sustainable finance through external assurance", Business Ethics, the Environment & Responsibility, Cilt 33, Sayı 4, 2024: 617–632. DOI: 10.1111/beer.12630

BOWEN, Frances ve Aragon-Correa, J. Alberto, "Greenwashing in corporate environmentalism research and practice: The importance of what we say and do", Organization & Environment, Cilt 27, Sayı 2, 2014: 107–112. DOI: 10.1177/1086026614537078

CHEN, Pengyu ve Dagestani, Abd Alwahed, "Greenwashing behavior and firm value - From the perspective of board characteristics", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Cilt 30, Sayı 5, 2023: 2330–2343. DOI: 10.1002/csr.2488

CHEN, Yu-Shan ve Chang, Ching-Hsun, "Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk", Journal of Business Ethics, Cilt 114, Sayı 3, 2013: 489–500. DOI: 10.1007/s10551-012-1360-0

CHO, Charles H. ve Patten, Dennis M., “The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note”, Accounting, Organizations and Society, Cilt 32, Sayı 7–8, 2007: 639–647. DOI: 10.1016/j.aos.2006.09.009

CLARKSON, Peter M. vd., “Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis”, Accounting, Organizations and Society, Cilt 33, Sayı 4–5, 2008: 303–327.

ÇAVUŞOĞLU, Sinan ve Demirağ, Bülent, “Yeşile boyama ve yeşil satın alma davranışı: çevresel açıdan sürdürülebilir bir bakış açısı”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 61, 2022: 407–436. DOI: 10.18070/erciyesiibd.997078

ÇETİNER, Bilgehan, “AB ve Türk Hukukunda Yeşil Aklamanın (Greenwashing) Önlenmesi”, İstanbul Hukuk Mecmuası, Cilt 83, Sayı 2, 2025: 487–505. DOI: 10.26650/mecmua.2025.83.2.0005

DE FREITAS NETTO, Sebastiao Vieira vd., “Concepts and forms of greenwashing: a systematic review”, Environmental Sciences Europe, Cilt 32, Sayı 1, 2020: 19. DOI: 10.1186/s12302-020-0300-3

DELMAS, Magali A. ve Burbano, Vanessa Cuerel, “The Drivers of Greenwashing”, California Management Review, Cilt 54, Sayı 1, 2011: 64–87. DOI: 10.1525/cmr.2011.54.1.64

DEMİRAL, Deniz Julia, “Greenwashing’ten yeşil aklamaya: Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar üzerinden kuramsal bir bakış”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 4, 2022: 77–93. DOI: 10.53443/anadoluibfd.1112311

DHALIWAL, Dan S. vd., “Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting”, The Accounting Review, Cilt 86, Sayı 1, 2011: 59–100. DOI: 10.2308/accr.00000005

DIMAGGIO, Paul J. ve Powell, Walter W., “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, American Sociological Review, Cilt 48, Sayı 2, 1983: 147–160.

DONTHU, Naveen vd., “How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines”, Journal of Business Research, Cilt 133, 2021: 285–296. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.070

DU, Xingqiang vd., “Do Auditors Applaud Corporate Environmental Performance? Evidence from China”, Journal of Business Ethics, Cilt 151, Sayı 4, 2018: 1049–1080. DOI: 10.1007/s10551-016-3223-6

DU, Xingqiang, “How the Market Values Greenwashing? Evidence from China”, Journal of Business Ethics, Cilt 128, Sayı 3, 2015: 547–574. DOI: 10.1007/s10551-014-2122-y

DURMUŞ ŞENYAPAR, Hafize Nurgül, “Unveiling greenwashing strategies: A comprehensive analysis of impacts on consumer trust and environmental sustainability”, Journal of Energy Systems, Cilt 8, Sayı 3, 2024: 164–181. DOI: 10.30521/jes.1436875

ELIWA, Yasser vd., “Board gender diversity and ESG decoupling: Does religiosity matter?”, Business Strategy and the Environment, Cilt 32, Sayı 7, 2023: 4046–4067. DOI: 10.1002/bse.3353

FEDAİ, Recep, “Yeşil Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Söyleminin Eleştirel Bir Değerlendirmesi: Greenwashing, Kapitalist Çelişkiler ve Türkiye’de Sosyal Refah”, Paradigma: İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, 2025: 47–53.

FREE, Clinton vd., “Greenwashing and sustainability assurance: a review and call for future research”, Journal of Accounting Literature, Cilt 47, Sayı 4, 2025: 739–764. DOI: 10.1108/JAL-11-2023-0201

FREEMAN, R. Edward, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: 1984.

FRENDY vd., “Environmental greenwashing in Japan: the roles of corporate governance and assurance”, Meditari Accountancy Research, Cilt 32, Sayı 7, 2024: 266–295. DOI: 10.1108/MEDAR-11-2023-2216

FRIEDE, Gunnar vd., “ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies”, Journal of Sustainable Finance & Investment, Cilt 5, Sayı 4, 2015: 210–233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917

GÜLER İPLİKÇİ, Handan ve Çelik, Asiye Ayben, “Markaların Sürdürülebilirlik Mesajının Güçlendirilmesinde Ambalajın Rolü: Göstergebilimsel Bir Analiz”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 4, 2025: 236–259. DOI: 10.18026/cbayarsos.1669033

GÜLMEZ ÖZDEMİR, Merve ve Cengiz, Hilal, “Yeşil aklamanın izini sürmek: BIST 100 endeksinden bulgular”, Alanya Akademik Bakış, Cilt 10, Sayı 3, 2026: 896–915. DOI: 10.29023/alanyaakademik.1910983

GÜRÇAM, Selçuk, “İklim Kriziyle Mücadele mi, Sermaye İçin Piyasa Mekanizmaları mı? Türkiye’nin İklim Değişikliği Kanunu Teklifi Üzerine Bir İnceleme”, Çevre İklim ve Sürdürülebilirlik, Cilt 26, Sayı 1, 2025: 37–52.

GÜRSU, İrem ve Pektaş Turgut, Özden, “Yeşil Aklamada (Greenwashing) Grafik Tasarımın Rolü ve Tasarımcının Sorumlulukları”, Sanat ve Tasarım Dergisi, Sayı 36, 2025: 105–130. DOI: 10.18603/sanatvetasarim.1666652

HAMZAOĞLU, Nazife Merve, “Yeşil yıkamada caydırıcılık: Denetim, ceza, şeffaflık ve yeşil gelir primini bütünleştiren teorik bir model”, Ekonomi Maliye İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2026: 17–31. DOI: 10.46737/emid.1932324

HU, Xinwen vd., “The green fog: Environmental rating disagreement and corporate greenwashing”, Pacific-Basin Finance Journal, Cilt 78, 2023: 101952. DOI: 10.1016/j.pacfin.2023.101952

JENSEN, Michael C. ve Meckling, William H., “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”, Journal of Financial Economics, Cilt 3, Sayı 4, 1976: 305–360.

KAHRAMAN, Ömer Ersin, “Yeşil aklama, bir rıza mühendisliği örneği”, FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 31, 2021: 413–433.

KAMU GÖZETİMİ, MUHASEBE VE DENETİM STANDARTLARI KURUMU (KGK), “Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının uygulanmasına ilişkin Kurul Kararı”, Resmî Gazete, 29.12.2023.

KARADAĞ, Muhammed Vedat ve Doğan, Ayhan, “Sembolik Şiddetin “Doğal” Yansımaları: Coca Cola Örneği”, İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi), Cilt 10, Sayı 2, 2025: 1088–1111. DOI: 10.47107/inifedergi.1736676

KHAN, Muhammad Kaleem vd., “The automated sustainability auditor: Does artificial intelligence curtail greenwashing behavior in Chinese firms?”, Business Strategy and the Environment, Cilt 33, Sayı 8, 2024: 9015–9039. DOI: 10.1002/bse.3961

KIM, Eun-Hee ve Lyon, Thomas P., “Greenwash vs. Brownwash: Exaggeration and Undue Modesty in Corporate Sustainability Disclosure”, Organization Science, Cilt 26, Sayı 3, 2015: 705–723. DOI: 10.1287/orsc.2014.0949

KINAM, Bilge ve Çeşme, Mevlüt, “Yeşil Pazarlama Stratejilerinin Aydınlatıcı ve Yanıltıcı Yönleri”, Sanat ve Tasarım Dergisi, Sayı 35, 2025: 129–151. DOI: 10.18603/sanatvetasarim.1529508

KOCA, Gözde, “Gerçek mi İmaj mı? Greenwashing Üzerine Bilimsel Yayınların Bibliyometrik Analizi (2002–2025)”, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, 2025: 108–121.

KULALI MARTİN, Yeliz ve Sancar Demren, Gaye Aslı, “Ulus Markalama ve Ulusal İtibar Yönetimi Bağlamında Yeşil Aklama Uygulamaları : Bir İsveç Markası Hennes&Mauritz (H&M)”, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 18, 2024: 1–21.

KURNAZ, Ahmet, “Mimarlıkta yeşil aklama stratejisi olarak yeşil bina sertifika sistemleri”, Bartın Üniversitesi Uluslararası Fen Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2021: 72–88.

KUŞKU ÖZDEMİR, Emel vd., “Yeşil aklama kampanyaları ve medya gündemine yansımaları: Volkswagen emisyon krizinin Amerikan basınında sunumu”, Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD), Cilt 2, Sayı 2, 2017: 357–370. DOI: 10.21733/ibad.2141

LAUFER, William S., “Social accountability and corporate greenwashing”, Journal of Business Ethics, Cilt 43, Sayı 3, 2003: 253–261. DOI: 10.1023/A:1022962719299

LEBLEBİCİ KOÇER, Leyla ve Delice, Tuğba, “Yeşile boyama ve yeşil güven arasındaki ilişkide algılanan yeşil riskin ve algılanan tüketici şüpheciliğinin aracılık rolü”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 50, 2017: 1–25. DOI: 10.18070/erciyesiibd.368560

LEE, Michael T. ve Raschke, Robyn L., “Stakeholder legitimacy in firm greening and financial performance: What about greenwashing temptations?”, Journal of Business Research, Cilt 155, 2023: 113393. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113393

LI, Wei vd., “Effects of greenwashing on financial performance: Moderation through local environmental regulation and media coverage”, Business Strategy and the Environment, Cilt 32, Sayı 1, 2023: 820–841. DOI: 10.1002/bse.3177

LIAO, Feimei vd., “Financial report comment letters and greenwashing in environmental, social and governance disclosures: Evidence from China”, Energy Economics, Cilt 127, 2023: 107122. DOI: 10.1016/j.eneco.2023.107122

LUBLÓY, Ágnes vd., “Quantifying firm-level greenwashing: A systematic literature review”, Journal of Environmental Management, Cilt 373, 2025: 123399. DOI: 10.1016/j.jenvman.2024.123399

LYON, Thomas P. ve Maxwell, John W., “Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit”, Journal of Economics & Management Strategy, Cilt 20, Sayı 1, 2011: 3–41. DOI: 10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x

LYON, Thomas P. ve Montgomery, A. Wren, “The Means and End of Greenwash”, Organization & Environment, Cilt 28, Sayı 2, 2015: 223–249. DOI: 10.1177/1086026615575332

LYON, Thomas P. ve Montgomery, A. Wren, “Tweetjacked: The Impact of Social Media on Corporate Greenwash”, Journal of Business Ethics, Cilt 118, Sayı 4, 2013: 747–757. DOI: 10.1007/s10551-013-1958-x

MAHONEY, Lois S. vd., “A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing?”, Critical Perspectives on Accounting, Cilt 24, Sayı 4-5, 2013: 350–359. DOI: 10.1016/j.cpa.2012.09.008

MARQUIS, Christopher vd., “Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing”, Organization Science, Cilt 27, Sayı 2, 2016: 483–504. DOI: 10.1287/orsc.2015.1039

MEYER, John W. ve Rowan, Brian, “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony”, American Journal of Sociology, Cilt 83, Sayı 2, 1977: 340–363. DOI: 10.1086/226550

MÖLLERS, Thomas ve Temel, Erhan, “Avrupa Yeşil Mutabakatı: Yeşil Yıkama, Bilgi Taşkınlığı ve İyi Kurumsal Vatandaş Özelliği Unutulan Yatırımcı”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt 73, Sayı 3, 2024: 2119–2180. DOI: 10.33629/auhfd.1553235

NALÇACIGİL, Emre, “Tüketici odaklı sürdürülebilirlik: pazarlama ve kurumsal politikalarda etik uygulamaların entegrasyonu için stratejiler”, Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, Cilt 18, Sayı 3, 2025: 770–797.

OKKIRAN, Şehnaz, “Sosyal medya reklamlarında yeşil yıkama algısı ve tüketici güveni: deneysel bir çalışma”, İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2025a: 64–83. DOI: 10.34231/iuyd.1789154

OKKIRAN, Şehnaz, “Yeşil pazarlamada bir güven sorunu: Yeşil yıkama (greenwashing)”, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 50, 2025b: 946–981. DOI: 10.14520/adyusbd.1542463

ÖZBİNGÖL, Ayten ve Acar Uğurlu, Yasemin, “Yeşil Aklamanın Bibliyometrik Analizi: 2000-2024 Dönemi için Türkiye’deki Ulusal Eğilimler”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 103, 2024: 21–50. DOI: 10.25095/mufad.1459854

ÖZEL, Meltem, “Yeşil Anlatıyı Çözmek: Medya Okuryazarlığı ile Tüketicinin Yeşil Aklama Algısı Arasındaki Etkileşimi Keşfetmek”, Abant Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 2025: 347–364. DOI: 10.11616/asbi.1585796

PARGUEL, Beatrice vd., “How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication”, Journal of Business Ethics, Cilt 102, Sayı 1, 2011: 15–28. DOI: 10.1007/s10551-011-0901-2

PURNAMASARI, Pupung ve Umiyati, Indah, “Greenwashing and financial performance of firms: the moderating role of internal audit quality and digital technologies”, Cogent Business & Management, Cilt 11, Sayı 1, 2024: 2404236. DOI: 10.1080/23311975.2024.2404236

ROMPOTİS, Gerasimos, “ABD'deki ESG Sermaye Fonlarının Uyumu”, Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2023: 31–48. DOI: 10.54821/uiecd.1258344

SANTOS, Celia vd., “A systematic literature review on greenwashing and its relationship to stakeholders: state of art and future research agenda”, Management Review Quarterly, Cilt 74, Sayı 3, 2024: 1397–1421. DOI: 10.1007/s11301-023-00337-5

SAPMAZ VERAL, Evren, “Yeşil yıkama ile mücadele: Avrupa Birliği’nde yeşil iddiaların doğrulanması girişimi”, Sayıştay Dergisi, Cilt 33, Sayı 124, 2022: 101–109. DOI: 10.52836/sayistay.1110591

SEELE, Peter ve Gatti, Lucia, “Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies”, Business Strategy and the Environment, Cilt 26, Sayı 2, 2017: 239–252. DOI: 10.1002/bse.1912

SIANO, Alfonso vd., “More than words: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal”, Journal of Business Research, Cilt 71, 2017: 27–37. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.11.002

SMALL, Henry, “Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents”, Journal of the American Society for Information Science, Cilt 24, Sayı 4, 1973: 265–269. DOI: 10.1002/asi.4630240406

SNEIDERIENE, Agne ve Legenzova, Renata, “Greenwashing prevention in environmental, social, and governance (ESG) disclosures: A bibliometric analysis”, Research in International Business and Finance, Cilt 74, 2025: 102720. DOI: 10.1016/j.ribaf.2024.102720

SOLAK, Ekrem, “Yeşil Aklamanın (Greenwashing) Haksız Rekabet ve Reklam Hukuku Boyutuyla Türk ve Avrupa Birliği Hukukları Kapsamında Değerlendirilmesi”, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, 2025: 958–989. DOI: 10.33433/maruhad.1672211

SUCHMAN, Mark C., “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”, Academy of Management Review, Cilt 20, Sayı 3, 1995: 571–610. DOI: 10.5465/amr.1995.9508080331

SUN, Z. ve Zhang, W., “Do government regulations prevent greenwashing? An evolutionary game analysis of heterogeneous enterprises”, Journal of Cleaner Production, Cilt 231, 2019: 1489–1502.

SZABO, Szerena ve Webster, Jane, “Perceived greenwashing: The effects of green marketing on environmental and product perceptions”, Journal of Business Ethics, Cilt 171, Sayı 4, 2021: 719–739. DOI: 10.1007/s10551-020-04461-0

ŞENEL, Özlem ve Yeniçeri, Tülay, “Yeşil Aklama Yapan Markalara Karşı Tüketici Tepkileri Üzerinde Etkili Faktörlerin İncelenmesi: Ciddi Oyun Üzerinden Bir Uygulama”, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2025: 161–187. DOI: 10.54558/jiss.1529668

TALPUR, Shabana vd., “Corporate social responsibility decoupling: a systematic literature review and future research agenda”, Journal of Applied Accounting Research, Cilt 25, Sayı 4, 2024: 878–909. DOI: 10.1108/JAAR-08-2022-0223

TAPAN, Aysel, “Yeşil Reklam Stratejilerinin Dijital Etkileşiminde “Vicdan Azabı” Duygusunun Rolü”, Yeni Medya, Sayı 13, 2022: 310–336. DOI: 10.55609/yenimedya.1171503

TEPELİ, Yusuf ve Büklü, Eylem, “Çevre Dostu Açıklamalar, Yeşil Pazarlama ve Piyasa Gerçekliği: Yeşil Aklamanın Finansal Etkileri”, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, Cilt 8, Sayı 4, 2025: 1102–1114. DOI: 10.33712/mana.1831443

TESTA, Francesco vd., “Internalization of Environmental Practices and Institutional Complexity: Can Stakeholders Pressures Encourage Greenwashing?”, Journal of Business Ethics, Cilt 147, Sayı 2, 2018: 287–307. DOI: 10.1007/s10551-015-2960-2

TORELLI, Riccardo vd., “Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions”, Business Strategy and the Environment, Cilt 29, Sayı 2, 2020: 407–421. DOI: 10.1002/bse.2373

VAN ECK, Nees Jan ve Waltman, Ludo, “Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping”, Scientometrics, Cilt 84, Sayı 2, 2010: 523–538. DOI: 10.1007/s11192-009-0146-3

WALKER, Kent ve Wan, Fang, “The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications”, Journal of Business Ethics, Cilt 109, Sayı 2, 2012: 227–242. DOI: 10.1007/s10551-011-1122-4

WU, Yue vd., “Bad Greenwashing, Good Greenwashing: Corporate Social Responsibility and Information Transparency”, Management Science, Cilt 66, Sayı 7, 2020: 3095–3112. DOI: 10.1287/mnsc.2019.3340

YANG, Zhi vd., “Greenwashing behaviours: Causes, taxonomy and consequences based on a systematic literature review”, Journal of Business Economics and Management, Cilt 21, Sayı 5, 2020: 1486–1507. DOI: 10.3846/jbem.2020.13225

YU, Ellen Pei-yi vd., “Greenwashing in environmental, social and governance disclosures”, Research in International Business and Finance, Cilt 52, 2020: 101192. DOI: 10.1016/j.ribaf.2020.101192

ZEYBEK, Osman, “Doğa Temelli Çözümler: Yenilik Mi Yoksa Retorik Mi?”, Uluslararası Bilim Teknoloji ve Tasarım Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2025: 34–54.

ZHANG, Dongyang, “Are firms motivated to greenwash by financial constraints? Evidence from global firms' data”, Journal of International Financial Management & Accounting, Cilt 33, Sayı 3, 2022b: 459–479. DOI: 10.1111/jifm.12153

ZHANG, Dongyang, “Environmental regulation and firm product quality improvement: How does the greenwashing response?”, International Review of Financial Analysis, Cilt 80, 2022c. DOI: 10.1016/j.irfa.2022.102058

ZHANG, Dongyang, “Green financial system regulation shock and greenwashing behaviors: Evidence from Chinese firms”, Energy Economics, Cilt 111, 2022a: 106064. DOI: 10.1016/j.eneco.2022.106064

ZHANG, Dongyang, “Subsidy expiration and greenwashing decision: Is there a role of bankruptcy risk?”, Energy Economics, Cilt 118, 2023: 106530. DOI: 10.1016/j.eneco.2023.106530

ZIOLO, Magdalena vd., “Literature review of greenwashing research: State of the art”, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Cilt 31, Sayı 6, 2024: 5343–5356. DOI: 10.1002/csr.2842

ZUPIC, Ivan ve Čater, Tomaž, “Bibliometric methods in management and organization”, Organizational Research Methods, Cilt 18, Sayı 3, 2015: 429–472. DOI: 10.1177/1094428114562629

PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE YAPAY ZEKÂNIN ROLÜ

Tayfun GÜVEN
İstanbul Topkapı Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri
tayfunguven@topkapi.edu.tr

Neslihan AKINCI
İstanbul Topkapı Üniversitesi, Pazarlama İletişimi Yüksek Lisans Programı
neslihanakinci@stu.topkapi.edu.tr

ÖZ

Pazarlama iletişiminin son on yılda geçirdiği dönüşüme bakıldığında, yapay zekânın (YZ) bu süreçte yalnızca destekleyici bir araç olmaktan çok daha fazlası hâline geldiği görülmektedir. Veriyi anlık olarak işleyebilme, bireye özgü mesajlar tasarlayabilme ve geniş kitlelere aynı anda ulaşabilme kapasitesi, YZ'yi iletişim pratiğinin temel mantığını değiştiren bir unsur hâline getirmiştir. Bu dönüşüm yalnızca verimliliği değil, markanın tüketiciyle kurduğu ilişkinin niteliğini de etkilemektedir. Buna karşın akademik yazın büyük ölçüde YZ'yi genel pazarlama stratejisi düzeyinde ele almakta, pazarlama iletişimine özgü işlevler ise dağınık biçimde incelenmektedir. Bu çalışmanın amacı, söz konusu dağınıklığı gidererek YZ'nin pazarlama iletişimindeki rolünü bütünleştirici bir bakışla ortaya koymaktır.

Çalışmanın kapsamı pazarlama, reklamcılık, tüketici davranışı ve bilgi sistemleri alanlarında yayımlanmış hakemli çalışmalarla sınırlandırılmıştır. Yöntem olarak bütünleştirici literatür incelemesi benimsenmiş; Web of Science ve Scopus veri tabanlarında yapılan tarama ile kartopu tekniği birlikte kullanılmış ve seçilen çalışmalar tematik analiz yoluyla kodlanmıştır.

Bulgular, YZ'nin pazarlama iletişimindeki rolünün altı tema etrafında şekillendiğini göstermektedir: tüketici içgörüsü ve hedefleme; kişiselleştirme ve programatik reklamcılık; üretken YZ ile içerik üretimi; sohbet botları ve konuşma tabanlı iletişim; sosyal medya dinleme ve duygu analizi; performans ölçümü ve optimizasyon. Mekanik zekâ ağırlıklı olarak mesaj iletimi ve ölçümde, düşünen zekâ planlama ve içerik tasarımında, hisseden zekâ ise etkileşim ve geri bildirim aşamalarında belirleyici olmaktadır. Bununla birlikte veri mahremiyeti, algoritmik önyargı, açıklanabilirlik eksikliği ve sentetik medyanın manipülasyon potansiyeli, YZ destekli iletişimin meşruiyetini tehdit eden başlıca sorunlar olarak öne çıkmaktadır. Avrupa Birliği Yapay Zekâ Yasası ile 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu gibi düzenlemeler de iletişim stratejisinin ayrılmaz bir parçası hâline gelmektedir.

Çalışma, kişiselleştirme ile şeffaflık arasındaki gerilimin iletişim etkinliğini belirleyen temel değişken olduğunu ileri sürmekte ve bu doğrultuda dört önerme geliştirmektedir. Sonuç olarak YZ'nin pazarlama iletişimindeki başarısının teknik kapasiteden çok güven,

şeffaflık ve insan denetiminin nasıl bütünleştirildiğine bağlı olduğu savunulmakta; uygulayıcılar, politika yapıcılar ve araştırmacılar için çıkarımlar sunulmaktadır. Bu çerçeve, Türkiye'deki uygulayıcılar için de uyarlanabilir bir okuma sunmaktadır. Çalışma ayrıca, YZ destekli iletişimde insan denetiminin ne zaman zorunlu hâle geldiğini belirleyen bir değerlendirme ölçütü sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Yapay zekâ, pazarlama iletişimi, üretken yapay zekâ, kişiselleştirme, dijital pazarlama etiği*

JEL Kodları: *M31, M37, O33*

* JEL (Journal of Economic Literature) sınıflandırma kodları: M31 Pazarlama; M37 Reklamcılık; O33 Teknolojik Değişim: Tercihler ve Sonuçlar; Yayılma Süreçleri.

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING COMMUNICATION: AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

ABSTRACT

Artificial intelligence (AI) has moved well beyond a supporting role in marketing communication. Its capacity to process data in real time, tailor messages to individual users and operate at scale has altered the underlying logic of how brands communicate with consumers. Despite a growing body of work, the literature still treats AI largely at the level of general marketing strategy, while the functions specific to marketing communication remain fragmented. The purpose of this study is to address this gap by offering an integrative account of AI's role in marketing communication. The scope of the review is delimited to peer-reviewed work in marketing, advertising, consumer behavior and information systems. Following the integrative literature review method, studies were identified through searches in Web of Science and Scopus, supplemented by backward reference tracking, and were analyzed through thematic analysis.

The findings reveal six functional themes: consumer insight and targeting; personalization and programmatic advertising; content creation through generative AI; chatbots and conversational communication; social listening and sentiment analysis; and performance measurement and optimization. The dominant intelligence type varies across the stages of the communication process: mechanical intelligence is central to message delivery and measurement, thinking intelligence to planning and message design, and feeling intelligence to interaction and feedback. At the same time, data privacy, algorithmic bias, opacity in decision-making and the manipulation risks of synthetic media constitute persistent challenges to the legitimacy of AI-enabled communication. The regulatory context, including the EU Artificial Intelligence Act and Turkey's Personal Data Protection Law, is becoming part of communication strategy.

Building on Huang and Rust's (2021) typology of mechanical, thinking and feeling intelligence, the study proposes four propositions and derives implications for practitioners, policy makers and researchers. It argues that the effectiveness of

personalization depends on perceived transparency and data control, and that the disclosure of AI use may initially provoke negative reactions while strengthening brand trust over time. The study concludes that the success of AI in marketing communication depends less on technical capability than on how it is integrated with trust, transparency and human oversight.

Keywords: *Artificial intelligence, marketing communication, generative AI, personalization, digital marketing ethics*

1. Giriş

Bir markayı tüketiciye doğru zamanda, doğru mesajla, doğru kanaldan ulaştırmak — pazarlama iletişiminin özü budur. Ancak bu hedef, dijitalleşme ve veri bolluğuyla birlikte hem daha erişilebilir hem de çok daha karmaşık bir hâl almıştır. Yapay zekâ (YZ) bu süreçte kritik bir rol üstlenmektedir: büyük veri kümelerinden anlamlı örüntüler çıkarabilmesi, gelecekteki tüketici davranışlarını tahmin edebilmesi ve insan diline yakın içerikler üretebilmesi sayesinde iletişimin hemen her aşamasına nüfuz etmiştir (Davenport vd., 2020; Rust, 2020).

Akademik ilginin bu alana yönelmesi de gecikmemiştir. 2010'ların ikinci yarısından itibaren belirgin biçimde genişleyen bu yazın; tüketici araştırmasından stratejik karar almaya uzanan geniş bir yelpazeyi kapsamakta, pazarlama, reklamcılık ve bilgi sistemleri gibi farklı disiplinleri bir araya getirmektedir (Chintalapati ve Pandey, 2022; Mariani vd., 2022; Vlačić vd., 2021). 2022 sonrasında ise büyük dil modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte tablo daha da değişmiştir; içerik üretiminin maliyeti düşmüş, hızı artmış ve bu durum araştırmacılar için yeni sorular doğurmuştur (Dwivedi vd., 2023; Peres vd., 2023).

Yine de mevcut literatüre bakıldığında dikkat çekici bir boşluk göze çarpmaktadır: Çalışmaların büyük kısmı YZ'yi genel pazarlama stratejisi düzeyinde ele almakta, pazarlama iletişimine özgü işlevleri ise dağınık biçimde incelemektedir. Reklamcılık alanında tüketici yolculuğu boyunca YZ uygulamaları tartışılırken (Kietzmann vd., 2018; Li, 2019), tüketici davranışı çalışmaları algoritmalara yönelik direnci ön plana çıkarmaktadır (Castelo vd., 2019; Longoni vd., 2019). İletişim yönetimi perspektifinden bütünleştirici bir değerlendirme ise hâlâ eksiktir. Bu eksiklik, hem akademik araştırmacılar hem de uygulayıcılar açısından önemli bir belirsizlik kaynağıdır; çünkü hangi YZ uygulamasının iletişim sürecinin hangi aşamasında, hangi koşullarda ve hangi risklerle birlikte değer ürettiği sorusu bütüncül biçimde yanıtlanamamaktadır.

Bu çalışma tam da bu boşluğu doldurmayı hedeflemekte ve üç temel araştırma sorusuna yanıt aramaktadır:

Türkiye bağlamı bu tartışmaya ayrı bir önem kazandırmaktadır. Türkiye'de dijital kanalların pazarlama iletişimindeki ağırlığı, YZ destekli uygulamaların hem fırsat hem de risk boyutunu güçlendirmektedir. Bu çalışmada Türkiye bağlamı, ağırlıklı olarak düzenleyici boyut üzerinden ele alınmıştır: 6698 sayılı Kanun ile AB mevzuatının Türk işletmeleri üzerindeki dolaylı etkisi birlikte değerlendirilmiştir. Tüketicilerin Türkiye'deki

YZ destekli iletişime yönelik tutumlarına ilişkin yerel kanıtlar ise bu çalışmanın kapsamı dışında kalmakta ve gelecek araştırmalar için önemli bir gündem maddesi oluşturmaktadır.

- **AS1:** YZ, pazarlama iletişimi sürecinde hangi işlevleri üstlenmektedir?
- **AS2:** YZ'nin farklı zekâ türleri, pazarlama iletişiminin aşamalarıyla nasıl ilişkilendirilebilir?
- **AS3:** YZ destekli pazarlama iletişiminin etik, hukuki ve toplumsal sınırları nelerdir?

Bu çalışmada "pazarlama iletişimi" kavramı, markanın tüketicilerle ilişkisini yönlendiren tüm planlı mesajları ve temasları kapsayacak biçimde geniş tutulmuştur. Bu geniş tanım, YZ'nin yalnızca reklam üretimine değil, müşteri hizmetlerinden veri temelli geri bildirim toplamaya kadar uzanan bir etki alanına sahip olduğunu görünür kılmaktadır. Aynı zamanda kavramın bu kadar geniş olması, incelemenin derinliğini bazı alanlarda sınırlayabilir; bu sınırlılık Bölüm 5.4'te ayrıca ele alınmaktadır.

Çalışmanın üç yönlü bir katkı sunması beklenmektedir: dağınık literatürü pazarlama iletişimi odağında altı tema altında sentezlemek; Huang ve Rust'ın (2021) zekâ türleri çerçevesini bütünleşik pazarlama iletişimi süreciyle ilişkilendirmek; ve AB Yapay Zekâ Yasası ile Türkiye'deki kişisel verilerin korunması mevzuatı gibi güncel düzenlemeleri iletişim pratikleri açısından değerlendirmek. Uygulayıcılar açısından ise çalışma, YZ yatırımlarının hangi iletişim aşamalarında kendini daha güçlü biçimde gösterdiğine dair bir okuma haritası sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın geri kalanı şu şekilde düzenlenmiştir: ikinci bölümde kavramsal ve kuramsal çerçeve sunulmakta, üçüncü bölümde yöntem açıklanmakta, dördüncü bölümde altı tema ve etik boyut bulgular olarak aktarılmakta, beşinci bölümde ise tartışma, sınırlılıklar, gelecek araştırma önerileri ve genel değerlendirme yer almaktadır.

2. Literatür Taraması

Bu bölümde çalışmanın dayandığı kavramsal ve kuramsal zemin ele alınmaktadır. Önce yapay zekâ kavramı ve uygulama alanları, ardından pazarlama iletişimi ve bütünleşik yaklaşım, son olarak çalışmanın kullandığı kuramsal çerçeveler ve analitik model açıklanmaktadır.

2.1. Yapay Zekâ: Kökler ve Günümüz Uygulamaları

Yapay zekâ, çevresini algılayabilen ve belirli hedeflere ulaşma olasılığını en üst düzeye çıkaracak eylemleri seçebilen sistemlerin incelenmesi olarak tanımlanmaktadır (Russell ve Norvig, 2021). Kaplan ve Haenlein (2019) ise kavramı biraz daha işlevsel bir zeminde ele alarak YZ'yi, dış verileri yorumlama, bu verilerden öğrenme ve öğrendiklerini esnek uyum yoluyla somut görevlere uygulama yeteneği şeklinde tanımlamıştır.

Alanın tarihi, iyimserlik ile hayal kırıklığının dönüşümlü biçimde yaşandığı dönemlere sahne olmuştur. Makine öğrenmesi, derin öğrenme ve artan hesaplama gücüyle birlikte ticari uygulamalar ancak 2010'larda yaygınlaşabilmiştir (Haenlein ve Kaplan, 2019). Pazarlama bağlamında YZ tek bir teknoloji değildir; makine öğrenmesi, doğal dil işleme,

bilgisayarlı görü ve öneri sistemleri gibi tekniklerin bir bileşimi olarak işlev görmektedir (Davenport vd., 2020). Üretken YZ ise bu tabloya yeni bir boyut katmıştır: mevcut verilerden öğrenerek özgün metin, görsel, ses ve video üreten modeller, içerik üretim sürecini baştan aşağı yeniden şekillendirmeye başlamıştır (Dwivedi vd., 2023).

Bu tekniklerin pazarlama iletişimi açısından ayırt edici özelliği, tek bir faaliyet alanına değil, iletişimin birbirinden farklı aşamalarına eşzamanlı olarak yayılabilmeleridir. Aynı öneri algoritması hem hangi tüketiciye hangi kampanyanın gösterileceğine karar verebilir hem de kampanyanın sonuçlarını ölçmeye yardımcı olabilir. Bu esneklik, YZ'yi tek seferlik bir teknoloji yatırımından ziyade sürekli öğrenen bir iletişim altyapısı hâline getirmektedir.

Yapay zekâ uygulamalarını pazarlama iletişimi açısından sınıflandırmak için iki farklı mantık kullanılabilir. Birincisi teknik mantıktır: makine öğrenmesi, doğal dil işleme, bilgisayarlı görü ve öneri sistemleri gibi bileşenlerin hangi veri türleriyle çalıştığına göre ayrım yapar. İkincisi işlevsel mantıktır: uygulamanın iletişim sürecinde hangi amaca hizmet ettiğine bakar. Yönetsel karar alıcılar için belirleyici olan, bir tekniğin hangi iletişim kararını desteklediğidir. Bu nedenle Tablo 1'de uygulamalar teknik kategoriler yerine iletişim işlevlerine göre düzenlenmiştir.

2.2. Pazarlama İletişimi ve Bütünleşik Anlayış

Pazarlama iletişimi; reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, doğrudan pazarlama, kişisel satış ve dijital araçları kapsayan geniş bir faaliyetler bütünüdür. Duncan ve Moriarty (1998), iletişimi pazarlamanın merkezine taşıyan ve paydaş ilişkilerinin iletişim aracılığıyla yönetildiğini savunan bir model geliştirmiştir. Bu yaklaşım, farklı kanallardaki mesajların tutarlı bir bütün oluşturmasını amaçlayan bütünleşik pazarlama iletişimi (BPİ) anlayışının temelini atmıştır.

Dijitalleşme bu tabloyu köklü biçimde değiştirmiştir. İletişim, tek yönlü mesaj iletiminden etkileşimli ve çok kanallı bir müşteri deneyimine dönüşmüştür. Lemon ve Verhoef (2016), müşteri deneyimini satın alma öncesi, satın alma ve satın alma sonrası aşamalardan oluşan bir yolculuk olarak kavramsallaştırmaktadır. YZ bu yolculuğun her temas noktasında devreye girerek kişiselleştirme ve senkronizasyon olanağı sunmaktadır (Kietzmann vd., 2018; Kumar vd., 2019). Kotler ve arkadaşları (2021) bu dönüşümü, insan odaklı değerleri ileri teknolojilerle birleştiren "Pazarlama 5.0" kavramıyla adlandırmaktadır.

Bütünleşik pazarlama iletişiminin bileşenleri, YZ'nin etkisini farklı biçimlerde yaşamaktadır. Reklamcılıkta YZ, hedef kitle seçimi ve kreatif varyasyon üretimi üzerinden işlerken; halkla ilişkilerde sosyal medya dinleme ve kriz erken uyarısı, geleneksel medya izlemesinin yerini almaya başlamıştır. Satış geliştirme ve doğrudan pazarlamada ise müşteri verisinin bireysel teklifler üretmek için kullanılması öne çıkmaktadır. Kişisel satış da insan temsilcinin yapay zekâ tarafından üretilen müşteri içgörüleriyle desteklendiği bir alana dönüşmektedir. Bu dönüşüm, BPİ'nin temel varsayımı olan kanallar arası tutarlılığın nasıl sağlanacağı sorusunu gündeme getirmektedir; çünkü bileşenlerin her biri farklı bir veri akışı ve farklı bir karar mantığıyla işlemektedir.

2.3. Kuramsal Temeller

Çalışma üç kuramsal zemine dayanmaktadır.

Zekâ türleri çerçevesi. Huang ve Rust (2018, 2021), YZ'yi üç düzlemde ele almaktadır. Mekanik zekâ, tekrarlayan ve öngörülebilir görevleri otomatikleştirir. Düşünen zekâ, yeni bilgiyi işleyerek analiz ve karar desteği sağlar. Hisseden zekâ ise insan duygularını tanıma ve bunlara uygun yanıt verme yeteneğini ifade eder. Bu çalışmada söz konusu çerçeve, pazarlama iletişimi işlevlerini sınıflandırmak için bir haritalama aracı olarak kullanılmaktadır.

Teknoloji kabul yaklaşımları. Davis'in (1989) Teknoloji Kabul Modeli ve Venkatesh ve arkadaşlarının (2003) UTAUT modeli, algılanan fayda, kullanım kolaylığı ve sosyal etki gibi değişkenler üzerinden bireylerin yeni teknolojileri nasıl benimsediğini açıklamaktadır. Bu modeller, özellikle sohbet botları ve kişiselleştirilmiş öneri sistemleri gibi YZ tabanlı araçlara tüketicilerin gösterdikleri tepkileri anlamlandırmak için sıklıkla başvurulan bir çerçeve sunmaktadır (Ameen vd., 2021).

Deneyimsel perspektif. Puntoni ve arkadaşları (2021), tüketici-YZ etkileşimini dört deneyim ekseninde incelemektedir: veri yakalama, sınıflandırma, yetkilendirme ve sosyal etkileşim. Bu perspektif, YZ'nin yalnızca verimlilik sağlamakla kalmayıp tüketicilerde sömürülme, yanlış anlaşılma ve özerklik kaybı gibi olumsuz duygular da yaratabileceğine dikkat çekmektedir.

Bu üç kuramsal zemin birlikte okunduğunda, çalışmanın temel sezgisi netleşmektedir: YZ'nin pazarlama iletişimindeki etkisi yalnızca teknolojinin kabul edilip edilmemesiyle değil, tüketicinin algıladığı kontrol, güven ve sosyal anlam ile birlikte belirlenmektedir. Kabul modelleri benimsemenin ön koşullarını, deneyimsel perspektif ise benimsemenin ardından ortaya çıkan olumlu ve olumsuz duyguları açıklamaktadır. Zekâ türleri çerçevesi ise bu iki düzlemi iletişim sürecinin aşamalarına bağlayan bir köprü işlevi görmektedir.

2.4. Bütünleştirici Analitik Çerçeve

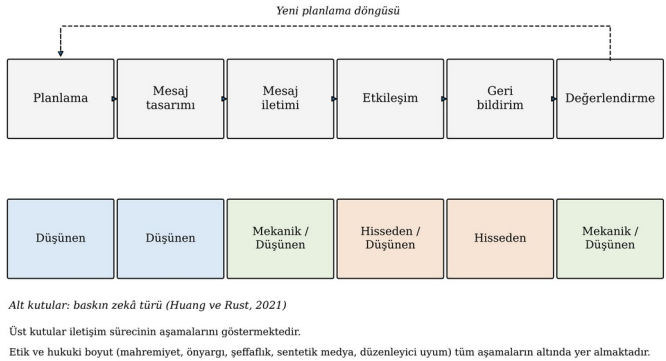
Pazarlama iletişimi sürecini analitik olarak izleyebilmek için bu çalışmada altı aşamalı bir model kullanılmıştır: planlama, mesaj tasarımı, mesaj iletimi, etkileşim, geri bildirim ve değerlendirme. Bu aşamalar, bir markanın hedef kitleyi tanımasından başlayıp elde ettiği sonuçların ölçülerek yeni planlara dönüştürülmesine kadar uzanan döngüsel bir süreci temsil etmektedir. Bu döngü, BPİ anlayışının tutarlılık ve süreklilik vurgusunu yansıtmaktadır.

Huang ve Rust'ın (2021) zekâ türleri bu aşamalara yerleştirildiğinde, her aşamanın baskın bir zekâ türü ile ilişkilendirilebileceği görülmektedir. Mekanik zekâ tekrarlayan ve ölçeklenebilir işlemleri, düşünen zekâ veri temelli karar desteğini, hisseden zekâ ise duygusal ve ilişkisel boyutu temsil etmektedir. Ancak bu ayrım katı değildir; bir sohbet botu hem mekanik hem de hisseden zekâ işlevi görebilir. Dolayısıyla bulgular bölümünde sunulan sınıflandırma, dominant eğilimleri gösteren analitik bir okuma olarak

değerlendirilmelidir. Bu yaklaşım, AS2 araştırma sorusunu yanıtlamak için kullanılan temel mantığı oluşturmaktadır.

2.5. Analitik Çerçevenin Görselleştirilmesi

Şekil 1, bu bölümde geliştirilen analitik çerçeveyi özetlemektedir. Model, iletişim sürecinin altı aşamasını yatay bir akış olarak göstermekte ve her aşamanın baskın zekâ türünü alt kutuda belirtmektedir. Geri bildirim ve değerlendirme aşamaları, planlamaya dönen kesikli bir ok ile bağlanmakta; bu yapı, ölçüm sonuçlarının bir sonraki kampanya kararını beslediği sürekli öğrenme mantığını yansıtmaktadır.



Şekil 1. Pazarlama İletişiminde YZ'nin Zekâ Türleri ve Süreç Aşamaları Çerçevesi

2.6. Mevcut Derlemelerle İlişki

Pazarlama ve YZ kesişimini ele alan derlemeler son yıllarda artış göstermiştir (Chintalapati ve Pandey, 2022; Mariani vd., 2022; Vlačić vd., 2021). Bu derlemeler, alanın genel haritasını çizmede ve araştırma gündemini belirlemede önemli bir işlev görmektedir. Bununla birlikte, bu çalışma yaklaşımını, YZ'nin genel pazarlama stratejisi yerine pazarlama iletişiminin süreç aşamaları ekseninde konumlandırmaktadır. Bu tercih, derlemenin sonuçlarının uygulayıcılar için doğrudan bir karar çerçevesine dönüşmesini hedeflemektedir.

Bu konumlandırma, mevcut yazının yerine geçmeyi değil, onu tamamlamayı amaçlamaktadır. Genel strateji derlemeleri, YZ'nin pazarlama içindeki kapsamını gösterirken; pazarlama iletişimi odaklı bir sentez, aynı teknolojinin mesaj tasarımından geri bildirim toplamaya kadar hangi işlevleri üstlendiğini ve bu işlevlerin birbirinden nasıl ayrıldığını görünür kılmaktadır.

3. Yöntem

Bu çalışmada bütünleştirici literatür incelemesi yöntemi benimsenmiştir. Bütünleştirici inceleme; olgunlaşmakta olan ya da farklı disiplinlerde dağınık biçimde gelişen bir konuyu

eleştirel biçimde sentezlemeyi ve yeni kavramsal çerçeveler üretmeyi amaçlar (Snyder, 2019; Torraco, 2005). YZ ve pazarlama iletişimi yazınının pazarlama, reklamcılık, tüketici psikolojisi ve bilgi sistemleri gibi farklı alanlara yayılmış olması, bu yöntemi uygun kılmaktadır.

3.1. Araştırma Tasarımı

Çalışma, ampirik veri üretmeyen nitel bir literatür sentezidir. Tasarımın amacı, istatistiksel genelleme yapmak değil; farklı disiplinlere yayılmış bir yazını kavramsal olarak düzenlemek ve bu düzenleme üzerinden yeni önermeler türetmektir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü yerine, konuyu temsil eden çalışmaların seçimi ve bu çalışmaların tematik olarak karşılaştırılması ön plandadır.

3.2. Veri Kaynakları ve Arama Stratejisi

Literatür, Web of Science ve Scopus veri tabanlarında "artificial intelligence", "machine learning", "generative AI" ve "chatbot" anahtar kelimelerinin "marketing communication", "advertising", "personalization" ve "consumer" kavramlarıyla birlikte kullanılmasıyla taranmıştır. Temel çalışmaların kaynakçaları ayrıca geriye dönük olarak incelenmiştir (kartopu tekniği). Bu yöntem, veri tabanı aramasının kaçırabileceği kuramsal kökenli çalışmaların da incelemeye dahil edilmesini sağlamıştır.

3.3. Dahil Etme ve Dışlama Ölçütleri

İncelemeye; hakemli dergilerde yayımlanmış, İngilizce, YZ'nin pazarlama ya da pazarlama iletişimi işlevlerini doğrudan ele alan ve ağırlıklı olarak 2016–2024 döneminde yayımlanmış çalışmalar dahil edilmiştir. Kuramsal arka planı oluşturan klasik eserler (Davis, 1989; Duncan ve Moriarty, 1998) dönem sınırlamasından muaf tutulmuştur. Yasal düzenlemeler ise birincil resmî kaynaklardan incelenmiştir.

Dahil etme ölçütleri, bir çalışmanın YZ'yi pazarlama iletişiminin bir işlevi olarak ele alıp almadığına odaklanmaktadır. Bu ölçüt, YZ'yi yalnızca genel bir teknoloji konusu olarak ele alan, ancak iletişim sonuçlarına değinmeyen çalışmaların incelemeye girmesini sınırlandırmak amacıyla benimsenmiştir.

3.4. Analiz Süreci

Seçilen çalışmalar tematik analiz yoluyla üç aşamada kodlanmıştır:

- **Açık kodlama:** Her çalışmadan incelenen YZ uygulaması, iletişim işlevi ve temel bulgu çıkarılmıştır.
- **Kod birleştirme:** Benzer kodlar bir araya getirilerek altı ana tema oluşturulmuştur.
- **Kuramsal yorumlama:** Temalar, Huang ve Rust'ın (2021) zekâ türleri ile pazarlama iletişimi süreci ekseninde yeniden yorumlanmıştır; etik ve hukuki boyutlar ise ayrı bir küme olarak ele alınmıştır.

Bu süreçte amaç, her temayı tek bir çalışmaya bağlamak yerine, birden fazla kaynağın ortak bulgularını bir araya getirerek daha geniş bir kavramsal resim oluşturmaktır. Bu

nedenle bir tema, bağımsız bir çalışmanın bulgusu değil, birbirini tamamlayan ve bazen birbiriyle gerilim içinde olan bulguların sentezi olarak okunmalıdır.

3.5. Yöntemin Sınırları

Bütünleştirici inceleme, sistematik derlemelerin sağladığı ölçüde bir tekrarlanabilirlik ve kapsam güvencesi sunmamaktadır. Arama sorgularının belirli anahtar kelimelerle sınırlanması, yalnızca İngilizce yayınların dahil edilmesi ve kartopu tekniğinin seçici doğası, bulguların kapsamını sınırlayan başlıca unsurlardır. Bu nedenle sunulan tematik yapı, alanın tüm haritasını değil, belirli bir sorgu ve ölçüt setiyle erişilebilen bölümünü temsil etmektedir.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik Yaklaşımı

Nitel bir literatür sentezinde geçerlik ve güvenirlik, istatistiksel ölçütlerden çok sürecin şeffaflığı ile sağlanmaktadır. Bu çalışmada, incelenen kaynakların künyesi kaynakçada açıkça verilmiş, her tema altında hangi kaynakların hangi bulguyla ilişkilendirildiği metinde görünür kılınmış ve yorumların kaynak metinlerin ötesine geçtiği noktalarda bunun açıkça belirtilmesine özen gösterilmiştir. Bu yaklaşım, okurun bulguları kendi kaynak okumalarıyla karşılaştırabilmesini mümkün kılmaktadır.

Yine de bir yorumcunun kendi kuramsal önyargılarından tamamen bağımsız bir sentez yapması mümkün değildir. Bu nedenle, tema isimlendirmeleri ve zekâ türlerinin atanması gibi yorumsal adımlar, alternatif sınıflandırmalarla karşılaştırılarak tartışılabilir. Bu durum, Bölüm 5.4'te belirtilen sınırlılıklarla birlikte değerlendirilmelidir.

4. Bulgular: Pazarlama İletişiminde Yapay Zekânın İşlevleri

Tematik analiz, YZ'nin pazarlama iletişimindeki rolünün altı tema etrafında şekillendiğini ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tablo bu temaları, baskın zekâ türü ve iletişim süreci aşamasıyla birlikte özetlemektedir.

Tablo 1. Pazarlama İletişiminde Yapay Zekâ İşlevlerinin Sınıflandırılması

Tema	Örnek uygulamalar	Baskın zekâ türü	İletişim süreci aşaması	Temel kaynaklar
1. Tüketici içgörüsü ve hedefleme	Tahmine dayalı analitik, segmentasyon, benzer kitle modelleme	Düşünen	Planlama	Davenport vd. (2020); Huang ve Rust (2021)
2. Kişiselleştirme ve programatik reklam	Gerçek zamanlı teklif verme, dinamik kreatif, öneri sistemleri	Mekanik / Düşünen	Mesaj iletimi	Kumar vd. (2019); Qin ve Jiang (2019)
3. Üretken YZ ile içerik üretimi	Metin, görsel ve video üretimi; çok dilli uyarlama	Düşünen	Mesaj tasarımı	Dwivedi vd. (2023); Peres vd. (2023)
4. Sohbet botları ve konuşma tabanlı iletişim	Müşteri hizmetleri botları, sesli asistanlar	Hisseden / Düşünen	Etkileşim	Luo vd. (2019); Ameen vd. (2021)

Tema	Örnek uygulamalar	Baskın zekâ türü	İletişim süreci aşaması	Temel kaynaklar
5. Sosyal medya dinleme ve duygu analizi	Duygu analizi, kriz erken uyarısı, etkileyici analizi	Hisseden	Geri bildirim	Mariani vd. (2022); Rust (2020)
6. Ölçüm ve optimizasyon	Atıf modelleme, A/B testi otomasyonu, bütçe dağıtımı	Mekanik / Düşünen	Değerlendirme	Davenport vd. (2020); Vlačić vd. (2021)

Not. Zekâ türleri Huang ve Rust (2021) çerçevesine göre atanmıştır. Baskın zekâ türü, ilgili işlevde en belirgin olan türü göstermekte olup diğer türlerin katkısını dışlamamaktadır.

4.1. Tüketici İçgörüsü ve Hedefleme

YZ, öncelikle tüketici verisini anlamlandırma konusunda devreye girmektedir. Makine öğrenmesi algoritmaları; demografik, davranışsal ve bağlamsal verileri bir arada işleyerek bireylerin satın alma eğilimlerini ve tercih örüntülerini tahmin edebilmektedir (Davenport vd., 2020). Huang ve Rust (2021), bu aşamada mekanik zekânın veri toplamayı üstlendiğini, düşünen zekânın pazar analizine katkı sunduğunu ve hisseden zekânın müşteri anlayışını derinleştirdiğini ortaya koymaktadır. Pratik açıdan bakıldığında bu tablo şu anlama gelmektedir: segmentasyon artık yaş ya da cinsiyet gibi statik demografik kategorilere sığmamakta, gerçek zamanlı davranış verilerine dayanan dinamik mikro segmentlere doğru evrilmektedir.

Bu evrimin iletişim planlaması açısından önemli bir sonucu, mesajın kime, hangi bağlamda ve hangi zamanlamayla ulaşacağına dair kararların artık sezgiden çok veri temelli hipotezlere dayanabilmesidir. Ancak aynı içgörü gücü, tüketicinin kendisi hakkında ne kadar bilgi ürettiğinin farkında olmadığı bir ortamda kullanıldığında etik bir gerilim doğurmaktadır. Bu gerilim, 4.2 ve 5.1 bölümlerinde ele alınan mahremiyet ve şeffaflık tartışmalarının temel kaynağıdır.

Tüketici içgörüsü çalışmalarının bir diğer boyutu, elde edilen bilginin hangi sınırlar içinde kullanılacağıdır. Davranışsal veriden çıkarılan bir çıkarım, tüketicinin kendisinin açıkça paylaşmadığı bir özelliği (ilgi alanları, finansal durum ya da yaşam dönemi gibi) yansıtabilir. Bu tür çıkarımların iletişimde kullanılması, hem mahremiyet hassasiyetini hem de ayrımcılık riskini artırmaktadır. Dolayısıyla içgörü üretiminde, hangi çıkarımların yasal ve etik olarak kullanılabileceğine dair açık bir sınırlandırma yapılması, veri ekiplerinin ve iletişim ekiplerinin ortak sorumluluğunda olmalıdır.

Tüketici içgörüsünün değeri, elde edilen bilginin eyleme dönüştürülme biçimine bağlıdır. Segment tanımları sık sık güncellendiğinde, pazarlama ekipleri kampanyalarını da sürekli yeniden düzenlemek zorunda kalabilir. Bu döngü, kısa vadede verimlilik sağlasa da, ekiplerin uzun vadeli marka konumlandırması üzerine düşünmesine zaman bırakmayabilir. Dolayısıyla içgörü sistemlerinin kurulumunda, operasyonel kararlarla stratejik kararlar arasındaki dengeyi koruyan bir yönetişim yapısı gerekmektedir.

4.2. Kişiselleştirme ve Programatik Reklamcılık

YZ'nin iletişim pratiğine en somut katkısı kişiselleştirme alanında kendini göstermektedir. Kumar ve arkadaşları (2019), YZ'nin içerik, zamanlama ve kanal seçimini bireysel düzeyde uyarlayarak "kişiselleştirilmiş katılım pazarlaması" olanağı sunduğunu vurgulamaktadır. Programatik reklamcılıkta ise reklam alanlarının alım satımı artık milisaniyeler içinde algoritmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Qin ve Jiang (2019), Çin örneği üzerinden YZ'nin reklam sürecinin dört temel aşamasını —tüketici içgörüsü, reklam üretimi, medya planlaması ve etki değerlendirme— nasıl köklü biçimde dönüştürdüğünü belgelerken; Kietzmann ve arkadaşları (2018), YZ'nin tüketici yolculuğunun tanınma, değerlendirme ve satın alma sonrası gibi kritik eşiklerinde reklamın etkinliğini belirgin biçimde artırdığına dikkat çekmektedir.

Ne var ki kişiselleştirme beraberinde bir gerilim de getirmektedir. Tüketiciler kendilerine uygun içerikten fayda sağlarken, verilerinin arka planda nasıl işlendiğini bilmemenin yarattığı kaygı bu faydaları gölgeler hâle gelebilmektedir (Puntoni vd., 2021). Bu paradoks, kişiselleştirmenin düzeyi kadar şeffaflığının da iletişim etkinliğinde belirleyici olduğunu açıkça göstermektedir. Dolayısıyla kişiselleştirme, yalnızca teknik bir kapasite meselesi olarak değil, tüketicinin kontrol hissiyle birlikte düşünülmesi gereken bir tasarım sorunu olarak ele alınmalıdır.

Programatik ortamda reklamın hangi içerik yanında ve hangi bağlamda göründüğü, marka güvenliği açısından ayrı bir risk alanı oluşturmaktadır. Algoritmik teklif sistemlerinde bu kararların büyük bölümü insan gözetimi dışında gerçekleştiğinden, marka yönergelerinin bu sistemlere açık ve ölçülebilir kurallar olarak aktarılması gerekmektedir.

4.3. Üretken Yapay Zekâ ile İçerik Üretimi

Büyük dil modelleri ve görsel üretim sistemleri, reklam metni, sosyal medya içeriği, ürün açıklaması ve yaratıcı görsellerin saniyeler içinde üretilmesine kapı aralamıştır. Dwivedi ve arkadaşları (2023), üretken YZ'nin pazarlama ve iletişim alanında verimlilik ve yaratıcılık açısından önemli fırsatlar sunduğunu teslim ederken doğruluk, özgünlük ve sorumluluk konularındaki ciddi soru işaretlerini de kayıt altına almaktadır. Peres ve arkadaşları (2023) ise bu araçların araştırma, eğitim ve uygulamayı dönüştüreceğini, ama insan uzmanlığının eleştirel denetim rolünün korunması gerektiğini özellikle vurgulamaktadır.

Üretken YZ pratikte şu imkânı da sunmaktadır: aynı mesajın farklı kitleler, diller ve kanallar için çok sayıda varyasyonunu neredeyse eş zamanlı üretmek. Bu kolaylık, BPİ'nin temel ilkesi olan "tek ses" anlayışı ile hiper kişiselleştirme baskısı arasında yeni bir gerilim yaratmaktadır. Marka tutarlılığını koruyabilmek için insan editöryal denetimi ve marka yönergeleriyle özel olarak ince ayar yapılmış modeller giderek daha belirleyici bir önem kazanmaktadır.

Üretken YZ'nin içerik üretim maliyetini düşürmesi, pazarlama ekiplerinde iş akışlarının yeniden tanımlanmasını da beraberinde getirmektedir. İçerik üretimi hızlandıkça, rekabet

avantajı üretilen metnin kendisinden çok, hangi içeriğin hangi bağlamda ve hangi denetim süreciyle yayımlanacağı kararına kayabilmektedir. Bu nedenle üretken YZ'nin yönetsel sonucu yalnızca üretkenlik kazancı değil, editöryal sorumluluk ve kurumsal kalite standartlarının yeniden kurgulanmasıdır.

4.4. Sohbet Botları ve Konuşma Tabanlı İletişim

Sohbet botları ve sesli asistanlar, marka ile tüketici arasındaki iletişimi gerçek zamanlı ve diyalojik bir yapıya kavuşturmaktadır. Luo ve arkadaşları (2019), dikkat çekici bir saha bulgusunu aktarmaktadır: sohbet botları satış performansı açısından deneyimli insan çalışanlara yakın sonuçlar üretmekte; ancak müşterilere karşılarındakinin bir bot olduğu söylendiğinde satın alma oranları belirgin biçimde düşmektedir. Bu bulgu, teknik yeterlilik ile tüketici algısı arasındaki farkı açıkça ortaya koymaktadır.

Tüketicilerin algoritmalara yönelik tutumu göreve göre önemli ölçüde değişmektedir. Castelo ve arkadaşları (2019), bireylerin duygusal ya da öznel nitelikteki görevlerde algoritmalara daha az güvendiğini, nesnel görevlerde ise bu güvenin arttığını göstermiştir. Longoni ve arkadaşları (2019) sağlık bağlamında benzer bir örüntü saptamıştır: tüketiciler, YZ'nin kendi bireysel özelliklerini görmezden geleceği kaygısıyla bu tür önerilere direnç gösterebilmektedir. Ameen ve arkadaşları (2021) ise YZ destekli müşteri deneyiminde güven ve algılanan kolaylığın belirleyici değişkenler olduğunu vurgulamaktadır. Hizmet robotları üzerine yürütülen çalışmalar da insan-makine iş bölümünün dikkatle tasarlanması gerektiğine işaret etmektedir (Huang ve Rust, 2018; Wirtz vd., 2018).

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, sohbet botlarının başarısının yalnızca yanıt kalitesine bağlı olmadığı, etkileşimin kaynağına ilişkin tüketici algısının da sonucu doğrudan etkilediği anlaşılmaktadır. Bu nedenle konuşma tabanlı iletişimde en uygun yaklaşım, botun görevini açıkça belirttiği, gerektiğinde insan temsilciye yönlendirme seçeneği sunduğu ve nesnel sorgularda (sipariş durumu, teknik destek gibi) öne çıktığı bir tasarım olarak görünmektedir.

Konuşma tabanlı iletişimin tasarımında bir diğer kritik nokta, botun hangi düzeyde özerk davranması gerektiğidir. Basit ve tekrarlayan sorgular büyük ölçüde otomatikleştirilebilirken, şikâyet, itiraz veya duygusal yük taşıyan görüşmeler için insan temsilciye geçiş mekanizmasının bulunması, hem tüketici deneyimini hem de marka itibarını korumak açısından gereklidir. Bu nedenle en uygun tasarım, otomasyon ile insan müdahalesinin açıkça tanımlanmış bir sınır üzerinden birbirine bağlandığı hibrit bir yapıdır.

Dinleme faaliyetinin bir diğer yönü, tüketici geri bildirimlerinin marka içinde nasıl kullanılacağıdır. Sosyal medya verisi, ürün geliştirme, müşteri hizmetleri ve pazarlama iletişimi gibi birçok birimin ortak ilgi alanına girmektedir. Bu veri, tek bir departmanın kontrolünde kaldığında, bulguların diğer birimlere aktarılması gecikebilir ya da yanlış yorumlanabilir. Bu nedenle geri bildirim verisinin kurum içinde hangi kanallarla ve hangi hızla paylaşılacağı, dinleme sisteminin tasarımının bir parçası olarak düşünülmelidir.

4.5. Sosyal Medya Dinleme ve Duygu Analizi

Doğal dil işleme teknikleri, sosyal medya, çevrim içi yorum platformları ve forumlardaki büyük hacimli kullanıcı içeriğinin sistematik biçimde analiz edilmesini mümkün kılmaktadır. Markalar duygu analizi aracılığıyla kampanyalara verilen tepkileri gerçek zamanlı izleyebilmekte, olası itibar krizlerini henüz başlangıç aşamasında fark edebilmektedir. Mariani ve arkadaşları (2022), YZ'nin metin madenciliği ve duygu tanıma gibi yöntemlerle tüketici araştırmasına yeni bir derinlik kattığını belirtmektedir. Bu işlev, Huang ve Rust'ın (2021) hisseden zekâ kavramıyla doğrudan örtüşmekte ve iletişimin geri bildirim halkasını güçlendirmektedir.

Ancak duygu analizinin sınırları da bu işlevin değerlendirilmesinde göz önünde tutulmalıdır. Dil, ironi, kültürel bağlam ve kısaltmalar otomatik sınıflandırmanın doğruluğunu düşürebilmektedir. Türkçe gibi görece az kaynağa sahip dillerde bu sorun daha belirgin olabilir. Dolayısıyla geri bildirim verisi, karar vermeden önce insan analistlerce doğrulanmalı ve yalnızca niceliksel değil niteliksel okumalarla desteklenmelidir.

4.6. Performans Ölçümü ve Optimizasyon

YZ, iletişim yatırımlarının nereye aktığını ve hangi temas noktasının satışa dönüşümde ne kadar pay aldığını anlayabilme kapasitesini önemli ölçüde genişletmektedir. Çok dokunuşlu atıf modelleri bu soruya veri odaklı yanıtlar sunarken, otomatikleştirilmiş deney tasarımları farklı kreatifleri ve mesaj varyasyonlarını sürekli olarak test ederek en etkili olanı öne çıkarmaktadır (Davenport vd., 2020). Vlačić ve arkadaşları (2021) bu dönüşümü yerinde bir gözlemle özetlemektedir: YZ, pazarlama karar alma süreçlerinde giderek daha stratejik bir konuma taşınmakta ve sezgiye dayalı kararların yerini giderek artan biçimde kanıta dayalı yaklaşımlar almaktadır.

Bu dönüşümün bir yan etkisi, ölçülebilen metriklerin yönetimin odağını belirlemeye başlamasıdır. Tıklanma veya dönüşüm gibi kısa vadeli göstergeler optimize edildikçe, marka itibarı ve uzun vadeli ilişki değeri gibi ölçülmesi daha güç boyutlar geri planda kalabilir. Bu risk, performans ölçümünde kısa ve uzun vadeli göstergelerin birlikte izlenmesi gerektiğini göstermektedir.

Atıf modellemesi ve optimizasyon uygulamalarının bir diğer sınırı, ölçülebilen veriye odaklanma eğilimidir. Kanal ve temas noktalarının katkısını hesaplayan modeller, veri setinde görünmeyen etkileri, örneğin çevrim dışı temasların, marka bilinirliğinin veya ağızdan ağıza iletişimin katkısını, doğal olarak hafife alabilir. Bu nedenle ölçüm sonuçları, yönetsel kararlara doğrudan dönüştürülmeden önce, ölçülemeyen etkiler hakkında açık bir varsayım seti ile birlikte yorumlanmalıdır.

4.7. Etik, Hukuki ve Toplumsal Boyutlar

YZ'nin pazarlama iletişimine açtığı olanaklar, eş zamanlı olarak görmezden gelinemez riskler de doğurmaktadır. Literatür bu riskleri dört temel başlık altında toplamakta; düzenleyici çerçeve ise bu riskleri hukuki bir zorunluluğa dönüştürmektedir. Aşağıda bu

başlıklar sırasıyla ele alınmakta, ardından riskler iletişim aşamaları ve olası yönetsel önlemler açısından Tablo 2'de özetlenmektedir.

4.7.1. Veri Mahremiyeti ve Gözetim

YZ destekli kişiselleştirme, özünde kapsamlı kişisel veri toplanmasına dayanmaktadır. Zuboff (2019), insan deneyiminin ham materyale dönüştürülerek davranışsal tahmin ürünlerine çevrildiği bu düzeni "gözetim kapitalizmi" olarak adlandırmakta ve bunu 21. yüzyılın en köklü iktidar kayması olarak nitelendirmektedir. Puntoni ve arkadaşları (2021) da veri yakalama deneyiminin tüketicilerde fiilî bir sömürülme hissi yaratabileceğini göstermektedir. Bu nedenle açık rıza, veri minimizasyonu ve amaçla sınırlılık ilkeleri, YZ tabanlı iletişim pratiklerinin meşruiyeti için vazgeçilmez koşullar hâline gelmektedir.

Açık rıza kavramı da pazarlama iletişiminde giderek karmaşıklaşmaktadır. Tüketicilerin sürekli onay pencereleriyle karşılaşması, onay yorgunluğuna ve onayların bilinçsiz biçimde verilmesine yol açabilir. Bu nedenle rıza mekanizmasının yalnızca hukuki bir yükümlülük olarak tasarlanması yeterli değildir; tüketicinin hangi veriyi neden paylaştığını anlayabildiği ve bu tercihleri kolayca değiştirebildiği bir arayüz, hem etik hem de iletişimsel açıdan daha sürdürülebilir bir yaklaşım sunmaktadır.

4.7.2. Algoritmik Önyargı ve Ayrımcılık

Modellerin eğitildiği tarihsel veriler önyargılardan arındırılmamışsa algoritmalar sistematik olarak belirli grupları dışlayabilmekte ya da kalıp yargıları yeniden üretebilmektedir. Du ve Xie (2021), YZ'nin tüketici pazarlarında hem fırsatlar hem de etik paradokslar yarattığını; bu paradoksların ürün, tüketici ve toplum düzeylerinde farklı biçimlerde tezahür ettiğini vurgulamaktadır. Reklam gösterimi ve fiyat kişiselleştirmesinde ortaya çıkabilecek ayrımcı sonuçlar, markalar açısından hem ciddi bir itibar hem de hukuki bir risk kaynağı oluşturmaktadır.

Algoritmik önyargının azaltılması, yalnızca veri setinin temizlenmesiyle sınırlı bir çaba değildir. Hedefleme kararlarında kullanılan değişkenlerin hangi grupları dolaylı yoldan ayırabileceği, sonuçların farklı demografik gruplar arasında nasıl dağıldığı ve modelin zaman içinde nasıl davrandığı düzenli olarak incelenmelidir. Bu inceleme, teknik ekiplerin yanı sıra iletişim ve hukuk birimlerinin de katılımını gerektirmektedir; çünkü aynı hedefleme kararı, bir ekip için verimli, başka bir ekip için ayrımcı bir sonuç doğurabilir.

4.7.3. Şeffaflık, Açıklanabilirlik ve Özerklik

Derin öğrenme modellerinin "kara kutu" niteliği —yani karar sürecinin dışarıdan görünür olmaması— tüketicilerin kendilerine neden belirli bir mesajın gösterildiğini anlayamamasına yol açmaktadır. Floridi ve arkadaşları (2018), iyi bir YZ toplumu için yararlılık, zarar vermeme, özerklik ve adalet ilkelerine ek olarak açıklanabilirlik ilkesini de temel gereksinimler arasına almaktadır. Hermann (2022), YZ'nin pazarlamada gerçek anlamda toplumsal bir fayda üretebilmesi için bu etik kaygıların tasarım sürecine en başından dahil edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Belk (2021) ise hizmet robotları ve

YZ'nin insan onurunu ve toplumsal ilişkileri nasıl aşındırabileceği konusundaki kaygılarını dile getirmektedir.

Açıklanabilirlik ilkesinin pazarlama iletişiminde uygulanabilmesi için, açıklamanın tüketicinin anlayabileceği bir düzeyde olması gerekmektedir. Teknik olarak tam bir model açıklaması çoğu tüketici için anlamlı olmayabilir. Bunun yerine, tüketiciye hangi verinin kullanıldığını, bu verinin mesajı nasıl etkilediğini ve kontrolün nasıl yönetileceğini sade bir dille sunan bir açıklama yaklaşımı daha işlevsel görünmektedir. Bu yaklaşım, açıklanabilirliğin teknik bir koşul olmaktan çıkıp iletişimsel bir sorumluluğa dönüşmesini sağlamaktadır.

4.7.4. Sentetik Medya ve Manipülasyon

Üretken YZ ile üretilen gerçekçi görsel, ses ve video içerikler —deepfake olarak da bilinen sentetik medya— reklamcılıkta daha önce mümkün olmayan yaratıcı olanaklar sunarken, yanıltıcılık riskini de beraberinde getirmektedir. Campbell ve arkadaşları (2022), manipüle edilmiş ve yapay olarak üretilmiş reklamlara yönelik tüketici tepkilerini anlamaya çalışan bir çerçeve sunmakta; bu tür içeriklerin ikna bilgisi ve marka güveni üzerinde nasıl bir iz bıraktığını irdelemektedir. Rodgers (2021), YZ'nin reklamcılık için hem büyük vaatler hem de ciddi tehlikeler barındırdığını vurgularken; Dwivedi ve arkadaşları (2023) üretken YZ içeriklerinde yanlış bilgi yayılması ve telif hakkı ihlali risklerine özellikle dikkat çekmektedir.

4.7.5. Düzenleyici Çerçeve

YZ destekli pazarlama iletişimi, hukuki açıdan da giderek daha sıkı bir çerçeveyle karşı karşıya kalmaktadır. AB'de Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR; Avrupa Parlamentosu ve AB Konseyi, 2016), kişisel verilerin işlenmesi ve otomatik karar alma süreçlerine ilişkin temel kuralları ortaya koymaktadır. 2024'te yürürlüğe giren AB Yapay Zekâ Yasası (Avrupa Parlamentosu ve AB Konseyi, 2024) ise risk temelli bir yaklaşım benimseyerek bilinçaltı manipülasyon tekniklerini ve kırılgan kesimlerin zaaflarını sömüren uygulamaları açıkça yasaklamaktadır. Sohbet botları ve sentetik içerikler için öngörülen şeffaflık yükümlülükleri ise pratikte şu anlama gelmektedir: tüketicilerin bir YZ sistemiyle etkileşimde olduklarının bildirilmesi ve yapay yolla üretilmiş içeriklerin açıkça etiketlenmesi.

Türkiye'de 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (2016), açık rıza ve aydınlatma yükümlülüğü gibi temel ilkeleri düzenlemektedir. Türk işletmelerinin AB pazarına yönelik iletişim faaliyetlerinde AB mevzuatına da uyum sağlaması gerekmektedir. Bu çok katmanlı düzenleyici yapı, uyum meselesini artık iletişim stratejisinin ayrılmaz bir parçası hâline getirmektedir. Bu yapının pratik sonucu, risklerin tek bir departmanın sorumluluğunda kalamayacağıdır. Hukuk, veri yönetimi, pazarlama ve kreatif ekipler kampanya tasarımının başından itibaren birlikte çalışmadığı takdirde, her biri ayrı bir uyum açığı yaratabilir. Bu nedenle etik ve hukuki denetim, kampanya onay süreçlerine yerleşik bir kontrol noktası olarak eklenmelidir.

Tablo 2. Etik Risklerin İletişim Aşamalarına Göre Değerlendirilmesi ve Önerilen Yönetsel Önlemler

Risk	Etkilenen aşama	Tema	Önerilen yönetsel önlem
Veri mahremiyeti ve gözetim	Planlama, mesaj iletimi	1, 2	Açık rıza mekanizmalarının netleştirilmesi; veri minimizasyonu ve amaçla sınırlılık ilkelerinin uygulanması
Algoritmik önyargı ve ayrımcılık	Planlama, mesaj iletimi	1, 2	Eğitim verilerinin düzenli denetimi; hedefleme ve fiyat kişiselleştirmesinde ayrımcılık etki analizi
Şeffaflık ve açıklanabilirlik	Etkileşim, geri bildirim	4, 5	Bot kimliğinin açıkça belirtilmesi; kişiselleştirmenin neden gösterildiğine dair anlaşılır açıklamalar
Sentetik medya ve manipülasyon	Mesaj tasarımı	3	YZ üretimi içeriklerin etiketlenmesi; görsel ve ses içeriklerinde kaynak doğrulama süreçleri
Düzenleyici uyum	Tüm aşamalar	Tümü	Hukuki denetim ve uyum süreçlerinin kampanya planlamasının ayrılmaz bir parçası hâline getirilmesi

Not. Tema numaraları Tablo 1'deki temalara karşılık gelmektedir. Önerilen önlemler, bu bölümde tartışılan literatürden türetilmiş uygulama yönelimleridir.

Bu bölümde sunulan altı tema, birbirinden bağımsız işlevler değil, aynı iletişim sürecinin farklı noktalarında çalışan ve birbirini besleyen bileşenler olarak okunmalıdır. Örneğin, sosyal medya dinlemesinden elde edilen geri bildirim, bir sonraki kampanyanın içerik planlamasını ve hedefleme kararlarını doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle tek bir temanın başarısını ölçmek yerine, temalar arasındaki geri bildirim döngülerini izlemek daha anlamlı bir değerlendirme sağlamaktadır.

4.8. Bulguların Özeti

Altı tema ve etik boyut birlikte değerlendirildiğinde üç temel örüntü ortaya çıkmaktadır:

- **Fonksiyonel yoğunlaşma:** YZ'nin en yoğun etkisi planlama ve ölçüm gibi veri yoğun aşamalarda gözlemlenmekte; etkileşim ve geri bildirim gibi ilişkisel aşamalarda ise tüketici algısı belirleyici hâle gelmektedir.
- **Verimlilik–güven gerilimi:** Kişiselleştirme, üretkenlik ve otomasyon kazançları, şeffaflık ve mahremiyet kaygılarıyla aynı anda ortaya çıkmakta; bu gerilim aşamadan aşamaya farklı biçimlerde yaşanmaktadır.
- **Düzenleyici yönelim:** Veri koruma ve YZ mevzuatı, iletişim kararlarının ayrı bir hukuki denetim katmanına tabi olduğu bir çerçeve oluşturmakta; uyum, sonradan eklenen bir süreç olmaktan çıkıp kampanya tasarımının parçası hâline gelmektedir.

Bu üç örüntü, Bölüm 5.1'de geliştirilecek önermelerin doğrudan temelini oluşturmaktadır.

5. Sonuç

5.1. Tartışma: Bütünleştirici Çerçeve ve Önermeler

Bulgular toplu olarak değerlendirildiğinde, YZ'nin pazarlama iletişimindeki rolünün bir araç olmaktan çıkıp süreci baştan sona yeniden yapılandıran bir altyapıya dönüştüğü anlaşılmaktadır. Tablo 1'deki sınıflandırma, Huang ve Rust'ın (2021) zekâ türlerinin iletişim sürecinin farklı aşamalarında farklı yoğunlukta devreye girdiğini göstermektedir: mekanik zekâ ağırlıklı olarak mesaj iletimi ve ölçümde belirleyiciyken, düşünen zekâ planlama ve içerik tasarımında öne çıkmakta; hisseden zekâ ise etkileşim ve geri bildirim aşamalarında en güçlü izini bırakmaktadır.

Bu tablo, pazarlama iletişiminde YZ'nin etkisinin tek bir boyutta okunamayacağını göstermektedir. Aynı teknoloji, bir aşamada verimlilik sağlarken başka bir aşamada ilişki değerini zayıflatabilir. Bu nedenle değerlendirme ölçütleri de süreç aşamasına göre farklılaşmalıdır.

Bu sentezden hareketle, ampirik çalışmalar için dört önerme geliştirilmiştir. Tablo 3, her önermenin dayandığı kanıtı ve test edilebilir bir araştırma sorusunu bir arada sunmaktadır.

Önermelerin her biri, bir araştırma sorusuna ve bir çerçeve bileşenine bağlanmıştır. Önerme 1, AS2 kapsamında zekâ türleri ile iletişim süreci arasındaki ilişkiden türetilmiştir. Önerme 2 ve 3, AS3 kapsamındaki etik ve güven boyutunu tüketici tepkisi düzeyinde ele almaktadır. Önerme 4 ise hem AS1 kapsamındaki üretken YZ işlevini hem de AS3 kapsamındaki özgünlük ve sorumluluk kaygısını birleştirmektedir. Tablo 3, bu eşleştirmeyi ve her önermenin hangi araştırma tasarımıyla sınanabileceğini göstermektedir.

Tablo 3. Önermeler, Dayanak Kaynaklar ve Test Edilebilir Araştırma Soruları

Önerme	Dayanak	Test edilebilir soru
Önerme 1: YZ'nin pazarlama iletişimine katkısı, mekanik zekâdan hisseden zekâya doğru ilerledikçe verimlilik kazancından ilişki değeri yaratmaya doğru kayar.	Huang ve Rust (2018, 2021); Luo vd. (2019)	Farklı zekâ türü ağırlığına sahip iletişim uygulamalarının verimlilik ve ilişki değeri göstergeleri üzerindeki etkisi karşılaştırılabilir mi?
Önerme 2: Kişiselleştirmenin iletişim etkinliğine etkisi, tüketicinin algıladığı şeffaflık ve veri kontrolü düzeyi tarafından düzenlenir.	Puntoni vd. (2021); Kumar vd. (2019)	Kişiselleştirme düzeyi ile açıklama ve veri kontrolü koşulunun tutum ve satın alma niyeti üzerindeki etkileşimi nedir?
Önerme 3: YZ kullanımının açıklanması kısa vadede olumsuz tüketici tepkilerine yol açabilse de uzun vadede marka güvenini olumlu yönde etkiler.	Longoni vd. (2019); Luo vd. (2019); Castelo vd. (2019)	YZ kaynaklı bir mesajın açıklandığı ve açıklanmadığı koşullarda, marka güveni zaman içinde nasıl değişmektedir?

Önerme	Dayanak	Test edilebilir soru
Önerme 4: Üretken YZ ile üretilen içeriklerde insan editöryal denetimi, marka tutarlılığı ile algılanan özgünlük arasındaki ilişkiyi güçlendirir.	Dwivedi vd. (2023); Peres vd. (2023)	İnsan editöryal denetiminin düzeyi, algılanan özgünlük ve marka tutarlılığı üzerinde nasıl bir etki yaratır?

Not. Önermeler, mevcut yazından türetilmiş kuramsal iddialardır; ampirik olarak sınanmamışlardır.

Önermeler birlikte okunduğunda, YZ destekli pazarlama iletişiminde iki ayrı gerilimin öne çıktığı görülmektedir. Birincisi verimlilik ile ilişki değeri arasındaki gerilimdir (Önerme 1). İkincisi ise kişiselleştirme ile şeffaflık arasındaki gerilimdir (Önerme 2). Önerme 3 bu gerilimlerin zaman boyutunu, Önerme 4 ise içerik üretiminde insan katkısının rolünü ele almaktadır. Bu dört önerme, pazarlama iletişiminde YZ'nin etkisini tek bir ölçüt yerine, süreç aşaması, zaman ufku ve tüketici algısı üzerinden değerlendirmenin gerekliliğini göstermektedir.

Yönetsel açıdan, YZ yatırımlarının değerlendirilmesinde en sık görülen hata, teknolojinin kapasitesini ölçmek ile iletişim sürecindeki katkısını ölçmek arasındaki farkın göz ardı edilmesidir. Bir modelin tahmin doğruluğu yüksek olabilir; ancak bu doğruluk, markanın tüketiciyle kurduğu ilişkiyi güçlendirmiyorsa iletişim açısından sınırlı bir değer üretir. Bu nedenle değerlendirme, teknik performans göstergelerinin yanında, süreç aşamasına özgü iletişim sonuçlarını da içermelidir.

5.2. Kuramsal Katkılar

Çalışma, genel strateji düzeyinde ele alınan zekâ türleri çerçevesini (Huang ve Rust, 2021) pazarlama iletişiminin özgül bağlamında işlevselleştirmektedir. Bunun yanı sıra BPİ yazınında uzun süre sorgulanmadan kabul gören "tutarlı tek ses" varsayımının, üretken YZ'nin mümkün kıldığı hiper kişiselleştirme baskısı karşısında yeniden düşünülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Luo ve arkadaşları (2019) ile Castelo ve arkadaşları (2019) tarafından belgelenen algoritma kaçınması bulguları, teknik yeterliliğin tek başına iletişim başarısını garanti etmediğini ve tüketici algısı ile güvenin teorik modellere merkezi değişkenler olarak dahil edilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Bir diğer katkı, etik ve hukuki boyutların iletişim teorisinin dışında bırakılan bir ek konu olarak değil, iletişim sürecinin ayrılmaz bir bileşeni olarak kavramsallaştırılmasıdır. Tablo 2'de gösterilen eşleştirme, bu yaklaşımın hangi aşamalarda somut sonuç doğurduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca bu çalışma, YZ'nin iletişim pratiğinde ortaya çıkardığı etik kaygıları kuramsal modele dahil ederek, benimseme çalışmalarından farklı bir yönü vurgulamaktadır. Kabul modelleri, bireyin teknolojiyi neden kullandığını açıklamakta güçlüdür; ancak kullanımın tüketici üzerinde yarattığı kontrol kaybı, aldatılma hissi ve özerklik duygusu gibi sonuçları ağırlıklı olarak ele almamaktadır. Deneyimsel perspektifin ve etik çerçevelerin bu

modellere eklenmesi, benimsemenin ötesinde, benimsemenin sonuçlarını da içeren daha bütünlüklü bir teorik anlayışa katkı sağlamaktadır.

Yönetsel çıkarımların uygulanabilirliği, kurumsal kapasiteye de bağlıdır. Pazarlama iletişimi ekiplerinin YZ araçlarını yalnızca kullanması değil, çıktılarını eleştirel biçimde değerlendirebilmesi gerekmektedir. Bu nedenle eğitim programları, araç kullanımından çok karar kalitesine odaklanmalı; ekiplerin hangi durumlarda YZ çıktısına güvenmeyeceğini ve hangi durumlarda ek doğrulama yapacağını bilmesini sağlamalıdır.

5.3. Yönetsel Çıkarımlar

Uygulayıcılar açısından dört temel yönelim öne çıkmaktadır:

- **İnsan-YZ iş birliği:** YZ'yi insan yaratıcılığının rakibi değil, onu güçlendiren bir ortak olarak konumlandırmak; stratejik ve etik kararları insan denetiminde tutmak (Davenport vd., 2020; Peres vd., 2023).
- **Şeffaflık politikası:** Sohbet botlarını ve YZ ile üretilen içerikleri açıkça belirtmek; bu yükümlülük AB Yapay Zekâ Yasası kapsamında artık yasal bir zorunluluktur.
- **Veri yönetişimi:** Kişiselleştirme düzeyini tüketici beklentileriyle dengede tutmak; açık rıza ve veri minimizasyonu ilkelerini iletişim tasarımının başlangıç noktasına yerleştirmek.
- **Yetkinlik geliştirme:** Pazarlama iletişimi ekiplerinde veri okuryazarlığı, istem (prompt) tasarımı ve algoritmik denetim becerilerini kurumsallaştırmak.

Politika yapıcılar açısından ise YZ ile üretilen reklam içeriklerinin etiketlenmesine ilişkin standartların netleştirilmesi ve tüketicilerin algoritmik ikna tekniklerine karşı farkındalığını artıracak dijital okuryazarlık programlarının desteklenmesi öncelikli bir gündem maddesi olarak öne çıkmaktadır.

Önerilen yönelimler, pazarlama iletişimi sürecinin her aşamasına uyarlandığında daha somut bir yönetsel çerçeveye dönüşmektedir. Tablo 4, her aşama için öncelikli eylemi, izlenebilecek başarı göstergesini ve kaçınılması gereken temel riski özetlemektedir.

Tablo 4. Süreç Aşamalarına Göre Yönetsel Eylem Önerileri

Aşama	Öncelikli eylem	Başarı göstergesi	Kaçınılması gereken risk
Planlama	Veriye dayalı segmentasyon; veri minimizasyonu ve açık rıza politikası	Veri kullanımına onay oranı; segment istikrarı	Aşırı kişiselleştirmenin yarattığı tüketici kaygısı
Mesaj tasarımı	İnsan editöryal denetimi; marka yönergeleriyle ince ayarlı üretim	Marka tutarlılığı değerlendirmesi; düzeltme oranı	Tek ses ilkesinin kaybı; özgünlük algısının zayıflaması
Mesaj iletimi	Programatik ortamlarda marka güvenliği kuralları ve teklif sınırları	Marka güvenliği ihlali oranı; yerleşim kalitesi	Denetimsiz otomasyon ve uygunsuz yerleşim

Aşama	Öncelikli eylem	Başarı göstergesi	Kaçınılması gereken risk
Etkileşim	Botun kimliğinin açık belirtilmesi; insan temsilciye yönlendirme seçeneği	Çözüm oranı; insan temsilciye devir oranı	Botun kimliğinin gizlenmesi ve güven kaybı
Geri bildirim	Duygu analizinin insan doğrulamasıyla desteklenmesi	Sınıflandırma doğruluğu; kriz tespit süresi	Bağlam ve dil farklılıklarından kaynaklanan yanlış yorum
Değerlendirme	Kısa ve uzun vadeli göstergelerin birlikte izlenmesi	Marka güveni ve ilişki değeri ölçümleri	Yalnızca tıklama ve dönüşüm metriklerine indirgeme

Not. Önerilen eylemler ve göstergeler, bölümlerde tartışılan literatürden türetilmiş örneklerdir; kurumsal bağlama göre uyarlanmalıdır.

Kavramsal bir örnek. Aşağıdaki kurgu, Tablo 4'teki yönelimlerin bir kampanya sürecinde nasıl bir araya geldiğini göstermek amacıyla hazırlanmıştır; belirli bir markaya ya da gerçek bir uygulamaya dayanmamaktadır. Varsayımsal bir perakende markası, yeni bir ürün hattı için YZ destekli bir kampanya planlamaktadır. Planlama aşamasında marka, müşteri verisini segmentlere ayırırken yalnızca davranışsal verileri değil, kişisel verinin hangi amaçla kullanılacağını da açık biçimde tanımlayan bir onay mekanizmasını baştan kurgulamaktadır. Bu adım, tüketicinin kendi verisinin nasıl kullanıldığını anlayabilmesini sağlamaktadır.

Mesaj tasarımı aşamasında kreatif ekip, üretken YZ ile çok sayıda metin ve görsel varyasyonu üretmektedir. Ancak bu varyasyonlar yayımlanmadan önce, marka yönergelerine uygunluğu insan editörler tarafından denetlenmektedir. Mesaj iletimi aşamasında programatik teklif sistemine marka güvenliği kuralları tanımlanmakta; reklamın hangi içerik ortamlarında görünebileceği ve hangi teklif sınırlarının aşılamayacağı önceden belirlenmektedir. Etkileşim aşamasında markanın müşteri hizmetleri botu, konuşmanın başında bir bot olduğunu açıkça belirtmekte ve karmaşık ya da duygusal taleplerde bir insan temsilciye yönlendirme seçeneği sunmaktadır.

Geri bildirim aşamasında marka, sosyal medya tepkilerini duygu analizi ile izlemekte; ancak otomatik sınıflandırmanın şüpheli bulduğu olumsuz yorumlar bir insan analist tarafından incelenmektedir. Değerlendirme aşamasında kampanyanın başarısı yalnızca tıklama ve dönüşüm oranlarıyla değil, marka güveni ölçümleri ve yeniden satın alma gibi uzun vadeli göstergelerle birlikte değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmenin sonuçları, bir sonraki planlama döngüsüne doğrudan girdi olarak aktarılmaktadır.

Bu kurgu, altı aşamanın birbirinden bağımsız çalışmadığını göstermektedir. Planlama aşamasındaki veri kararları, mesaj tasarımında hangi içeriklerin üretileceğini; geri bildirim aşamasındaki bulgular ise planlama kararlarını etkilemektedir. Bu nedenle YZ destekli bir kampanyanın yönetimi, aşamaların her birinin kendi göstergesi ile değil, aralarındaki bağlantıların izlenmesiyle yapılmalıdır.

5.4. Sınırlılıklar

Çalışma nitel bir literatür sentezine dayanmakta olup ampirik veri içermemektedir. İnceleme İngilizce hakemli yayınlarla sınırlandırılmış; Türkçe ve diğer dillerdeki yazın kapsam dışında kalmıştır. Dahil etme ölçütleri ve arama sorgusunun doğası gereği, alanın bazı bölümleri bu incelemede yer almamış olabilir. Ayrıca üretken YZ'ye ilişkin bulguların, alanın hızlı gelişimi nedeniyle görece kısa sürede güncelliğini yitirme riski taşıdığı not düşülmelidir. Ayrıca Tablo 4'te yer alan göstergeler, öneri düzeyinde tasarlanmış olup kurumsal veri altyapısına ve ölçüm kapasitesine göre değişebilir. Önerme ve uygulama önerileri ampirik olarak sınanmamıştır; bu nedenle farklı pazarlarda, sektörlerde ve kurumsal bağlamlarda doğrudan uygulanmadan önce uyarlanmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada tanımlanan yönelimler, yalnızca yeni çalışma konularını değil, araştırma yöntemlerinin de yeniden düşünülmesini gerektirmektedir. Bulguların önemli bir kısmı kavramsal ve derleme niteliğinde olduğundan, gelecekteki araştırmalar hem nicel deneysel tasarımları hem de iletişim pratisyenleriyle yürütülen nitel çalışmaları birlikte kullanabilir. Bu tür karma yaklaşımlar, önermelerin hem istatistiksel olarak sınanmasına hem de uygulama bağlamında anlamlandırılmasına olanak tanır.

5.5. Gelecek Araştırma Önerileri

Bu sınırlılıklar dikkate alındığında, gelecek çalışmalar için şu öneriler öne çıkmaktadır:

- Bölüm 5.1'de geliştirilen önermelerin deneysel ve boylamsal araştırma desenleriyle test edilmesi.
- YZ ile üretilen reklamların açıklanmasının (etiketleme) tüketici güveni, ikna bilgisi ve marka tutumu üzerindeki etkilerinin incelenmesi.
- Türkiye gibi gelişmekte olan pazarlarda YZ destekli iletişime yönelik tüketici tutumlarının kültürlerarası karşılaştırmalı olarak araştırılması.
- Üretken YZ'nin yaratıcı ajansların iş modelleri, mesleki roller ve yaratıcılık algısı üzerindeki etkilerinin nitel yöntemlerle irdelenmesi.
- Sohbet botlarında kimlik açıklamasının zamanlaması ve biçiminin (baştan, görüşme sırasında veya talep üzerine) tüketici güveni ve satın alma niyeti üzerindeki etkisinin karşılaştırılması.
- AB Yapay Zekâ Yasası'nın uygulamaya geçmesiyle birlikte bu düzenlemelerin pazarlama iletişimi pratiklerine yansımalarının değerlendirilmesi.

5.6. Genel Değerlendirme

Bu çalışma, yapay zekânın pazarlama iletişimindeki rolünü bütünleştirici bir perspektiften ele almıştır. Üç araştırma sorusuna verilen yanıtlar şu genel çerçeveyi ortaya koymaktadır: YZ, tüketici içgörüsünden performans ölçümüne kadar iletişim sürecinin tüm aşamalarını dönüştürmektedir (AS1). Huang ve Rust'ın (2021) zekâ türleri çerçevesi, bu işlevlerin iletişim sürecinin farklı katmanlarıyla sistematik biçimde ilişkilendirilmesine olanak

tanımıştır (AS2). Veri mahremiyeti, algoritmik önyargı, şeffaflık eksikliği ve sentetik medya kaynaklı manipülasyon ise YZ destekli iletişimin meşruiyetini tehdit eden asıl sorunlar olarak öne çıkmaktadır (AS3).

Son olarak, YZ'nin pazarlama iletişimindeki rolü tartışılırken insanın yerinin korunması, teknik kapasitenin artmasıyla birlikte daha da önem kazanmaktadır. Bulgular, insan yaratıcılığının ve yargısının YZ'nin yerini almak yerine onu yönlendiren bir konumda kalması gerektiğine işaret etmektedir. Bu konumlandırma, hem marka tutarlılığı ve özgünlük gibi kalitatif değerleri hem de tüketicinin güven duygusunu korumak için bir ön koşul olarak görülebilir.

Çalışmanın uygulama açısından en önemli mesajı, YZ'nin pazarlama iletişiminde hangi aşamada ve hangi amaçla kullanıldığının, bu kullanımın doğurduğu risklerin belirlenmesinde de kilit rol oynadığıdır. Bir markanın YZ yatırımını değerlendirirken yalnızca verimlilik göstergelerine değil, tüketici güveni ve düzenleyici uyum göstergelerine de bakması gerekmektedir. Bu bakış açısı, YZ'yi kısa vadeli bir optimizasyon aracı olmaktan çıkarıp uzun vadeli bir iletişim kapasitesi olarak yönetmenin temelini oluşturmaktadır.

Sonuç olarak şunu söylemek mümkündür: YZ'nin pazarlama iletişimindeki başarısı, teknik kapasitesiyle değil; güven, şeffaflık ve insan denetimiyle nasıl bütünleştirildiğiyle ölçülecektir.

Kaynakça / References

AMEEN, N. vd., “Customer experiences in the age of artificial intelligence”, Computers in Human Behavior, Cilt 114, 2021: 106548.

AVRUPA PARLAMENTOSU ve AVRUPA BİRLİĞİ KONSEYİ, Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation), Official Journal of the European Union, L 119, 2016: 1–88.

AVRUPA PARLAMENTOSU ve AVRUPA BİRLİĞİ KONSEYİ, Regulation (EU) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act), Official Journal of the European Union, L serisi, 2024.

BELK, R., “Ethical issues in service robotics and artificial intelligence”, The Service Industries Journal, Cilt 41, Sayı 13–14, 2021: 860–876.

CAMPBELL, C. vd., “Preparing for an era of deepfakes and AI-generated ads: A framework for understanding responses to manipulated advertising”, Journal of Advertising, Cilt 51, Sayı 1, 2022: 22–38.

CASTELO, N. vd., “Task-dependent algorithm aversion”, Journal of Marketing Research, Cilt 56, Sayı 5, 2019: 809–825.

CHINTALAPATI, S. ve PANDEY, S. K., “Artificial intelligence in marketing: A systematic literature review”, International Journal of Market Research, Cilt 64, Sayı 1, 2022: 38–68.

DAVENPORT, T. vd., “How artificial intelligence will change the future of marketing”, Journal of the Academy of Marketing Science, Cilt 48, Sayı 1, 2020: 24–42.

DAVIS, F. D., “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”, MIS Quarterly, Cilt 13, Sayı 3, 1989: 319–340.

DU, S. ve XIE, C., “Paradoxes of artificial intelligence in consumer markets: Ethical challenges and opportunities”, Journal of Business Research, Cilt 129, 2021: 961–974.

DUNCAN, T. ve MORIARTY, S. E., “A communication-based marketing model for managing relationships”, Journal of Marketing, Cilt 62, Sayı 2, 1998: 1–13.

DWIVEDI, Y. K. vd., “‘So what if ChatGPT wrote it?’ Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy”, International Journal of Information Management, Cilt 71, 2023: 102642.

FLORIDI, L. vd., “AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations”, Minds and Machines, Cilt 28, Sayı 4, 2018: 689–707.

HAENLEIN, M. ve KAPLAN, A., “A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence”, California Management Review, Cilt 61, Sayı 4, 2019: 5–14.

HERMANN, E., “Leveraging artificial intelligence in marketing for social good—An ethical perspective”, Journal of Business Ethics, Cilt 179, Sayı 1, 2022: 43–61.

HUANG, M.-H. ve RUST, R. T., “Artificial intelligence in service”, Journal of Service Research, Cilt 21, Sayı 2, 2018: 155–172.

HUANG, M.-H. ve RUST, R. T., “A strategic framework for artificial intelligence in marketing”, Journal of the Academy of Marketing Science, Cilt 49, Sayı 1, 2021: 30–50.

KAPLAN, A. ve HAENLEIN, M., “Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence”, Business Horizons, Cilt 62, Sayı 1, 2019: 15–25.

KIETZMANN, J. vd., “Artificial intelligence in advertising: How marketers can leverage artificial intelligence along the consumer journey”, Journal of Advertising Research, Cilt 58, Sayı 3, 2018: 263–267.

KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI KANUNU, 6698 sayılı Kanun, Resmî Gazete, Sayı 29677, 7 Nisan 2016.

KOTLER, P. vd., Marketing 5.0: Technology for humanity, Wiley, 2021.

KUMAR, V. vd., “Understanding the role of artificial intelligence in personalized engagement marketing”, California Management Review, Cilt 61, Sayı 4, 2019: 135–155.

LEMON, K. N. ve VERHOEF, P. C., “Understanding customer experience throughout the customer journey”, Journal of Marketing, Cilt 80, Sayı 6, 2016: 69–96.

LI, H., “Special section introduction: Artificial intelligence and advertising”, Journal of Advertising, Cilt 48, Sayı 4, 2019: 333–337.

LONGONI, C. vd., “Resistance to medical artificial intelligence”, Journal of Consumer Research, Cilt 46, Sayı 4, 2019: 629–650.

LUO, X. vd., “Frontiers: Machines vs. humans: The impact of artificial intelligence chatbot disclosure on customer purchases”, Marketing Science, Cilt 38, Sayı 6, 2019: 937–947.

MARIANI, M. M. vd., “AI in marketing, consumer research and psychology: A systematic literature review and research agenda”, Psychology & Marketing, Cilt 39, Sayı 4, 2022: 755–776.

PERES, R. vd., “On ChatGPT and beyond: How generative artificial intelligence may affect research, teaching, and practice”, International Journal of Research in Marketing, Cilt 40, Sayı 2, 2023: 269–275.

PUNTONI, S. vd., “Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective”, Journal of Marketing, Cilt 85, Sayı 1, 2021: 131–151.

QIN, X. ve JIANG, Z., “The impact of AI on the advertising process: The Chinese experience”, Journal of Advertising, Cilt 48, Sayı 4, 2019: 338–346.

RODGERS, S., “Themed issue introduction: Promises and perils of artificial intelligence and advertising”, Journal of Advertising, Cilt 50, Sayı 1, 2021: 1–10.

RUSSELL, S. ve NORVIG, P., Artificial Intelligence: A Modern Approach, 4. baskı, Pearson, 2021.

RUST, R. T., “The future of marketing”, International Journal of Research in Marketing, Cilt 37, Sayı 1, 2020: 15–26.

SNYDER, H., “Literature review as a research methodology: An overview and guidelines”, Journal of Business Research, Cilt 104, 2019: 333–339.

TORRACO, R. J., “Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples”, Human Resource Development Review, Cilt 4, Sayı 3, 2005: 356–367.

VENKATESH, V. vd., “User acceptance of information technology: Toward a unified view”, MIS Quarterly, Cilt 27, Sayı 3, 2003: 425–478.

VLAČIĆ, B. vd., “The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda”, Journal of Business Research, Cilt 128, 2021: 187–203.

WIRTZ, J. vd., “Brave new world: Service robots in the frontline”, Journal of Service Management, Cilt 29, Sayı 5, 2018: 907–931.

ZUBOFF, S., The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power, PublicAffairs, 2019.

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

"PEACE-ORIENTED HOLISTIC LEADERSHIP MODEL" IN RESPONSE TO THE SEARCH FOR MEANING OF YOUNG GENERATIONS IN NEW GENERATION MANAGEMENT[2]

Fazilet Seçil KALYONCU
Bağımsız Araştırmacı / Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye
secilbicenturk@gmail.com

YENİ NESİL YÖNETİMDE GENÇ KUŞAKLARIN ANLAM ARAYIŞINA CEVABEN "BARIŞ ODAKLI BÜTÜNCÜL LİDERLİK MODELİ"

ÖZET

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Dünya nüfusu arttıkça ve teknolojik dönüşüm hızlandıkça liderliğin önemi daha da belirgin hale gelmektedir. Bugün gelişen ve dijitale dönüşen dünyamızda lider olmak da bir lidere uymak da zordur. Bu sebeple klasik liderlik reçeteleri yetersiz kalmakta; yeniliğe ayak uyduracak esnek, samimi, etik liderlik modelleri araştırılmakta ve geliştirilmektedir. Bu ihtiyaç sebebiyle "liderlik ve maneviyat" temasını merkezine alan liderliğe insani ve manevi anlamda yaklaşan yeni bir model geliştirilmiştir. Bu özgün çalışma "Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli" olarak isimlendirilmiştir. Bu bildiri, "Tümdengelimsel Tematik Analiz" yöntemiyle geliştirilen modelin, yeni nesil kuşakların (Y, Z, Alfa) örgütsel beklentilerine ve yaşadıkları krizlere uygulanabilirliğini ele alan kavramsal bir analiz ve tartışma (Conceptual Paper) çalışmasıdır. Dolayısıyla çalışma, söz konusu özgün modelin yeni nesil kuşakların örgütsel beklentilerine uygulanabilirliğinin kavramsal olarak tartışılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yeni nesil kuşaklar; hiyerarşik ve otoriter yönetimler yerine esnekliğe, dijitale, demokrasiye, şeffaflığa, güvene, samimiyete, anlam arayışı ve değerlere odaklanan bir liderlik modeli hayal etmektedir. Geliştirilen model, genç kuşakların bu beklentilerine doğrudan cevap verebilecek niteliktedir.

Modelin dört ana bulgusu mevcuttur: Maneviyat, özveri, barış, dönüşüm. Maneviyat; yeni kuşakların anlam ve değer arayışına reçete sunmaktadır. Nitekim yeni kuşaklar yaptıkları işin toplumsal ve bireysel anlamını sorgulamakta ve insani değerlerin paradan daha önemli olduğunu düşünmektedir. Özveri, liderin çalışanına ve ekibine adanmışlığını gösteren bir kavramdır; dolayısıyla bir örgütte özveri, işe ve iş yerine bağlılığı arttırır. Barış ise; örgütte çatışma ve mobbingin engellenmesini sağlar. İş yerinde sorunların çözüldüğünü gören gençlerin işe daha iyi odaklanabilmesine olanak tanır. Son olarak dönüşüm; gelişim, vizyon ve esnekliğin neticesinde ortaya çıkan bir kavramdır. Yeni kuşaklar sürekli

[2]Bu çalışma, yazarın "Liderliğe Manevi Yaklaşım: Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli Geliştirilmesi" (Ankara: Nobel Bilimsel Eserler, 2026) başlıklı yayımlanmış kitabından türetilmiştir.

öğrenmek, gelişmek ve dünyayı değiştirmek ister; bunun için de önlerini açacak esnek ve vizyoner liderler ararlar. Dijitale dönüşen dünyada sabit ve klasik bir yönetim yerine esnek ve değişime ayak uydurabilecek liderler, gerçek dönüşümü sağlar. Geliştirilen bütüncül liderlik modelinin bu dört temel bulgusu, kuşakların yönetimsel ihtiyaçlarıyla örtüşmektedir ve bu yönüyle kuşakların yaşadığı krizlerin ilacı niteliğindedir. Netice itibariyle yapılan kavramsal çıkarımların; hem mevcut yöneticilerin yeni nesille kuracağı bağları güçlendireceği öngörülmekte hem de yönetim kademelerine geçmeye başlayan genç liderlere stratejik ve bütüncül bir rehberlik sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik Modeli, Genç Kuşaklar, Değerler, Örgütsel Beklentiler, Barış*

ABSTRACT

Leadership is as old as human history, and its importance grows with rapid technological transformation. In today's digitalized ort , classical leadership formulas remain insufficent; flexible, authentic, and ethical models are increasingly needed. To address this, a new model approaching leadership from a human and spiritual perspective has been developed: the"Peace-Oriented Holistic Leadership Model". As a conceptual analysis and discussion (Conceptual Paper), this study aims to discuss the applicability of this model- developed via "Deductive Thematic Analysis"- to the organizational expectations and crises of new generation cohorts (Y, Z, Alpha).

New generations dream of a leadership model focusing on flexibility, digitalization, democracy, transparency, trust, authenticity, search for meaning, and values, rather than hierarchical styles. The developed model directly responds to these expectations through four main findings: spirituality, self-sacrifice, peace, and transformation. Spirituality offers a prescription ort he search for meaning, as young generations value societal benefits and human values over financial gains. Self-sacrifice represents a leader's dedication to their team, which enhances commitment to the workplace. The peace dimension prevents conflict and mobbing, allowing young people who observe resolved issues to focus better on their work. Finally, transformation emerges through development, vision, and flexibility. New generations wish to learn and change the ort ; thus they seek flexible, visionary leaders who facilitate real transformation in a digitalizing ort instead of maintaining static management styles. These four dimensions directly overlap with the managerial needs of young generations and serve as a remedy ort he crisis they experience. Consequently, these conceptual inferences are anticipated to strengthen the bonds that current managers establish with new generations and provide strategic, holistic guidance for young leaders transitioning into managerial roles.

Keywords: *Leadership Model, Young Generations, Values, Organizational Expectations, Peace*

1. Giriş

Küreselleşme, dijitalleşme ve iş gücünün kuşaklar arası değişimi örgütsel yapılarda köklü dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Günümüzde iş dünyasında aktif olarak yer alan Y ve Z kuşakları ile geleceğin iş gücünü oluşturacak Alfa kuşağı, örgüt içi hiyerarşi ve liderlik süreçlerine yönelik geleneksel yaklaşımları sorgulamaktadır. Dijital teknolojilerin içine doğan bu yeni nesiller; otoriter, kuralcı, yalnızca finansal çıktı odaklı liderlik modellerine karşı belirgin bir direnç geliştirmekte ve bunun sonucunda örgütlerde çeşitli krizler ortaya çıkmaktadır (Aktay, 2025).

Genç kuşak çalışanların iş hayatından beklentileri; esneklik, demokratik katılım, şeffaflık, güven, samimiyet ve en önemlisi yaptıkları işte derin bir "anlam ve değer arayışı" etrafında kümelenmektedir (Bekman ve Gündüz 2022). Klasik yönetim reçetelerinin bu arayışlara yanıt verememesi, örgütlerde tükenmişlik, mobbing, işten ayrılma eğilimi ve kuşaklararası çatışma gibi krizleri tetiklemektedir (Demirel ve Bağdoğan 2023). Bu durum; insanı zihin, beden, duygu ve ruh bütünlüğü içinde ele alan; manevi değerleri ve barış iklimini merkeze koyan bütüncül bir liderlik modelinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır (Kalyoncu, 2026). Bu ihtiyaç sonucunda geliştirilmiş olan Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli'nin yeni nesil kuşakların yönetimine kavramsal olarak uyarlanması bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışma, mevcut model ile yeni nesil çalışanların değişen beklentileri arasında kavramsal bir ilişki kurmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın genel akışı şu şekildedir: Giriş bölümünde araştırma temel çerçevede tanıtılıp sunulmaktadır. İkinci bölümde Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli'nin teorik ve manevi temelleri ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde söz konusu modelin farklı kuşakların liderlik beklentileriyle olan uyumu ve etkileşimi aktarılırken, yararlanılan bilimsel yöntem belirtilmiştir. Dördüncü bölümde elde edilen kavramsal çıkarımlar ve bulgular sunulmakta; son bölümde ise sonuçlar değerlendirilip örgüt yöneticilerine ve gelecek araştırmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

2. Literatür Taraması

Bennis'in (2001) literatüre geçmiş, liderlikle ilgili farklı bir tanımı bulunmaktadır: "Liderlik tanımlanması zor bir olgudur, tıpkı güzellik gibidir. Tanımlayamazsınız ama gördüğünüzde onu hemen anlarsınız". Covey'e (2013) göre ise liderlik insanların içlerinde var olan, öze ait değerleri ve potansiyeli ortaya çıkarıp onlara esin kaynağı olmaktır (Kalyoncu, 2026). Liderlik literatürü incelendiğinde geleneksel liderlik kuramlarının yerini modern liderlik kuramlarından hizmetkâr, manevi (ruhsal), otantik, etik, dönüşümsel ve değer odaklı liderlik yaklaşımlarının aldığı görülmektedir (Fındıkçı, 2009). Özellikle örgütsel işlev bozuklukları ve kuşaklararası uyumsuzlukların çözümü hususunda maneviyat temelli yönetim paradigmaları öne çıkmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2021).

Kültürel, manevi ve tarihsel miras göz önüne alındığında; Hz. Muhammed'in (SAV) doğruluk ve adalet anlayışı (Kalyoncu, 2024), Anadolu bilgelerinin hoşgörü ve sevgi yaklaşımı (Tarhan, 2014) Atatürk'ün akılcı ve stratejik vizyonerliği (Tünay, 1985) modern liderlik kuramlarıyla sentezlendiğinde güçlü tarihsel dayanaklar sunmaktadır. Bu

bağlamda hizmetkar lider; gönüllülük esasıyla işleri yapıp organize eder. İşlerin nasıl yapılacağını kişilere gösterir, onlara rehberlik eder, kendisi de özveri ve heyecanla çalışır (Fındıkçı, 2009). Karizmatik lider; güçlü ve her şeyi bilen olarak görülür, erdemli bir kişi olduğuna inanılır, halkın saf sevgisine ve güvenine mazhar olup istisnai ve hayranlık uyandıran bir duruşa sahiptir (Kaya, 1998). Manevi lider; liderlik süreçlerini başarıyla yürütüp aynı zamanda insani ve psikolojik değerleri özümsemiş ve yaşama yansıtmış bir liderdir (Fry, 2003). Stratejik lider; çeşitli koşullarda ve kriz anlarında önderin esnek düşünme yeteneği, vizyonu, yedek plan ve projeleri sayesinde grubu başarıya götüren bir liderdir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Dönüştürücü lider ise takipçilerin isteklerini, ihtiyaçlarını temel değerlere göre karşılar. Bireylerin gelişimi grubun amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek için şarttır. Bireyin değişimi ile grubun da dönüşümünün olacağını savunur (Kuhnert ve Lewis, 1987). Bu liderlik bilgelik düzeyinde olup; yüksek idealleri, etik ve ahlaki değerleri içeren hem önderi hem üyeleri geliştirip dönüştüren bir liderlik türüdür (Bass, 1997)

2.1. Genç Kuşakların Örgütsel Beklentileri

Y ve Z kuşakları iş yerinde dikey hiyerarşi yerine yatay ve katılımcı iletişim kanallarını tercih etmektedir. İnsani değerlerin paradan ve statüden önde tutulduğu barışçıl örgütsel iklimler, bu kuşakların işe adanmışlık düzeyini ve örgütsel bağlılığını belirgin şekilde yükseltmektedir (Arora, Vyas 2025; İlhan 2019).

3. Yöntem

Bu çalışma Tümdengelimsel Tematik Analiz (Deductive Thematic Analysis) yöntemiyle geliştirilmiş olan özgün Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli'nin (Kalyoncu, 2026), yeni nesil kuşakların (Y, Z Alfa) örgütsel beklentilerine ve yaşadıkları krizlere uygulanabilirliğini ele alan kavramsal bir analiz ve tartışma (Conceptual Paper) çalışmasıdır. Model geliştirilirken liderlik kuramları, maneviyat temelli yönetim yaklaşımları ve tarihteki önemli değerler tümdengelimsel bir mantıkla analiz edilmiş; ortaya çıkan Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli'nin bulguları genç kuşakların örgütsel beklentileriyle eşleştirilmiştir. Veri Toplama Aracı ve Süreci açısından bu çalışma, kavramsal (teorik) bir nitelik taşıdığından birincil saha verisi yerine ikincil verilerden yararlanılmıştır. Çalışmanın veri toplama aracını, "Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli" ve kuşaklararası liderlik yaklaşımları ile yürütülen sistematik doküman incelemesi ve literatür taraması oluşturmaktadır. Bu kapsamda ulusal/uluslararası hakemli dergiler, akademik kitaplar, tarihi belgeler, doktora tezleri tematik olarak analiz edilmiştir. Bu çalışma, "Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli" çerçevesi ve bu modelin kuşaklararası (Y, Z, Alfa kuşakları) liderlik yaklaşımları üzerindeki izdüşümleri ile sınırlandırılmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Geliştirilen model; Temel Felsefe, Modelin Dayanakları, Liderin Yetkinlikleri ve Bulgular/İşleyiş Süreci olmak üzere dört temel bileşenden oluşmaktadır. Model Şekil 1'de detaylandırılmıştır.

4. Bulgular

Tümdengelimsel tematik analiz neticesinde elde edilen bulgular, modelin dört temel sütununun (Maneviyat, Özveri, Dönüşüm, Barış) genç kuşakların yönetimsel krizlerine doğrudan çözüm sunduğunu göstermektedir. Maneviyat bulgusu anlam ve değer arayışını karşılarken; özveri bulgusu aidiyet ve adanmışlığı artırmaktadır. Dönüşüm bulgusu dijital çağda esneklik sağlarken; barış bulgusu örgüt içi mobbing ve çatışmaları engellemektedir. Modelin detaylı yapısı Şekil 1'de sunulduğu gibidir.

Tablo 1. Model Bulgusu ve Kuşak Yönetimi İlişkisi

Modelin Bulguları	Odak Noktası	Kuşaklararası Etkisi
Maneviyat	Anlam ve Değer Arayışı	Yabancılaşmayı ve tükenmişliği önler.
Özveri	Samimiyet ve İnsana Hizmet	Örgütsel aidiyeti ve bağlılığı artırır.
Dönüşüm	Esneklik ve Vizyon	Dijital çağda gelişim ve yetenek yönetimi sağlar.
Barış	Adalet ve Güven İklimi	Çatışma ve mobbingi engelleyerek psikolojik güvenlik yaratır.

Not: Tablo 1'de görüldüğü üzere modelin her bulgusu genç kuşakların farklı bir örgütsel ihtiyacına yanıt vermektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli: Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli

Not: Şekil 1'de sunulan model, maneviyatla beslenen, özveriyle eyleme geçen ve barışı hedefleyen bütüncül bir liderlik mekanizmasını göstermektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Liderlik anlayışı dünya genelinde büyük bir değişim geçirmektedir. Geleneksel, otoriter figürlerin yerini manevi derinliği olan, toplulukları empati, özveri ve insani değerler temelinde yönlendiren liderler almaktadır. Günümüz dünyasında insanlar, sadece emir veren değil ruhsal ve duygusal zekâsı yüksek, samimi ve ilham veren rehberlerin peşinden gitmeyi seçmektedir. Yapılan çıkarımlar neticesinde; Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modelinin dört temel bulgusu (Maneviyat, Özveri, Dönüşüm, Barış), genç kuşakların yaşadığı yönetimsel krizlerin ve anlam arayışlarının etkili bir ilacı niteliğindedir.

Çalışmanın sonuçları iki stratejik alana katkı sunmaktadır: Mevcut yöneticilerin yeni nesille iletişimini güçlendirmekte ve geleceğin genç liderlerine insani, etik, esnek ve sürdürülebilir bir yönetim için yol haritası sağlamaktadır. Maneviyat temelli bu model mevcut liderlerin ve genç çalışanların uyum içinde ve sürdürülebilir huzur ikliminde çalışabilmesini sağlamaktadır.

Çalışma sonucunda modelin temel unsurları olan **maneviyat, özveri, dönüşüm ve barışın**, yeni nesil kuşakların yönetiminde birbirini tamamlayan bir yapı oluşturduğu değerlendirilmiştir. Maneviyat, liderliğin anlam ve değer temelli kaynağını; özveri bu değerlerin insan odaklı davranışlara dönüşmesini; dönüşüm bireysel ve örgütsel gelişim sürecini, barış ise liderliğin nihai amacını ve örgütsel yönelimini ifade etmektedir. Bu çerçevede Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli'nin yeni neslin yönetiminde; anlam ve amaç oluşturma, güvene dayalı iletişim, katılımcı yönetim, barış odaklı liderlik, bireysel gelişim, değer temelli karar alma, dayanışma ve sürdürülebilir örgütsel ilişkiler açısından kullanılabilecek bir kavramsal çerçeve sunduğu değerlendirilmektedir.

Modelin farklı sektörlerde ve farklı kuşak gruplarıyla gerçekleştirilecek ampirik araştırmalarla test edilmesi önerilmektedir. Gelecek araştırmalarda modelin dört temel unsuru olan maneviyat, özveri, dönüşüm ve barışın çalışan bağlılığı, örgütsel aidiyet, iş tatmini, performans ve etkin liderlik gibi değişkenlerle ilişkisi nicel ve nitel yöntemlerle incelenebilir.

Sonuç olarak Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli, dijital çağın hızlı değişen çalışma ortamında liderliği yalnızca teknoloji ve performans ekseninde değil, insanın **zihinsel, fiziksel, ruhsal ve duygusal bütünlüğü** içerisinde değerlendirmektedir. Bu yönüyle model, yeni neslin yönetiminde değişen koşullara uyum sağlayan ancak insanın değişmeyen temel ihtiyaçlarını merkeze alan bir liderlik perspektifi sunmaktadır.

Kaynakça / References

AKTAY, Aydın, Yeni Türkiye'de Yeni Kuşaklar, Ankara: Tezkire Yayınları, 2025.

ARORA, Shilpi ve Vyas, Sandeep, "Study of work values of Generation Y and Generation Z with special reference to IT & ITES in India", Advances in Consumer Research, Cilt 2, Sayı 4, 2025: .

BASS, Bernard, "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership", The Journal of Personal Selling and Sales Management, Cilt 17, Sayı 3, 1997: 19-27.

BEKMAN, Özlem ve Gündüz, Şafak, "Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri ve Z Kuşağının İş Yaşamı Beklentileri", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, 2022: 649-671.

BENNIS, Warren, Bir Lider Olabilmek, Çev. Utku Teksöz, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

COVEY, Stephen R., Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, Çev. Osman Deniztekin ve Filiz Deniztekin, 47. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 2013.

DEMİREL, Büşra ve Bağdoğan, Selver, "İş Yaşamında Kuşaklar ve Motivasyon Farklılıkları", Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 42, Sayı 2, 2023: 129-141.

FINDIKÇI, İlhami, Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.

İLHAN, Ümit Deniz, Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Bilimsel Eserler, 2019.

KALYONCU, Fazilet Seçil, "Hz. Muhammed'in Liderliğinde Öne Çıkan Manevi Değerler", Danişname Beşerî ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8, 2024: 129-161.

KALYONCU, Fazilet Seçil, Liderliğe Manevi Yaklaşım: Barış Odaklı Bütüncül Liderlik Modeli Geliştirilmesi, Ankara: Nobel Bilimsel Eserler, 2026.

KAYA, Vahap, Toplumsal Değişme Açısından Karizmanın Şiddeti: Atatürk, Hitler, Humeyni, İstanbul: Sis Yayınları, 1998.

KUHNERT, Karl ve Lewis, Philip, "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis", Academy of Management Review, Cilt 12, Sayı 4, 1987: 648-657.

ÖZKALP, Enver ve Kırel, Çiğdem, Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Yayınevi, 2021.

TARHAN, Nevzat, "Travma Çağında Anadolu Bilgeleri", Türk Dünyası Bilgeler Zirvesi: Gönül Sultanları Buluşması (26-28 Mayıs 2014), Eskişehir: Türk Dünyası Kültür Başkenti Ajansı (TDKB), 2014: 463-467.

TÜNAY, B., "Atatürk ve Liderlik", Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 1985: 567.

UĞURLUOĞLU, Özgür ve Çelik Yusuf, "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 2009.

KENTSEL TOPLUMSAL HAREKETLER BAĞLAMINDA KUŞAKLARARASI ÖRGÜTLENME VE LİDERLİK FARKLILIKLARI

Eray KARA
İstanbul Arel Üniversitesi

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Günümüzde kentler, yalnızca sermaye birikiminin, üretimin ve ekonomik faaliyetlerin mekânsal bir yansıması veya pasif bir arka planı olmaktan çıkmıştır. Derinleşen yapısal krizlerin, sosyo-ekonomik çelişkilerin ve bu krizlere karşı tabandan yükselen kolektif direniş pratiklerinin merkez üssü konumuna gelmiştir. Bu anlamda kentsel toplumsal hareketler incelendiğinde, itiraz biçimlerinin, eylemlilik hallerinin ve özellikle örgütlenme modellerinin tarihsel süreç içerisinde radikal bir paradigma değişimine uğradığı görülmektedir. Bu değişim, basit bir taktiksel farklılaşmadan ziyade; toplumsal muhalefetin dünyayı algılama, krizi tanımlama ve çözüm üretme stratejilerindeki ontolojik bir kopuşu ifade etmektedir. Söz konusu evrim, 1968 kuşağının ideolojik ve kültürel başkaldırısından, 1990'ların küreselleşme karşıtı ağlarına ve nihayetinde günümüz Y ve Z kuşaklarının şekillendirdiği, doğrudan yaşamsal güvenceleri hedef alan yeni nesil kentsel direniş modellerine uzanan çok katmanlı, sosyolojik bir harita sunmaktadır. Bu genişletilmiş özet, kentsel mekânın bir itiraz alanı olarak nasıl yeniden üretildiğini ve geleneksel hiyerarşik örgütlenme modellerinin yeni nesil toplumsal hareketler karşısında nasıl çözüldüğünü tarihsel bir süreklilik ve kopuş diyalektiği içerisinde ele almaktadır.

Tarihsel perspektiften bakıldığında, modern toplumsal hareketlerin şekillenmesinde bir mihenk taşı olarak kabul edilen 1968 hareketleri; ağırlıklı olarak üniversite kampüslerinde filizlenen, karizmatik ve sembolik liderliklerin öne çıktığı, devlet otoritesine karşı özgürlükçü ve kültürel bir dönüşüm arayışını temsil eden makro-ideolojik bir karakter taşımaktaydı. 68 kuşağı, Soğuk Savaş'ın yarattığı hegemonik kutuplaşmaya, bürokratik hantallığa ve tek boyutlu insan modeline karşı romantik ve vizyoner bir itiraz yükseltmiştir. Bu hareketlerin örgütlenme biçimi, her ne kadar dönemin katı siyasi partilerine kıyasla daha esnek görünse de kendi içinde belirli öncü kadrolara, teorik manifestolara ve hiyerarşik karar alma mekanizmalarına dayanmaktaydı. Talepler daha çok anti-emperyalizm, özellikle Vietnam Savaşı özelinde savaş karşıtlığı, ifade özgürlüğü ve kültürel devrim ekseninde şekillenmiş ve kentsel mekân, bu ideolojik mesajların kitlelere ulaştırıldığı bir sahne olarak kullanılmıştır.

1990'lı yıllara gelindiğinde ise toplumsal hareketlerin doğasında ve örgütlenme mimarisinde belirgin bir kurumsallaşma ve ulusötesileşme eğilimi baş göstermiştir. Soğuk Savaş'ın sona ermesi ve neoliberal küreselleşmenin tüm dünyada baskın ekonomik model haline gelmesiyle birlikte, 1990'lardaki hareketler doğrudan sistemin yarattığı ekonomik eşitsizlikleri ve ekolojik yıkımları hedef almıştır. 1999 Seattle protestoları ile sembolleşen

bu dönemde; sendikaların, çevre örgütlerinin, sivil toplum kuruluşlarının ve ilk internet tabanlı ağların oluşturduğu melez bir itiraz kültürü doğmuştur. Bu bağlamda 1990'ların kentsel ve küresel hareketleri, 68'in romantik devrimciliğinden sıyrılarak, uluslararası kuruluşları (DTÖ, IMF, Dünya Bankası) hedef alan, lobicilik faaliyetleri ile sokak eylemlerini birleştiren ve genellikle sistem içi reformları talep eden daha 'sözleşmeli' ve kurumsal bir direniş modeli üretmiştir. Örgütlenme teorileri açısından bu dönem, sivil toplumun profesyonelleştiği ve muhalefetin proje bazlı, fon odaklı yapılar içerisinde ehlileştirilme riskiyle karşı karşıya kaldığı bir geçiş evresi olarak okunabilir.

Ancak günümüz kentsel hareketleri, hem 68'in makro-ideolojik ve lider odaklı yapısından hem de 90'ların sivil toplumcu, reformist ve kurumsal çerçevesinden yapısal olarak ayrışarak, örgütlenme teorilerini kökten sarsan yepyeni bir model inşa etmektedir. Bu yeni nesil örgütlenme modelinin merkezinde, teknolojiyi, krizleri ve otoriteyi algılama biçimleri bakımından birbirinden farklılaşan ancak meydanlarda birbirini tamamlayan Y ve Z kuşakları yer almaktadır. Y kuşağı (Milenyum kuşağı), analog bir dünyada doğup dijital devrime geçiş sürecini bizzat deneyimlemiş bir nesil olarak, "dijital aktivizmi" geleneksel kurumsal taleplerle harmanlama eğilimindedir. Kurumlara ve sisteme yönelik inançlarını tamamen yitirmemiş olan Y kuşağı, hala mevcut hukuki ve siyasi aygıtlar üzerinden bir onarım yapılabileceğine dair izler taşımaktadır. Örgütlenme biçimlerinde sosyal medyayı bir katalizör olarak kullansalar da taleplerin siyasallaşması noktasında eski nesil temsil mekanizmalarıyla uzlaşmaya daha yatkındırlar.

Buna karşılık, günümüzdeki kentsel direnişlerin ana motor gücü ve stratejik aklı haline gelen Z kuşağı, geleneksel örgüt sosyolojisinin tüm parametrelerini tersyüz etmektedir. Tamamen dijital bir dünyanın içine doğan bu kuşak; hiyerarşiyi, dikey liderlik kültünü, bürokratik temsil mekanizmalarını ve ideolojik dogmaları reddeden son derece pragmatik, yatay ve akışkan bir örgütlenme stratejisi benimsemektedir. Z kuşağının kentsel alandaki eylemliliği, "kolektif zekâ" kavramının sahaya inmiş en somut halidir. Lidersiz olmaları bir zafiyet değil, aksine devletin güvenlik ve kontrol mekanizmalarına karşı asimetrik bir avantaj sağlamaktadır. Zira merkeze alınacak, tutuklanacak veya itibarsızlaştırılacak bir "başkan" ya da "öncü kadro" bulunmamaktadır. Talepleri ise 68 kuşağının soyut kültürel dönüşüm arayışlarından çok uzaktır. Z kuşağı, doğrudan varoluşsal bir hayatta kalma mücadelesi vermektedir. Küresel iklim krizi, derinleşen barınma sorunu, kronikleşen işsizlik, yapay zekanın yarattığı istihdam tehditleri ve gelir adaletsizliği gibi acil çözülmesi gereken, yaşamsal krizlere odaklanmaktadırlar. Onlar için kentsel mekân sadece bir itiraz sahnesi değildir. Bizzat savunulması, geri alınması ve yaşanabilir kılınması gereken bir cephedir.

Bu varoluşsal taleplerin ve yeni nesil lidersiz örgütlenme biçimlerinin en çarpıcı yansımaları, günümüzde Avrupa sathında adeta bir domino etkisi yaratan kitlesel kentsel protestolarda kendini göstermektedir. Bilhassa 2026 yılı itibarıyla Avrupa, İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki en büyük refah kayıplarından birini yaşarken, kent merkezleri yeni nesil bir isyan dalgasına ev sahipliği yapmaktadır. İspanya örneğinde, gayrimenkulün aşırı finansallaşması ve turistik soylulaştırma politikaları sonucunda derinleşen barınma krizi, Z

kuşağının dijital ağlar üzerinden saniyeler içinde organize olmasıyla devasa bir kentsel ayaklanmaya dönüşmüştür. Kirasını ödeyemeyen yaşlı vatandaşların tahliye edilmesine karşı başlatılan ve Madrid'den Barselona'ya kadar hızla yayılan eylemler, yalnızca yerel yönetimleri değil, merkezi hükümeti de erken seçim veya radikal yasa değişiklikleri baskısıyla karşı karşıya bırakarak siyasi bir kriz yaratmıştır. Bu durum, sosyal medyanın yalnızca bir iletişim aracı değil, aynı zamanda anlık bir kentsel müdahale ve "taktiksel kentleşme" aracı haline geldiğini kanıtlamaktadır.

Diğer yandan, geleneksel olarak istikrarın merkezi sayılan Almanya ve Avusturya gibi ülkelerde, tıpkı 68 kuşağının savaş karşıtı eylemlerini anımsatan ancak temelinde derin bir ekonomik kaygı yatan protestolar patlak vermiştir. Ukrayna ve Orta Doğu'daki krizlerin ardından Avrupa'nın yeniden militarize olması ve savunma bütçelerinin astronomik rakamlara ulaşması, sosyal devlet harcamalarında ve eğitim bütçelerinde devasa kesintilere yol açmıştır. Z kuşağının başını çektiği üniversite öğrencileri ve akademisyenler, "savaşa değil eğitime bütçe" talebiyle kampüs binalarını bloke etmiş, büyük otoyolları kesmiş ve kitlesel yürüyüşler düzenlemiştir. Ancak 68'in aksine bu eylemler ideolojik bir barışçıllıktan ziyade, barınma, nitelikli eğitim alma ve gelecekte güvenceli bir iş bulma hakkının devlet eliyle silahlanma politikalarına feda edilmesine duyulan sistemik bir öfkeyi yansıtmaktadır.

Avrupa'nın diğer bölgelerinde, özellikle Fransa, İtalya, Belçika ve Yunanistan'da artan hayat pahalılığı ve enflasyon karşısında, Z kuşağının esnek aktivizmi ile geleneksel işçi sendikalarının kurumsal gücünün tarihte nadir görülen bir şekilde senkronize olduğuna tanık olunmaktadır. Belçika'da satın alma gücündeki dramatik düşüşe karşı sendikaların ilan ettiği genel grevler, gençlerin sokak taktikleriyle birleşerek hayatı tamamen durma noktasına getirmiştir. İtalya'nın Milano ve Roma gibi metropollerinde ise artan kentsel yoksulluğun tetiklediği yağma ve şiddet olaylarına karşı asayişi sağlamak üzere sokaklara ordunun indirilmesi, neoliberal kent politikalarının ve mevcut ekonomik modelin iflasının en açık göstergesi olmuştur. Devletlerin bu yeni, akışkan ve öngörülemez toplumsal hareketler karşısında eski tip güvenlikçi ve hiyerarşik önlemlerle yetersiz kalması, yönetim bilimleri açısından da incelenmesi gereken devasa bir krizdir.

Kuşaklararası örgütlenme farkının kentsel mekâna en net yansıması ise son dönemde Sırbistan'da gerçekleştirilen seçimlerin ardından patlak veren protestolarda görülmüştür. Sırbistan'daki geleneksel muhalif liderler hiyerarşik ve statik mitingler organize etmeye çalışırken, Z kuşağı hiçbir liderin veya partinin çağrısını beklemeksizin dijital ağlar üzerinden anonim olarak örgütlenmiştir. *"Flash-mob"* tarzı anlık kentsel ablukalarla Belgrad'ın kritik köprülerini ve idari binalarını felç eden bu gençlik hareketi, eski kuşakların statik muhalefetine karşılık akışkan ve anlık eylemliliğiyle geleneksel siyasetin lider odaklı yapısını tamamen çaresiz bırakmıştır. Sırbistan'daki bu lidersiz ve akışkan kentsel direniş, yalnızca bir sokak itirazı olarak kalmamıştır. 25 Ekim 2026 tarihinde yapılan erken seçim sürecinde sandığa da doğrudan yansıyarak tarihi bir siyasi zafere dönüşmüştür. Z kuşağının geleneksel siyaseti baypas eden ve kitleleri hızla konsolide eden bu yatay mobilizasyon gücü, iktidar değişimini beraberinde getirerek seçimlerin

kazanılmasında belirleyici rol oynamıştır. Bu sonuç, yeni nesil toplumsal hareketlerin salt protestocu bir kimliğe hapsolmadığını, aksine dijital ağlar ve kentsel eylemlilik üzerinden somut siyasal sonuçlar elde edebilecek, hükümetleri değiştirebilecek ve demokratik süreçleri yeniden inşa edebilecek kurucu bir güce evrildiğini kanıtlamıştır.

Sonuç olarak, Örgütlerin Yönetimi perspektifinden çağdaş kentsel toplumsal hareketler değerlendirildiğinde; klasik Weberyan bürokratik yapıların, dikey hiyerarşilerin ve hantal temsil mekanizmalarının, yeni dijital çağın hızına, Z kuşağının kolektif zekâsına ve akışkan örgütlenme modellerine yanıt veremediği açıkça ortadadır. 1968'in ideolojik coşkusu ile 1990'ların kurumsal sivil toplumculuğu yerini, artık doğrudan sokağa nüfuz eden, hiyerarşiyi reddeden, anında reaksiyon gösterebilen ve taleplerini barınma, eğitim, iklim gibi en temel yaşamsal haklar üzerine kuran yeni bir muhalefet paradigmasına bırakmıştır. Bugün Avrupa sokaklarına yansıyan şiddetli kentsel hareketlilikler,, sadece birer asayiş sorunu veya geçici bir ekonomik memnuniyetsizlik olarak okumak mümkün değildir. Karşımızdaki tablo; kentleri birer "müşteri" alanı olarak gören sermaye odaklı yönetim anlayışı ile kentleri yaşamsal bir "müşterek" olarak savunan Y ve Z kuşaklarının yapısal çatışmasıdır. Bu bağlamda, geleceğin örgütlerinin, yerel yönetimlerinin ve devlet aygıtlarının, hayatta kalabilmek ve meşruiyetlerini koruyabilmek adına, bu yeni nesil lidersiz, yatay ve dijital ağlara entegre olmuş hareketlerin dilini anlaması ve şeffaf, katılımcı ve kuşaklararası adaleti merkeze alan kentsel politikalar geliştirilmesi tarihi bir zorunluluktur.

Anahtar Kelimeler: *Kentsel Toplumsal Hareketler, Kuşak Dinamikleri, Yatay Örgütlenme, Lidersizlik, Yeni Nesil Aktivizm*

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

TÜRKİYE'DE CEO KAVRAMININ YÖNETİCİ KAVRAMINDAN AYRIŞMASI: KURUMSAL YÖNETİM, YETKİ DEVRİ VE HUKUKİ SORUMLULUK BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Naciye KAYA
Adalar Belediye Başkanlığı
ORCID: 0000-0002-3214-7395
naciyekaya88@gmail.com

Nesrin BAŞPINAR
Küçükçekmece Belediye Başkanlığı
ORCID: 0000-0001-9359-217X
nesrin.baspinar@kucukcekmece.bel.tr

ÖZ

Bu çalışma, Türkiye'de iş dünyası pratiğinde sıklıkla genel müdür veya üst düzey yönetici kavramlarıyla eş anlamlı kullanılan CEO (Chief Executive Officer) unvanının kavramsal, yönetsel ve hukuki sınırlarını incelemektedir. Çalışmanın temel amacı, CEO unvanının yalnızca hiyerarşik bir üst pozisyon olarak değil, kurumsal yönetim, yetki devri, stratejik liderlik ve hesap verebilirlik ilişkileri içinde anlam kazanan işlevsel bir yönetim rolü olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda yönetim bilimi, stratejik liderlik, vekalet teorisi ve Türk Ticaret Kanunu çerçevesindeki düzenlemeler birlikte değerlendirilmiştir. Çalışma, nitel ve kavramsal bir literatür incelemesi olarak tasarlanmış; ulusal ve uluslararası kaynaklar CEO'nun seçimi, görevleri, sorumlulukları, yönetim kurulu ile ilişkisi ve diğer icra yöneticilerinden ayrıştığı noktalar bakımından analiz edilmiştir. Bulgular, Türkiye'de CEO unvanının yasal olarak tek tip ve bağımsız bir organı ifade etmediğini; CEO'nun konumunun esas sözleşme, iç yönerge, hizmet veya vekalet sözleşmesi ve fiili yetki matrisi ile belirlendiğini göstermektedir. Bu nedenle CEO kavramının kurumsal yönetim sistemindeki işlevi, yalnızca unvan düzeyinde değil, yetki-sorumluluk dengesi ve gözetim mekanizmalarıyla birlikte değerlendirilmelidir. Çalışma, CEO-genel müdür-yönetim kurulu ayrımının açık tanımlanmasının kurumsal şeffaflık, stratejik karar alma ve hukuki sorumluluk bakımından önemini vurgulayarak literatüre kavramsal bir çerçeve sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *CEO; Yönetici; Kurumsal Yönetim; Stratejik Liderlik; Yetki Devri; Türk Ticaret Kanunu.*

DIFFERENTIATING THE CEO FROM THE MANAGER IN TÜRKIYE: A CONCEPTUAL REVIEW OF CORPORATE GOVERNANCE, DELEGATION OF AUTHORITY AND LEGAL ACCOUNTABILITY

ABSTRACT

This study examines the conceptual, managerial and legal boundaries of the Chief Executive Officer (CEO) title, which is frequently used in Türkiye as if it were interchangeable with the terms general manager or senior manager. The main purpose of the study is to demonstrate that the CEO is not merely a higher hierarchical position, but a functional executive role shaped by corporate governance, delegation of authority, strategic leadership and accountability relations. To this end, the study integrates perspectives from management science, strategic leadership, agency theory and the relevant provisions of the Turkish Commercial Code. Designed as a qualitative and conceptual literature review, the article analyzes national and international sources with regard to CEO selection, duties, responsibilities, relationships with the board of directors and distinctions from other executive managers. The findings indicate that, in Türkiye, the CEO title does not correspond to a uniform statutory corporate organ. Rather, the CEO's position is determined by the articles of association, internal directives, employment or agency contracts and the actual authority matrix of the organization. Therefore, the role of the CEO within corporate governance should be evaluated not only at the level of title, but also through the balance between authority and responsibility and the effectiveness of oversight mechanisms. The study contributes a conceptual framework by emphasizing that a clear distinction among the CEO, general manager and board of directors is essential for corporate transparency, strategic decision-making and legal accountability.

Keywords: *CEO; Manager; Corporate Governance; Strategic Leadership; Delegation of Authority; Turkish Commercial Code.*

Z KUŞAĞININ SİYASİ OTORİTE VE MEŞRUİYET ALGISI: WEBER'İN OTORİTE TİPOLOJİSİ ÇERÇEVESİNDE KURAMSAL BİR İNCELEME

Deniz KAYNAK
İstanbul Arel Üniversitesi

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Siyasi otorite ve meşruiyet, siyasal sistemlerin varlığını ve devamlılığını sağlayan ana kavramlar arasındadır. Siyasi otorite genel olarak, yönetme ve yönetilenlerden itaat bekleme hakkını ifade eder. Meşruiyet ise bu hakkın toplum tarafından kabul edilmesiyle ilişkilidir. Siyasi iktidarın varlığını sürdürebilmesi yalnızca hukuki düzenlemelere ve devletin sahip olduğu yaptırım gücüne bağlı değildir. Aynı zamanda toplumun siyasi otoriteyi hangi gerekçelerle kabul ettiği de önem taşımaktadır. Bu sebeple siyasi otorite ve meşruiyet arasındaki ilişkinin doğru okunması, bireylerin siyasal sistemle kurdukları bağın değerlendirilmesi açısından yol gösterici olacaktır. Toplumsal değişimlerin hız kazandığı günümüzde farklı kuşakların siyasi otoriteye yönelik yaklaşımlarının incelenmesi önemli görülmektedir. Bu kuşaklar arasında dijital teknolojilerin yaygınlaştığı bir dönemde yetişen Z kuşağı, siyasi otorite ve meşruiyet algısının değişimi açısından üzerinde çalışılması gereken bir gruptur.

Z kuşağı kavramı genel olarak 1990'lı yılların sonları ile 2010'lu yılların başları arasında doğan bireyler için kullanılmaktadır. Bu kuşağın en belirgin özelliklerinden biri, internet ve sosyal medya gibi dijital iletişim araçlarının gündelik yaşamın önemli bir parçası olduğu dönemde büyümüş olmasıdır. Dijitalleşme yalnızca bireylerin iletişim kurma biçimlerini değil, siyasi gelişmeleri takip etme ve değerlendirme süreçlerini de etkilemektedir. Özellikle sosyal medya aracılığıyla siyasi liderlerin söylemlerine, siyasi kurumların faaliyetlerine ve farklı görüşlere ulaşmak geçmiş dönemlere kıyasla daha kolay hale gelmiştir. Günümüzde siyasi liderlerin ve siyasi kurumların sosyal medya hesaplarını hem duyuru hem de sosyal konularda aktif olarak kullandıkları görülmektedir. Bu durum siyasi otoritenin toplum tarafından değerlendirilmesinde yeni koşullar ortaya çıkarmaktadır. Ancak Z kuşağının tamamının aynı siyasi düşüncelere ve beklentilere sahip olduğunu söylemek mümkün değildir. Bireylerin yetiştikleri aile, sosyal çevreleri, eğitim düzeyi, ekonomik koşullar ve siyasi kültür gibi etmenler siyasi otoriteye yönelik tutumlarını şekillendirmektedir. Bu sebeple Z kuşağının siyasi otorite ve meşruiyet algısını yalnızca dijitalleşme üzerinden açıklamak yeterli olmayacaktır.

Konunun teorik kısmında Max Weber'in otorite tipolojisi önemli bir açıklama alanı sunmaktadır. Weber, otoriteyi meşruiyetin dayandığı kaynaklar üzerinden ele alarak geleneksel, karizmatik ve yasal-ussal olmak üzere üç temel otorite tipi tanımlamıştır (Weber, 1978). Bu üç otorite tipi, bireylerin yönetme hakkını hangi gerekçelerle kabul ettiklerini açıklamaktadır. İlk olarak geleneksel otorite, geçmişten gelen geleneklerin ve

yerleşik kuralların meşru kabul edilmesine dayanmaktadır. Bu otorite türünde bireylerin yönetime bağlılığı büyük ölçüde alışkanlıklar, tarihsel süreklilik ve geleneksel değerler üzerinden şekillenir. İkinci olarak karizmatik otorite, liderin kişisel özelliklerine ve olağanüstü kabul edilen niteliklerine duyulan inançtan kaynaklanmaktadır. Bu durumda liderin takipçileriyle kurduğu bağ ve yarattığı bağlılık ön plana çıkar. Son olarak yasal-ussal otorite, kişilerin özelliklerinden ziyade hukuki kurallara ve kurumsal düzenlemelere dayanmaktadır. Bu otorite türünde yönetme hakkı belirli kurallar çerçevesinde tanımlanır ve otoritenin meşruiyeti bu kuralların geçerliliğine duyulan inançla ilişkilidir.

Weber'in tanımladığı bu üç otorite tipi Z kuşağının siyasi otoriteye yönelik yaklaşımı üzerinden değerlendirildiğinde farklı tartışma alanları ortaya çıkmaktadır. Öncelikle geleneksel otorite açısından bakıldığında aile, kültür, din ve toplumsal alışkanlıkların bireylerin siyasi düşüncelerini etkilediği görülmektedir. Siyasi otoritenin geçmişten gelen değerler üzerinden kabul edilmesi, özellikle geleneksel toplumsal yapılarda önemli bir meşruiyet kaynağıdır. Ancak günümüzde bireylerin farklı düşüncelere ve yaşam tarzlarına ulaşma olanakları artmıştır. Özellikle Z kuşağının dijital iletişim araçları aracılığıyla farklı siyasi görüşlerle karşılaşabilmesi, geleneksel otorite kaynaklarının sorgulanmasına imkân tanımaktadır. Bu durum geleneksel otoritenin tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Aksine geleneksel değerlerin siyasi tercihler üzerindeki etkisinin değişen toplumsal koşullarla birlikte değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Karizmatik otorite ise Z kuşağının siyasi liderlerle kurduğu ilişkinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Siyasi liderlerin kişisel özellikleri, söylemleri ve toplumla kurdukları iletişim geçmişten günümüze siyasi otoritenin kabul edilmesinde etkili olmuştur. Ancak dijitalleşmeyle birlikte liderlerin toplumla iletişim kurma biçimleri de değişmiştir. Bugün siyasi liderler sosyal medya aracılığıyla doğrudan geniş kitlelere ulaşabilmekte ve kişisel özelliklerini daha görünür hale getirebilmektedir. Özellikle genç bireylerin siyasi liderleri sosyal medya üzerinden takip etmesi, liderlik ve siyasi iletişim arasındaki ilişkiyi daha önemli hale getirmektedir. Bununla birlikte bir liderin sosyal medyada görünür olması, tek başına karizmatik otoriteye sahip olduğu anlamına gelmez. Weber'in tanımladığı karizmatik otoritenin temelinde, liderin olağanüstü niteliklere sahip olduğuna yönelik inanç ve bu inanç sonucunda oluşan bağlılık yer almaktadır. Bu sebeple Z kuşağının siyasi liderlere yönelik yaklaşımını değerlendirirken dijital görünürlük ile karizmatik bağlılık arasındaki ayrımın göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Yasal-ussal otorite açısından değerlendirildiğinde ise siyasi kurumların işleyişi ve hukuki düzenlemeler ön plana çıkmaktadır. Bu otorite türünde bireylerin yönetime bağlılığı, liderlerin kişisel özelliklerinden veya geleneksel değerlerden ziyade kuralların geçerliliğine dayanmaktadır. Günümüzde siyasi kurumların faaliyetlerinin dijital iletişim araçları aracılığıyla daha kolay takip edilebilmesi, bireylerin yönetim süreçlerine ilişkin bilgi edinme olanaklarını artırmaktadır. Bu durum özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve siyasi katılım gibi kavramların meşruiyet tartışmalarında önem kazanmasına neden olmaktadır. Z kuşağının siyasi otoriteyi değerlendirirken bu

kavramlara ne ölçüde önem verdiği, yasal-ussal otoritenin güncel koşullarda nasıl algılandığını anlamak açısından önemli bir araştırma konusudur.

Siyasi otoriteye yönelik eleştirel tutumların da meşruiyet tartışmaları içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü bireylerin mevcut siyasi kurumları veya siyasi liderleri eleştirmesi, her durumda siyasi sistemin temel ilkelerini reddettikleri anlamına gelmemektedir. Norris (2011), demokratik değerlere verilen destek ile mevcut siyasi kurumlara duyulan memnuniyetin birbirinden farklı olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım Z kuşağının siyasi otoriteye yönelik tutumlarının anlaşılmasında önem taşımaktadır. Benzer şekilde dijital iletişim araçları, bireylerin siyasi süreçlere katılımında yeni olanaklar ortaya çıkarmaktadır. Bennett ve Segerberg (2012), dijital iletişim ağlarının bireyselleşmiş siyasi katılım biçimleri üzerindeki etkisini ele almaktadır. Bu bağlamda Z kuşağının siyasi otoriteyle kurduğu ilişkinin yalnızca itaat veya karşı çıkma üzerinden değerlendirilmesi yeterli olmayacaktır. Siyasi otoritenin hangi koşullarda kabul edildiği, hangi durumlarda sorgulandığı ve bireylerin meşruiyet beklentilerinin nasıl şekillendiği de önem taşımaktadır.

Bu çalışma, Z kuşağının siyasi otorite ve meşruiyet algısını Weber'in otorite tipolojisi çerçevesinde kuramsal olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada literatür incelemesi yöntemi benimsenmekte ve geleneksel, karizmatik ve yasal-ussal otorite türleri Z kuşağının siyasi otoriteye yönelik olası yaklaşımları üzerinden tartışılmaktadır. Burada amaç Z kuşağının belirli bir otorite türünü benimsediğini ortaya koymaktan ziyade, siyasi otorite ve meşruiyet algısının hangi değişkenler üzerinden incelenebileceğine ilişkin bir çerçeve oluşturmaktır.

Sonuç olarak siyasi otorite ve meşruiyet algısı, içinde bulunulan dönemin siyasi, ekonomik ve toplumsal koşullarından bağımsız değerlendirilemez. Her kuşak yetiştiği dönemin özelliklerinden etkilenmekte ve siyasi sistemle kurduğu ilişkiyi bu koşullar içerisinde şekillendirmektedir. Z kuşağı açısından dijitalleşme, siyasi bilgiye erişim, liderlik ve siyasi katılım gibi konular bu ilişkinin önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Weber'in otorite tipolojisi ise söz konusu ilişkinin kuramsal açıdan değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Geleneksel, karizmatik ve yasal-ussal otorite türlerinin güncel koşullarda birlikte ele alınması, Z kuşağının siyasi otoriteye yönelik yaklaşımının daha kapsamlı biçimde anlaşılmasını sağlayabilir. Bu sebeple klasik otorite kuramlarının güncel kuşak tartışmalarıyla birlikte değerlendirilmesi, siyasi meşruiyet çalışmalarına katkı sunabilecek önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Z Kuşağı, Siyasi Otorite, Meşruiyet, Max Weber, Otorite Tipolojisi.*

Kaynakça / References

Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2012). The logic of connective action: Digital media and the personalization of contentious politics. Information, Communication & Society, 15(5), 739–768.

Norris, P. (2011). Democratic deficit: Critical citizens revisited. Cambridge University Press.

Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.

SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK İLE ETİK LİDERLİK ARASINDAKİ KAVRAMSAL FARKLAR VE ÖRTÜŞMELER: TARİHSEL KÖKENLER VE GÜNCEL LİTERATÜRE DAYALI BİR İNCELEME

Gizem KILIÇ PEKŞEN
İstanbul Arel Üniversitesi
ORCID: 0000-0002-7375-6728
mevsimgizempeksen@gmail.com

ÖZET

Sürdürülebilirlik ve etik, çağdaş liderlik yazınında giderek daha fazla birlikte ele alınmasına rağmen, sürdürülebilir liderlik ile etik liderliğin kavramsal sınırları açık biçimde ayrılmamaktadır. Bu çalışmanın amacı, iki liderlik yaklaşımını tarihsel kökenleri, kuramsal dayanakları, odak noktalarını,kapsadıkları paydaşları açısından karşılaştırmaktır. Ayrıca ortak ve ayrışan yönlerini güncel yazınla değerlendirmektir. Etik liderliğin özellikle sosyal öğrenme kuramı ve 2000'li yılların başındaki kurumsal etik tartışmalarıyla şekillendiği; sürdürülebilir liderliğin ise sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı, paydaş teorisi ve uzun vadeli örgütsel değer yaratma düşüncesinden beslendiği görülmektedir. İki yaklaşım dürüstlük, sorumluluk, paydaşlara duyarlılık ve değer temelli yönetim açısından kesişmekle birlikte, etik liderlik daha çok lider-takipçi ilişkisi ve örgüt içindeki etik davranışlara; sürdürülebilir liderlik ise örgüt, çevre, toplum ve gelecek nesilleri birlikte dikkate alan daha geniş bir sisteme yönelmektedir. Bu nedenle iki kavramın ayrı kavramsal sınırları bulunan liderlik yaklaşımları olarak ele alınmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Sürdürülebilir Liderlik, Etik Liderlik, Sürdürülebilirlik, Kavramsal Karşılaştırma*

CONCEPTUAL DIFFERENCES AND OVERLAPS BETWEEN SUSTAINABLE LEADERSHIP AND ETHICAL LEADERSHIP

ABSTRACT

Although sustainability and ethics are increasingly addressed together in contemporary leadership literature, the conceptual boundaries between sustainable leadership and ethical leadership are not clearly delineated. The purpose of this study is to compare these two leadership approaches in terms of their historical origins, theoretical foundations, primary focus, and the stakeholders they encompass. Furthermore, it evaluates their commonalities and divergences in light of current literature. It is observed that ethical leadership has been shaped primarily by social learning theory and the discourse on corporate ethics that emerged in the early 2000s, whereas sustainable leadership draws from the concept of

sustainable development, stakeholder theory, and the creation of long-term organizational value. While both approaches converge on aspects such as integrity, responsibility, sensitivity toward stakeholders, and value-based management, ethical leadership tends to focus more on the leader-follower relationship and ethical conduct within the organization; in contrast, sustainable leadership addresses a broader system that encompasses the organization, the environment, society, and future generations. Consequently, it is concluded that these two concepts should be treated as distinct leadership approaches with clearly defined conceptual boundaries.

Keywords: *Sustainable Leadership, Ethical Leadership, Sustainability, Conceptual Comparison*

1. Giriş

Günümüzde liderlik tartışmaları örgütsel performans ve verimlilik üzerinde yürütülmesi oldukça yetersiz kalmaktadır. Çalışanların beklentileri, kurumsal etik, toplumsal sorumluluk, çevresel sorunlar ve uzun vadeli değer yaratma arayışı, liderliğin ahlaki ve toplumsal yönünü daha öne çıkartmaktadır. Özellikle etik liderlik ve sürdürülebilir liderlik bu değişimde öne çıkan iki yaklaşımdır. Ayrıca yazında iki kavramın benzer değerleri vurgulaması, zaman zaman sınırlarının belirsizleşmesine neden olmaktadır.

Burada önemli sorun, her iki yaklaşımın da etik davranış, sorumluluk, güven ve paydaş duyarlılığı gibi ortak kavramlardan oluşmasına rağmen aynı liderlik şeklini ifade etmemesidir. Liao (2022), sürdürülebilir liderliğin etik, dönüşümcü ve sorumlu liderlik gibi yaklaşımlarla önemli ölçüde örtüştüğünü ve bu durumun kavramın kendine özgü sınırlarını belirlemeyi güçleştirdiğini belirtmektedir. Sajjad vd. de (2024) sürdürülebilirlik liderliğinin benzer liderlik yaklaşımlarıyla kesiştiğini, ancak ayrı bir kavramsal alana sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Bu çalışma, etik liderlik ile sürdürülebilir liderliğin hangi noktalarda kesiştiğini ve neden birbirinin yerine kullanılmaması gerektiğini tartışmaktadır. Çalışmanın katkısı, iki yaklaşımı yalnızca ortak değerler üzerinden değerlendirmek yerine liderin davranışsal ve ilişkisel sorumluluğunu örgütün stratejik, paydaşlara yönelik ve kuşaklar arası sorumluluğu arasındaki ağırlık farkını vurgulamasıdır.

2. Kavramsal ve Tarihsel Çerçeve

Etik liderlik, ahlaki açıdan uygun davranışları kendi eylemleri ve kişilerarası ilişkileri yoluyla göstermesi ve bu davranışları iletişim, karar alma ve pekiştirme süreçleri aracılığıyla çalışanlar arasında teşvik etmesi üzerine kuruludur (Brown vd., 2005). Bu kuramsal temelde Bandura'nın (1977, 1986) sosyal öğrenme kuramı olarak bulunmaktadır. Bu durumda çalışanların lideri gözlemlemesi, liderin davranışlarını anlamlandırması ve uygun gördüğü davranışları modellemesi temel mekanizmayı oluşturmaktadır.

Etik liderlik düşüncesi daha eskiye uzanan bir geçmişe sahiptir. Fakat örgütsel davranış araştırmalarında belirginleşmesi 2000'li yılların başındaki kurumsal etik tartışmalarıyla birlikte olmuştur. Enron ve WorldCom gibi örnekler, yönetsel başarının etik davranıştan

bağımsız düşünülemeyeceğini belirtmiştir. Böylece liderin örgüt içindeki ahlaki sorumluluğu daha yoğun biçimde tartışılmaya başlanmıştır (Brown vd., 2005; Johnson, 2003). Bu nedenle etik liderlik, tarihsel olarak örgüt içindeki güven, adalet, dürüstlük ve rol model olma sorunlarına cevap olarak işlenmektedir.

Brown ve Treviño'ya (2006) göre etik lider, yalnızca kişisel olarak dürüst ve ilkeli davranan kişi değildir; etik standartları çalışanlara açık biçimde ileten, kararlarında adaleti gözeten ve örgütte hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu görünür hale getiren yöneticidir. Bu özellikler, etik liderliği davranışsal ve ilişkisel bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Nitekim etik liderlik araştırmalarında lider-takipçi ilişkisi, çalışan güveni, örgütsel adalet, etik iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışan düzeyindeki sonuçlar incelenmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014; Demirtaş ve Akdoğan, 2015; Kim ve Thapa, 2018).

Sürdürülebilir liderlik ise gelişim çizgisi olarak etik liderlikten farklıdır. Kavramın sürdürülebilir kalkınma düşüncesi ve örgütlerin bugünkü ekonomik sonuçlarından haricinde, uzun vadede çevre ve toplum üzerindeki etkilerinden de sorumlu olduğu anlayışına sahiptir. 1987 tarihli Brundtland Raporu, sürdürülebilir kalkınmayı bugünün ihtiyaçlarını gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini tehlikeye atmadan karşılayan bir gelişme anlayışı olarak tanımlamış ve yönetim tartışmalarına zemin hazırlamıştır.

Stratejik yönetim açısından bir diğer temel dayanak Freeman'ın (1984) paydaş teorisidir. Paydaş yaklaşımı, işletmenin sorumluluğunu yalnızca hissedarlara karşı değil; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve diğer ilgili taraflara doğru genişletmektedir. Burada sürdürülebilir liderlik daha da öne çıkmıştır. Etik liderliğe göre kapsamlı bir paydaş çerçevesini içerdiğini görmek vurgulamak önemlidir.

Avery ve Bergsteiner'in (2011) honeybee-locust yaklaşımı sürdürülebilir liderlik yazınının öne çıkan detaylarından biridir. Locust yaklaşımı kısa vadeli kazanç ve kârı öncelerken, honeybee yaklaşımı ise uzun vadeli düşünme, çalışanların geliştirilmesi, paydaşlarla kalıcı ilişkiler, yenilikçilik, etik davranış ve çevresel toplumsal sorumluluk arasında denge kurmaya çalışmaktır. Bu nedenle sürdürülebilir liderlik yalnızca liderin bireysel özellikleriyle değil, örgütün stratejisi, kültürü, kaynak kullanımı ve paydaş ilişkileriyle birlikte değerlendirilmektedir.

Alkhamaiseh vd. (2025), sürdürülebilir liderlik tanımlarında sistem düşüncesi, iş birlikçi sorumluluk ve gelecek odaklılığın öne çıktığını belirtmektedir. Algharabli vd. (2026) ise sürdürülebilir liderliğin uzun vadeli değer yaratma ile ekonomik, sosyal, çevresel ve etik öncelikleri bütünleştirme çabası etrafında şekillendiğini göstermektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir liderliği yalnızca 'etik davranan lider' şeklinde tanımlamak kavramın sistemik ve uzun vadeli yönünü eksik bırakmaktadır.

3. Kavramsal Karşılaştırma ve Sonuç

İki yaklaşımın ortak zemini dürüstlük, sorumluluk ve değer temelli yönetimdir. Ancak etik liderlik, liderin örnek davranışı ve etik standartların çalışanlar arasında benimsenmesiyle açıklanırken sürdürülebilir liderlik, kararların örgüt, paydaşlar ve gelecek üzerindeki sonuçlarını birlikte ele alır. Bu farklılık, bir yaklaşımın etik olup diğerinin olmadığı anlamına gelmez; sorumluluğun kapsamı ve kararların değerlendirildiği zaman aralığı farklılaşmaktadır (Brown vd., 2005; Liao, 2022; Sajjad vd., 2024).

Bu farklılaşma yönetim kararlarında da görünür hâle gelir. Çalışanların adil değerlendirilmesi, etik ihlallerin açık biçimde ele alınması ve yöneticinin sözleriyle davranışlarının tutarlı olması etik liderlik açısından doğrudan önem taşır. Sürdürülebilir liderlikte ise aynı uygulamaların yanında kurumsal yeteneklerin korunması, çalışan gelişimine uzun vadeli yatırım yapılması ve kaynakların gelecekteki kullanımının gözetilmesi öne çıkar. Bu örnekler iki liderlik biçimini kesin çizgilerle ayırmak için değil, önceliklerinin neden farklılaşabildiğini göstermek için kullanılmaktadır.

Paydaş yaklaşımı da bu ayrımın anlaşılmasına katkı sağlar. Freeman'ın (1984) ortaya koyduğu çerçeve, işletme kararlarının birden fazla taraf üzerinde sonuç doğurduğunu hatırlatır. Sürdürülebilir liderlik bakımından bu yaklaşım, çalışanlar ve müşteriler kadar tedarikçilerin, yerel toplumun ve doğal çevrenin de karar süreçlerinde dikkate alınmasını gerektirir. Etik liderlik ise bu ilişkilerde dürüstlük ve adaletin nasıl sağlandığına ilişkin önemli bir açıklama sunar. Böylece iki yaklaşımın birbirini tamamlaması, kavramsal olarak özdeş oldukları anlamına gelmez.

Ölçüm tarafında da benzer bir tablo vardır. Etik liderlik için Brown ve diğerlerinin (2005) ölçeği ile Kalshoven ve diğerlerinin (2011) çok boyutlu ölçüm yaklaşımı uzun süredir kullanılmaktadır. Sürdürülebilir liderlikte ise tek bir ölçüm anlayışı üzerinde aynı ölçüde uzlaşma yoktur; farklı boyutlandırmalar ve ölçekler yan yana kullanılmaktadır (Liao, 2022).

Tablo 1. Etik liderlik ve sürdürülebilir liderliğin temel ayrım noktaları

Boyut	Etik Liderlik	Sürdürülebilir Liderlik
Tarihsel arka plan	2000'ler kurumsal etik tartışmaları ve skandalları	1987 Brundtland Raporu ve sürdürülebilir kalkınma söylemi
Teorik temel	Sosyal öğrenme kuramı	Paydaş teorisi; sürdürülebilir kalkınma; uzun vadeli değer yaratma
Temel odak	Lider-takipçi ilişkisi ve örgüt içi etik davranış	Örgüt-çevre-toplum ilişkisi ve paydaş dengesi
Zaman ufku	Zaman ufku temel tanımlayıcı unsur değildir	Uzun vadeli ve kuşaklar arası sorumluluk belirgindir
Paydaş kapsamı	Öncelikle çalışanlar ve örgüt içi ilişkiler	İç ve dış paydaşlar, toplum, doğal çevre ve gelecek nesiller
Temel mekanizma	Rol model olma, iletişim, adalet, etik standartlar	Strateji, kültür, kaynak kullanımı, yenilikçilik ve paydaş yönetimi

Boyut	Etik Liderlik	Sürdürülebilir Liderlik
Ölçüm	Görece yerleşik etik liderlik ölçekleri	Çeşitli ölçekler; tanım ve boyutlarda daha fazla farklılaşma

Yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde ise; iki liderlik yaklaşımının sürdürülebilirlik sonuçlarıyla ilişkisini farklı biçimlerde ele alındığı görülmektedir. McCann ve Sweet (2014), etik ve sürdürülebilir liderlik algılarını birlikte incelerken Ordoñez Moran (2023) iki yaklaşımın sürdürülebilir performansla ilişkilerinin aynı modelde farklı yönlerde ortaya çıkabildiğini belirtmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar tek başına genellenemez; ancak iki kavramın ayrı yapılar olarak ölçülmesinin önemini göstermektedir.

Özellikle etik liderliğin sürdürülebilirlikle ilişkisi çoğu araştırmada örgütsel mekanizmalar üzerinden açıklanmaktadır. Dey vd. (2022), etik iklim ve gönüllü çevresel davranışların; Zhu vd. (2025), örgütsel öğrenmenin; Rihal vd. (2025) ise yeşil örgütsel kimlik ve kültürün rolünü ele alarak çalışmalar yapmıştır. Sürdürülebilir liderliği inceleyen Khan vd. (2025) ve Yaşar vd. (2026) ise sürdürülebilir performansı örgütsel öğrenme, bağlılık ve bilgi paylaşımıyla birlikte değerlendirmiştir. Ölçüm farklılıkları, araştırma sonuçlarının yorumlanmasında ayrıca dikkate alınmalıdır. Etik liderliğin çalışanların yöneticilerine ilişkin algıları üzerinden ölçülmesiyle sürdürülebilir liderliğin örgüt düzeyindeki uygulamalar üzerinden değerlendirilmesi aynı şey değildir. Bir çalışmada bulunan ilişki, kullanılan ölçeğin hangi davranışları kapsadığına ve sonucun hangi düzeyde ölçüldüğüne bağlı olarak değişebilmektedir. Bu nedenle farklı araştırmalardaki katsayıları yalnızca büyüklüklerine göre karşılaştırmak, kavramsal yakınlık hakkında yanıltıcı sonuçlara neden olabilir.

Türkiye'de sürdürülebilir liderliğe yönelik çalışmaların arttığına işaret eden bibliyometrik ve tez incelemeleri bulunmaktadır (Baysal ve Yangil, 2023; Battal ve Yılmaz, 2025; Derelioğlu, 2025). Ölçüm açısından Mısırdalı Yangil ve Dil Şahin'in (2019) Türkçe ölçek çalışması önemlidir. Bununla birlikte etik ve sürdürülebilir liderliğin aynı örneklemde karşılaştırıldığı araştırmaların geliştirilmesi gerekmektedir.

Yönetim ve strateji açısından bakıldığında ise; etik liderlik ve sürdürülebilir liderlik arasındaki ayrım, yöneticilerin hangi değerlere sahip olduklarıyla değil, bu değerleri karar süreçlerine nasıl aktardıkları ile ilgilidir. Brown, Treviño ve Harrison'ın (2005) yaklaşımında liderin örnek davranışı, iletişimi ve etik standartları görünür kılması, çalışanların gündelik kararlarını etkileyebilecek bir mekanizma sunar. Bu açıdan, yönetsel kararların çalışanlar tarafından adil ve tutarlı algılanması oldukça önemlidir. Ayrıca etik davranışın varlığı, tek başına örgütün uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşacağınıda göstermemektedir.

Sürdürülebilir liderliğin ayırt edici yönü, kararların etkisini örgütün mevcut performansıyla sınırlamaması oldukça önemli bir detaydır. Freeman'ın (1984) paydaş yaklaşımı, işletme stratejisinin yalnızca hissedarların değil, faaliyetlerden etkilenen farklı tarafların beklentileriyle birlikte düşünülmesine kuramsal bir zemin sağlamıştır. Avery ve

Bergsteiner'in (2011) sürdürülebilir liderlik modeli ise çalışanların geliştirilmesi, uzun vadeli ilişkiler ve örgütsel devamlılık gibi uygulamaları kısa dönemli kazanç odaklı yaklaşımlarla karşılaştırır. Bu iki perspektif birlikte değerlendirildiğinde, sürdürülebilir liderlik stratejik tercihlerde paydaşlar arasında denge kurma ve bugünkü kararların gelecekteki sonuçlarını hesaba katma sorumluluğunu öne çıkarır.

Burada iki liderlik biçimini birbirinin alternatifi olarak görmek yerine, aslında farklı yönetim sorunlarına cevap veren yaklaşımlar olarak ele almak daha açıklayıcı olacaktır. Örneğin çevresel hedeflerin stratejiye dâhil edilmesi sürdürülebilir liderliğin kapsamına girmektedir. Takip edilecek hedefler doğrultusunda çalışanlardan beklenen davranışların adil ve açık biçimde yönetilmesi etik liderlikle ilişkilidir. Sajjad, Eweje ve Raziq'in (2024) sürdürülebilirlik liderliğini farklı analiz düzeylerinde tartışması, bireysel lider davranışları ile örgütsel ve toplumsal sonuçlar arasında doğrudan özdeşlik kurulamayacağını hatırlatır.

Bu çalışma doğrultusunda etik liderlik ile sürdürülebilir liderliğin karşıt değil, farklı açıklama ağırlıklarına sahip yaklaşımlar olduğunu göstermektedir. Etik liderlikte davranışsal örneklik ve ilişkisel sorumluluk; sürdürülebilir liderlikte ise stratejik, sistemik ve kuşaklar arası sorumluluk öne çıkar. Bu ayrım, mevcut kuramsal çalışmaların yorumlanmasına dayalıdır; yeni bir tipoloji olarak ampirik henüz biçimde doğrulanmış değildir.

Bu çalışmanın etik liderlik ile sürdürülebilir liderlik arasındaki ilişkiyi yönetsel sorumluluğun kapsamı ve zaman ufku açısından birlikte yorumlamasıdır. Etik liderlikte adalet, dürüstlük ve rol model olma gibi davranışsal ve ilişkisel sorumluluklar öne çıkarken (Brown vd., 2005), sürdürülebilir liderlikte paydaş çıkarlarının gözetilmesi, uzun vadeli değer yaratılması ve gelecek kuşaklara ilişkin sonuçların hesaba katılması belirginleşir (Freeman, 1984; Avery ve Bergsteiner, 2011). Bu nedenle etik ilkelerin örgüt içi kararlara ve çalışan ilişkilerine yansıtılması ile sürdürülebilirlik hedeflerinin stratejik tercihlere dönüştürülmesi birbirini destekleyen, ancak aynı ölçütlerle değerlendirilemeyecek yönetsel sorumluluklardır.

Gelecek araştırmalarda iki liderlik yaklaşımının aynı örneklemde ölçülmesi sektörler arasında karşılaştırılması önerilmektedir.

Kaynakça / References

Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranişlarinin Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algilamalarin Araci Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *16*(1), 107-124.

Algharabli, M. H., Jerónimo, H. M., & Henriques, P. L. (2026). Understanding sustainable leadership through an integrative systematic review of definitions boundaries and metrics. *Discover Sustainability*, *7*(1), 598.

Ali Mohammad Al-khamaiseh, R. E., Bailey, R. P., & Jarvis, A. (2025). Definitions of sustainable leadership in education: A systematic review and analysis. *Journal of Research on Leadership Education*, *20*(3), 280-297.

Avery, G., & Bergsteiner, H. (2012). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Routledge.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1, pp. 141-154). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ, 1986*(23-28), 2.

Baysal, C., & Yangil, F. (2023). Sürdürülebilir liderliğin dünü, bugünü ve geleceği: Web of Science'de taranan çalışmaların bibliyometrik analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (78), 111-134.

Battal, F., & Yılmaz, Ş. (2025). SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK VE YEŞİL YÖNETİM ÜZERİNE YAPILMIŞ LİSANSÜSTÜ TEZLERE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *26*(1), 458-482.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, *17*(6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, *97*(2), 117-134.

Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of business ethics*, *130*(1), 59-67.

Derelioğlu, S. (2025). Sürdürülebilir liderlik üzerine akademik eğilimler: Bibliyometrik ve kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Sosyal Siyasal ve Mali Araştırmalar Dergisi*, *5*(2), 236-251.

Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, *337*, 130527.

Freeman, R. (1984). Edward Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Johnson, C. (2003). Enron's ethical collapse: Lessons for leadership educators. *Journal of leadership education*, *2*(1), 45-56.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, *22*(1), 51-69.

Khan, K., Hameed, I., Riaz, K., Hussainy, S. K., & Hameed, I. (2025). Sustainable leadership: An empirical evidence of its effect on the sustainable performance of an organization. *FIIB Business Review*, 23197145251347733.

Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, *13*, 1045570.

Yangil, F. M., & Şahin, M. D. (2019). Sürdürülebilir liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik analizi. *Business & Management Studies: An International Journal*, *7*(5), 2124-2147.

McCann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, *121*(3), 373-383.

Moran, A. O. (2023). The influence of ethical leadership and sustainable leadership on sustainable performance: The moderating role of gender. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, *11*(3), 97-113.

Rihal, J., Alzubi, A., Aljuhmani, H. Y., & Berberoğlu, A. (2025). From ethics to ecology: How ethical leadership drives environmental performance through green organizational identity and culture. *PloS one*, *20*(11), e0336608.

Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2024). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*, *33*(4), 2849-2867.

Wced, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, *17*(1), 1-91.

Yaşar, O., Ergül, V., Surucu, L., Bekmezci, M., & Cetinkaya, B. (2026). From Sustainable Leadership to Sustainable Performance: A Moderated–Mediation Model of Organizational Commitment and Knowledge Sharing. *Sustainability*, *18*(10), 5103.

Zhu, J., Zhi, W., & Fang, Y. (2025). Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model. *International Review of Economics & Finance*, *98*, 103966.

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

KUŞAKLAR VE LİDERLİK BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Gönül KONAKAY
Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Muhasebe ve Vergi Uygulama Bölümü
gkonakay@kocaeli.edu.tr

Nurcan GÜNCE
Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Muhasebe ve Vergi Uygulama Bölümü
nurcan.gunce@kocaeli.edu.tr

ÖZET

İş yaşamında aynı anda dört kuşağın birlikte çalışması, liderlerin hangi davranışlarının hangi kuşak tarafından nasıl algılandığı sorusunu yönetim ve girişimcilik araştırmalarının merkezine taşımıştır. Bu çalışmanın amacı, kuşaklar ile liderlik biçimleri, liderlik davranışı ve liderlik algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürün gelişimini, entelektüel yapısını ve araştırma eğilimlerini bibliyometrik yöntemlerle ortaya koymaktır. Uluslararası literatür için Scopus ve Web of Science (WoS), ulusal literatür için DergiPark veri tabanları kullanılmıştır. Scopus'tan 525, WoS'tan 50 kayıt konu uygunluğu ve yayın türü ölçütlerine göre taranmış, mükerrer kayıtlar ayıklandıktan sonra 1980–2026 dönemini kapsayan 249 yayın analize alınmıştır. DergiPark'tan ise 29 Türkçe çalışma içerik açısından sınıflandırılmıştır. Performans analizi ile birlikte VOSviewer yazılımıyla anahtar kelime eş-oluşum, ülke ortak yazarlık ve kaynak ortak atıf ağları oluşturulmuştur.

Bulgular, alanın son yıllarda hızla büyüdüğünü göstermektedir: yayınların %78,7'si 2019 ve sonrasında yayımlanmıştır. En üretken ülke Amerika Birleşik Devletleri'dir (60 yayın, 1.086 atıf); onu Hindistan, Endonezya ve Birleşik Krallık izlemektedir. Türkiye 11 yayınla beşinci sıradadır. Anahtar kelime analizinde dört tematik küme belirlenmiştir: (1) liderlik tarzları ve kuşak farklılıkları, (2) örgütsel bağlam ve kuşak çeşitliliği, (3) kuşak kohortları ve çalışan çıktıları, (4) değer temelli liderlik ve performans. Dönüşümcü liderlik, kuşaklarla en sık birlikte incelenen liderlik biçimidir. Araştırma ilgisinin Y kuşağından Z kuşağına, liderlik tarzlarının betimlenmesinden ise çalışan bağlılığı, elde tutma ve işten ayrılma niyeti gibi çıktılara kaydığı görülmektedir. Ortak atıf analizi, literatürün dönüşümcü liderlik kuramı ile kuşak kuramı olmak üzere iki ana entelektüel temel üzerinde yükseldiğini; ancak bu iki temelin birbirine zayıf bağlarla bağlandığını göstermektedir. Ulusal literatürde Z kuşağına ve paternalist, maverik gibi kültüre özgü liderlik biçimlerine yoğunlaşıldığı, kuşakları doğrudan karşılaştıran çalışmaların ise sınırlı kaldığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kuşaklar, Kuşaklar Arası Farklılıklar, Liderlik Tarzı, Liderlik Algısı, Bibliyometrik Analiz, VOSviewer*

A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN GENERATIONS AND LEADERSHIP STYLES

ABSTRACT

With four generations now working side by side, how leaders' behaviors are perceived by different generations has become a central question in management and entrepreneurship research. This study maps the development, intellectual structure and research trends of the literature on generations and leadership styles, leadership behavior and leadership perception. Scopus and Web of Science (WoS) were used for the international literature and DergiPark for the Turkish literature. After screening 525 Scopus and 50 WoS records for relevance and document type and removing duplicates, 249 publications covering 1980–2026 were analyzed; 29 Turkish studies from DergiPark were classified by content. Performance analysis was combined with keyword co-occurrence, country co-authorship and reference co-citation networks built in VOSviewer. The field has grown rapidly, with 78.7% of publications appearing in 2019 or later. The United States is the most productive country (60 publications, 1,086 citations), followed by India, Indonesia and the United Kingdom; Türkiye ranks fifth with 11 publications. Four thematic clusters emerged: leadership styles and generational differences; organizational context and generational diversity; generational cohorts and employee outcomes; and values-based leadership and performance. Transformational leadership is the style most often studied together with generations. Research attention is shifting from millennials to Generation Z, and from describing leadership styles to outcomes such as engagement, retention and turnover intention. Co-citation analysis shows two intellectual foundations, transformational leadership theory and generational theory, that remain only weakly connected. The Turkish literature focuses on Generation Z and culturally specific styles such as paternalistic and maverick leadership, with few direct intergenerational comparisons.

Keywords: *Generations, Generational Differences, Leadership Style, Leadership Perception, Bibliometric Analysis, VOSviewer*

1. Giriş

Günümüz örgütlerinde bebek patlaması kuşağı, X, Y ve Z kuşakları aynı iş ortamını paylaşmaktadır. Farklı toplumsal, ekonomik ve teknolojik koşullarda sosyalleşen bu kuşakların iş değerleri, kariyer beklentileri ve otoriteye bakışları farklılaşabilmektedir (Smola ve Sutton, 2002; Lyons ve Kuron, 2014). Bu çeşitlilik, liderler açısından hem fırsat hem de zorluk yaratmaktadır. Bir kuşağın etkili bulduğu liderlik davranışı, başka bir kuşak tarafından farklı algılanabilmektedir (Sessa vd., 2007; Arsenault, 2004).

Kuşak ile liderlik arasındaki ilişki, özellikle Y ve Z kuşaklarının işgücündeki payının artmasıyla daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Mevcut liderlik kuramlarının büyük ölçüde

önceki kuşaklar üzerinde geliştirildiği ve yeni kuşakların beklentilerini tam olarak karşılamayabileceği ileri sürülmektedir (Anderson vd., 2017). Öte yandan kuşak farklılıklarının gerçekte yaş ya da dönem etkilerinden ayrıştırılmasının zor olduğu ve bu nedenle kuşak temelli liderlik önerilerine temkinli yaklaşılması gerektiği de vurgulanmaktadır (Costanza vd., 2012; Rudolph vd., 2018). Bu tartışmalı yapı, alanın bilgi birikiminin bütüncül bir bakışla haritalandırılmasını gerekli kılmaktadır.

Konunun girişimcilik açısından da özel bir önemi bulunmaktadır. Aile işletmelerinde yönetimin bir kuşaktan diğerine devri, liderlik tarzının kuşaklar arasında nasıl aktarıldığı sorusunu doğrudan gündeme getirmektedir (Mussolino ve Calabrò, 2014). Ayrıca girişimlerin ve KİOB'lerin çalışan kadroları giderek gençleşmekte, Z kuşağının beklentileri kurumsal girişimcilik ve yenilik süreçlerini şekillendirmektedir. Dolayısıyla kuşakların liderlikten beklentilerinin bilinmesi, girişimcilerin ekip kurma, yetenek elde tutma ve ardıl planlama kararları için de yol gösterici niteliktedir.

Bibliyometrik analiz, bir alandaki yayınların sayısal özelliklerini ve bunlar arasındaki ilişkileri inceleyerek alanın gelişimini, etkili çalışmalarını ve tematik yapısını nesnel biçimde ortaya koyan bir yöntemdir (Zupic ve Čater, 2015; Donthu vd., 2021). Kuşaklar ve liderlik ilişkisi üzerine sistematik ve eleştirel derlemeler bulunmakla birlikte (Rudolph vd., 2018), alanı uluslararası ve ulusal literatürü birlikte ele alarak bilim haritalama teknikleriyle inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- Kuşaklar ve liderlik biçimleri literatürü yıllar içinde nasıl bir gelişim göstermiştir?
- Alanda en etkili kaynaklar, yayınlar ve ülkeler hangileridir; ülkeler arası iş birliği nasıl bir yapı sergilemektedir?
- Alanın tematik yapısı hangi kümelerden oluşmaktadır ve araştırma ilgisi zaman içinde hangi konulara kaymıştır?
- Alanın entelektüel temelini hangi çalışmalar oluşturmaktadır?
- Hangi kuşaklar hangi liderlik biçimleriyle birlikte incelenmekte, ulusal literatür uluslararası eğilimlerden nasıl ayrışmaktadır?

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kuşak Kavramı ve Kuşak Kuramları

Kuşak, benzer dönemde doğan ve biçimlendirici yaşlarında aynı tarihsel olayları deneyimleyen bireylerden oluşan toplumsal bir gruptur. Kavramın sosyolojik temeli Mannheim'ın (1952) “kuşaklar sorunu” çalışmasına dayanmaktadır. Mannheim'a göre kuşak, yalnızca yaş benzerliğiyle değil, ortak deneyimlerin yarattığı bilinç ve değer birliğiyle tanımlanır. Strauss ve Howe (1991) bu yaklaşımı kuşakların döngüsel olarak tekrarlanan karakter tipleri üzerinden geliştirmiş; Zemke vd. (2000) ise kuşak kavramını iş

yaşamına taşıyarak farklı kuşakların işyerinde bir arada çalışmasının yönetsel sonuçlarını tartışmıştır.

Kuşakların sınırları üzerinde tam bir uzlaşı bulunmamakla birlikte, literatürde en yaygın kullanılan sınıflandırma Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. İş yaşamındaki kuşaklar

Kuşak	Doğum yılları	İş yaşamına yansıdığı ileri sürülen özellikler
Bebek patlaması (Baby Boomers)	1946–1964	Sadakat, hiyerarşiye saygı, işe bağlılık
X kuşağı	1965–1980	Bağımsızlık, iş–yaşam dengesi, pragmatizm
Y kuşağı (Milenyum)	1981–1996	Geri bildirim beklentisi, anlamlı iş, teknolojiye yatkınlık
Z kuşağı	1997 ve sonrası	Dijital yerlilik, esneklik, hızlı gelişim ve özerklik beklentisi

Kaynak: Doğum yılları Dimock (2019), özellikler Zemke vd. (2000), Smola ve Sutton (2002) ve Bencsik vd. (2016) esas alınarak düzenlenmiştir.

Kuşaklar arası farklılıklara ilişkin ampirik bulgular ise karışıktır. Smola ve Sutton (2002) ile Twenge (2010) iş değerlerinde kuşaklar arası anlamlı farklılıklar raporlarken, Costanza vd. (2012) meta-analizlerinde bu farklılıkların küçük olduğunu ve büyük ölçüde yaş ya da kariyer evresiyle açıklanabileceğini göstermiştir. Parry ve Urwin (2011) de kuşak kavramının kuramsal olarak güçlü, ancak yöntemsel olarak sorunlu olduğunu vurgulamıştır.

2.2. Liderlik Biçimleri, Liderlik Davranışı ve Liderlik Algısı

Liderlik biçimi (tarzı), liderin izleyicilerini etkilemek için tutarlı olarak sergilediği davranış örüntüsüdür. Burns (1978) liderliği dönüşümcü ve etkileşimci olarak ikiye ayırmış; Bass (1985) bu ayrımı tam kapsamlı liderlik modeline dönüştürmüştür. Bu modelde dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarından; etkileşimci liderlik koşullu ödül ve istisnalarla yönetimden oluşur (Avolio vd., 1999). Judge ve Piccolo (2004) meta-analizlerinde her iki tarzın da çalışan ve örgüt çıktıları üzerinde güçlü etkileri olduğunu göstermiştir.

Son yıllarda değer temelli liderlik yaklaşımları öne çıkmıştır. Hizmetkâr liderlik izleyicilerin gelişimini önceler (Greenleaf, 1977); etik liderlik normatif olarak uygun davranışların modellenmesine dayanır (Brown ve Treviño, 2006). Doğu kültürlerinde ise otoriteyi babacan bir ilgiyle birleştiren paternalist liderlik yaygındır (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Liderlik davranışı liderin fiilen ne yaptığını, liderlik algısı ise bu davranışların izleyiciler tarafından nasıl yorumlandığını ifade eder. Lider–üye etkileşimi kuramı, liderliğin etkililiğinin lider ile izleyici arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olduğunu ileri sürer (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu bakış açısı, kuşakların liderlikten beklentilerinin neden farklılaşabileceğini anlamak için uygun bir zemin sunmaktadır.

2.3. Kuşaklar ve Liderlik İlişkisi

Kuşaklar ile liderlik arasındaki ilişki iki yönden incelenmektedir. İlki, farklı kuşaklardan liderlerin sergilediği liderlik tarzlarının karşılaştırılmasıdır. Sessa vd. (2007) kuşakların liderlerde önemsedikleri nitelikleri ve liderlik davranışlarını karşılaştırmış; Yu ve Miller (2005) X kuşağı ile bebek patlaması kuşağının liderlik tarzlarını farklı kültürel bağlamlarda incelemiştir. İkincisi, izleyici olarak farklı kuşakların liderlikten beklentileri ve liderliği algılayışlarıdır. Arsenault (2004), kuşakların tercih ettikleri liderlik nitelikleri ve hayranlık duydukları liderler bakımından farklılaştığını ortaya koymuştur. Daha yakın tarihli çalışmalar Z kuşağının sık geri bildirim, kişiselleştirilmiş gelişim ve anlamlı iş beklediğini; bu beklentilerin değer temelli ve koçluk odaklı liderlik biçimleriyle daha uyumlu olduğunu ileri sürmektedir (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021).

Buna karşın Rudolph vd. (2018), kuşaklar arası farklılıklara dayanan liderlik önerilerinin çoğunlukla kesitsel verilere ve kuşak kalıp yargılarına dayandığını eleştirmiş; liderlik araştırmalarında kuşak yerine yaşam boyu (lifespan) gelişim yaklaşımının benimsenmesini önermiştir. Alandaki bu kuramsal gerilim, bilgi birikiminin hangi yönde geliştiğinin bibliyometrik olarak incelenmesini anlamlı kılmaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, yayınların üretkenliğini ve etkisini ölçen performans analizi ile yayınlar, kavramlar ve aktörler arasındaki ilişkileri görünür kılan bilim haritalama tekniklerinden oluşur (Zupic ve Čater, 2015; Donthu vd., 2021). Çalışmada her iki bileşen birlikte kullanılmış, ulusal literatür ise ayrıca içerik açısından sınıflandırılmıştır.

3.2. Veri Toplama ve Tarama Süreci

Uluslararası literatür için kapsamı geniş olan ve atıf yapılan kaynak bilgilerini sunan Scopus veri tabanı kullanılmıştır. Tarama 28 Ekim 2026 tarihinde başlık, özet ve anahtar kelime alanlarında aşağıdaki sorguyla yapılmıştır:

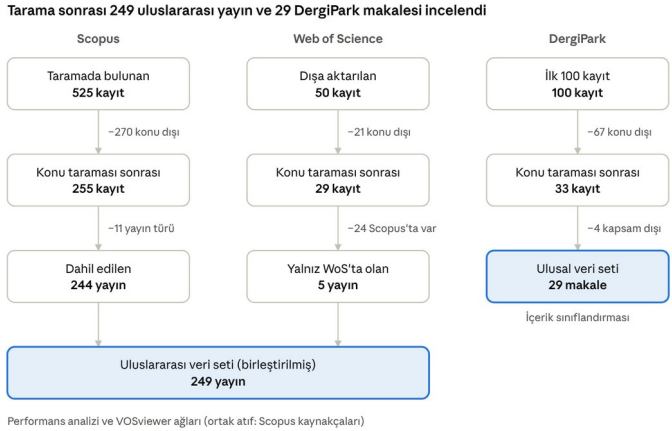
TITLE-ABS-KEY(generation* OR "generational difference*" OR millennial* OR "baby boomer*" OR "generation X" OR "generation Y" OR "generation Z" OR "gen Z") AND TITLE-ABS-KEY("leadership style*" OR "leadership behavio*" OR "leadership perception*" OR "perceived leadership" OR "leader behavio*" OR "perception* of leader*")

Sorgu 525 kayıt döndürmüştür. “Generation*” ifadesi “bilgi üretimi” ya da “yeni nesil teknoloji” gibi kuşakla ilgisi olmayan kullanımları da yakaladığından, kayıtlar iki aşamada taranmıştır. İlk aşamada başlık, özet veya yazar anahtar kelimelerinde kuşak kohortuna (örneğin X/Y/Z kuşağı, milenyum, bebek patlaması, kuşaklar arası, çok kuşaklı işgücü, yeni nesil çalışanlar) ve liderliğe atıf bulunmayan 270 kayıt çıkarılmıştır. İkinci aşamada hakemli bilimsel yayın niteliği taşımayan 11 kayıt (6 kitap, 4 not, 1 konferans

değerlendirmesi) dışlanmış ve Scopus'tan 244 yayın (161 makale, 53 kitap bölümü, 22 konferans bildirisi, 8 derleme) elde edilmiştir.

Web of Science Core Collection'da aynı kavram grupları konu (TS) alanında aranmış; sonuçlar makale ve derleme türü, İngilizce dil ve "Business Economics", "Social Sciences Other Topics" ile "Education Educational Research" araştırma alanlarıyla sınırlandırılmıştır. Bu tarama 111 kayıt döndürmüş, ilgi düzeyine göre sıralanan ilk 50 kayıt dışa aktarılmıştır. Aynı konu taraması ölçütü uygulandığında 29 kayıt uygun bulunmuş; bunların 24'ü DOI ve başlık eşleştirmesiyle Scopus'ta da yer aldığı için mükerrer sayılmıştır. Yalnızca WoS'ta bulunan 5 yayın (4 makale, 1 derleme) Scopus verisine eklenmiştir. Böylece uluslararası veri seti 249 yayından oluşmuştur; bu yayınların 243'ü İngilizcedir.

Ulusal literatür için DergiPark'ta "kuşak", "nesil" ve "liderlik" ifadeleriyle tarama yapılmış, ilgi düzeyine göre sıralanan ilk 100 makale kaydı alınmıştır. Başlık, anahtar kelime veya özette hem kuşak hem liderlik kavramı bulunmayan 67 kayıt ile kuşak kavramını doğum kohortu anlamında kullanmayan ya da liderliği yalnızca çevresel olarak ele alan 4 kayıt çıkarılmış; 29 makale incelemeye alınmıştır. DergiPark kayıtları atıf ve kaynakça verisi içermediğinden bu veri setine ağ analizi yerine içerik sınıflandırması uygulanmıştır. Tarama süreci Şekil 1'de özetlenmiştir.



Şekil 1. Veri tarama süreci (PRISMA akışına göre uyarlanmıştır; Page vd., 2021)

3.3. Analiz Teknikleri

Performans analizinde yıllara göre yayın sayısı, atıf sayıları, kaynaklar ve ülkeler incelenmiştir. Bilim haritalamada VOSviewer yazılımı kullanılmıştır (van Eck ve Waltman, 2010). VOSviewer, öğeler arasındaki benzerliği ilişki gücü (association strength) ile normalleştirir, birbirine yakın öğeleri haritada yakın konumlandırır ve birbiriyle sıkı bağlantılı öğeleri aynı renkte kümeler. Haritalarda daire büyüklüğü öğenin

ağırlığını (yayın, oluşum veya atıf sayısı), çizgi kalınlığı ise bağlantı gücünü gösterir. Toplam bağlantı gücü (TBG), bir öğenin diğer tüm öğelerle bağlantılarının toplamıdır.

Anahtar kelime analizinde eş anlamlı ve yazım farkı olan ifadeler (örneğin “millennial”, “generation Y” ve “gen Y”) bir eş anlamlılar sözlüğü (thesaurus) ile birleştirilmiştir. Tüm analizlerde tam sayma yöntemi kullanılmış, ağın en büyük bağlantılı bileşeni haritalanmıştır. Analizlere ilişkin ayarlar ve ağların temel özellikleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Bilim haritalama analizleri ve ağ özellikleri

Analiz türü	Analiz birimi	Veri	Eşik değer	Öğe	Küme	Bağlantı	TBG
Eş-oluşum	Yazar anahtar kelimeleri	Scopus + WoS (n = 249)	En az 3 oluşum	48	4	221	378
Ortak yazarlık	Ülkeler	Scopus + WoS (n = 249)	En az 2 yayın	26	5	41	54
Ortak atıf	Atıf yapılan kaynaklar	Scopus (n = 244)	En az 5 atıf	78	5	904	1.245

Not: TBG = toplam bağlantı gücü. WoS'tan dışa aktarılan kayıtlar atıf yapılan kaynak bilgisini içermediğinden ortak atıf analizi Scopus kayıtlarının kaynakçalarıyla yapılmıştır.

Ulusal literatürdeki 29 makale; incelediği kuşak, liderlik biçimi, araştırma deseni ve uygulama bağlamı açısından kodlanmıştır. Ayrıca uluslararası yayınların başlık, özet ve anahtar kelimelerinde kuşak ve liderlik biçimi ifadelerinin birlikte geçtiği yayın sayıları hesaplanarak kuşak × liderlik biçimi matrisi oluşturulmuştur.

4. Bulgular

4.1. Performans Analizi

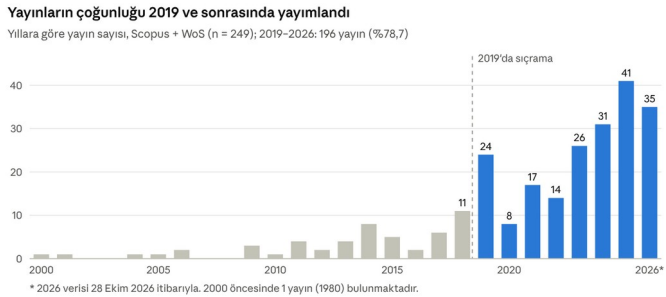
Analiz edilen 249 yayın 200 farklı kaynakta yayımlanmış, 636 yazar tarafından üretilmiş ve toplam 2.702 atıf almıştır. Alana ilişkin temel göstergeler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Veri setine ilişkin temel göstergeler (Scopus + WoS)

Gösterge	Değer
Zaman aralığı	1980–2026
Yayın sayısı (Scopus / yalnız WoS)	249 (244 / 5)
Kaynak (dergi, kitap, konferans) sayısı	200
Toplam atıf / yayın başına atıf	2.702 / 10,85
Yazar sayısı / yayın başına yazar	636 / 2,67
Tek yazarlı yayın	58 (%23,3)
Uluslararası ortak yazarlı yayın	42 (%16,9)
Katkı veren ülke sayısı	64
Benzersiz yazar anahtar kelimesi	703
Atıf yapılan kaynak sayısı (Scopus)	13.600

Not: Atıf sayıları Scopus kayıtları için Scopus'tan, yalnızca WoS'ta bulunan kayıtlar için WoS'tan alınmıştır.

Konuya ilk ilgi 2000'li yıllarda X kuşağı ile bebek patlaması kuşağının karşılaştırılmasıyla başlamış, ancak 2018 yılına kadar yıllık yayın sayısı 10 civarında veya altında kalmıştır (Şekil 2). 2019 yılında yayın sayısı 11'den 24'e yükselmiş ve alan bu tarihten sonra sürekli büyüme eğilimine girmiştir. Toplam yayınların %78,7'si (196 yayın) 2019 ve sonrasında, %53,4'ü (133 yayın) ise yalnızca 2023–2026 döneminde yayımlanmıştır. Bu artış, Y kuşağının yönetici konumlarına yükselmesi ve Z kuşağının işgücüne katılması dönemiyle örtüşmektedir.



Şekil 2. Yıllara göre yayın sayısı (Scopus + WoS, n = 249)

Yayınların kaynaklara dağılımı oldukça dağınıktır: 200 kaynağın büyük bölümü alanda yalnızca bir yayına sahiptir. Bu durum, kuşaklar ve liderlik konusunun yönetim, psikoloji, hemşirelik, eğitim ve turizm gibi farklı disiplinlerde ele alındığını göstermektedir. En çok yayın yapılan kaynaklar Tablo 4'te verilmiştir. *Frontiers in Psychology* sekiz yayın ve 234 atıfla hem en üretken hem de en çok atıf alan kaynaktır. *Leadership and Organization Development Journal* ise beş yayınla 174 atıf almıştır.

Tablo 4. En çok yayın yapılan kaynaklar

Kaynak	Yayın	Atıf
Frontiers in Psychology	8	234
Leadership and Organization Development Journal	5	174
Journal of Leadership Studies	5	62
Generation Alpha and Next Generation Leadership for Greener Futures (kitap)	5	3
Sustainability	4	56
Journal of Nursing Management	3	70
SAGE Open	3	52
Quality – Access to Success	3	30
Administrative Sciences	3	23
Acta Commercii	3	15

En çok atıf alan yayınlar Tablo 5'te sunulmuştur. Listenin başında kuşakların tercih ettikleri liderlik niteliklerini karşılaştıran Arsenault (2004) yer almaktadır. İkinci sıradaki Fang vd. (2019), Çin'deki "yeni nesil çalışanların" kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranışa etkisini incelemektedir. En çok atıf alan on yayından dokuzunun 2017 ve öncesinde yayımlanmış olması, son yıllardaki yayın artışının henüz atıf etkisine dönüşmediğini göstermektedir. Mussolino ve Calabrò (2014) ise aile işletmelerinde liderliğin kuşaklar arası aktarımını ele alarak konunun girişimcilik literatürüyle kesiştiği noktayı işaret etmektedir.

Tablo 5. En çok atıf alan 10 yayın

Yazar(lar) ve yıl	Başlık	Kaynak	Atıf
Arsenault (2004)	Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue	Leadership & Organization Development Journal	181
Fang vd. (2019)	The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital	Frontiers in Psychology	175
Yu ve Miller (2005)	Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts	Leadership & Organization Development Journal	127
Sherman (2006)	Leading a multigenerational nursing workforce: Issues, challenges and strategies	Online Journal of Issues in Nursing	113
Mussolino ve Calabrò (2014)	Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession	Journal of Family Business Strategy	102
Srinivasan (2012)	Multi generations in the workforce: Building collaboration	IIMB Management Review	97
Rodriguez ve Rodriguez (2015)	Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders"	Journal of Management Development	87
VanMeter vd. (2013)	Generation Y's ethical ideology and its potential workplace implications	Journal of Business Ethics	78
Collins vd. (2009)	The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the reverse Pygmalion effect	Human Resource Development Quarterly	74
Song vd. (2017)	Personality factors and flow affecting opinion leadership in social media	Personality and Individual Differences	72

Not: Atıf sayıları Scopus'tan 28 Ekim 2026 tarihinde alınmıştır.

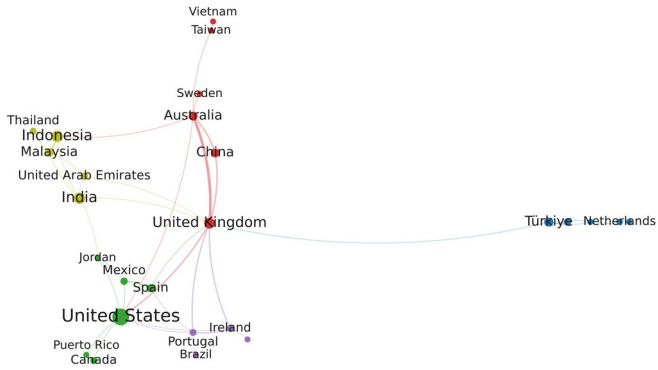
Ülke düzeyinde Amerika Birleşik Devletleri 60 yayın ve 1.086 atıfla alanı açık farkla yönlendirmektedir (Tablo 6). Hindistan ve Endonezya 22'şer yayınla ikinci sırada yer alırken, Çin (27,1) ve Avustralya (27,0) yayın başına en yüksek atıf ortalamasına ulaşmıştır. Türkiye 11 yayın ve 66 atıfla beşinci sıradadır.

Tablo 6. En üretken 10 ülke

Ülke	Yayın	Atıf	Yayın başına atıf	TBG
Amerika Birleşik Devletleri	60	1.086	18,1	9
Hindistan	22	217	9,9	5
Endonezya	22	117	5,3	6
Birleşik Krallık	18	149	8,3	16
Türkiye	11	66	6,0	4
Güney Afrika	11	30	2,7	0
Çin	10	271	27,1	4
Avustralya	10	270	27,0	10
Malezya	9	28	3,1	6
İspanya	7	60	8,6	4

Not: TBG = ortak yazarlık ağındaki toplam bağlantı gücü.

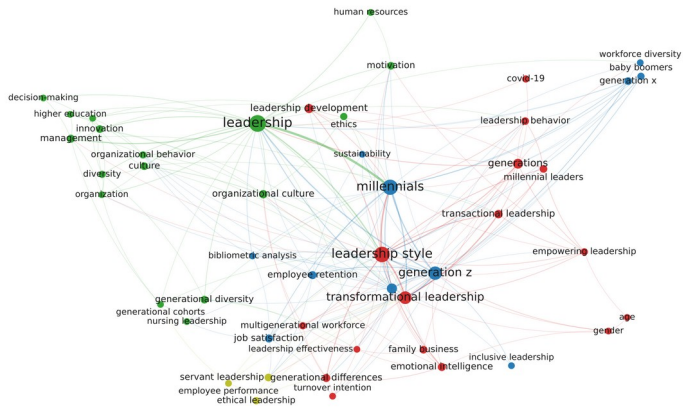
En az iki yayını bulunan 26 ülkeden oluşan ortak yazarlık ağı Şekil 3'te gösterilmiştir. Ağ seyrek bir yapıdadır: 26 ülke arasında yalnızca 41 bağlantı bulunmaktadır. En yüksek bağlantı gücüne sahip ülke Birleşik Krallık'tır (TBG = 16) ve Avustralya, Çin, Tayvan, İsveç ve Vietnam ile aynı kümede yer almaktadır. Amerika Birleşik Devletleri en üretken ülke olmasına karşın ağırlıklı olarak İspanya, Meksika, Kanada, Ürdün ve Porto Riko ile iş birliği kurmuştur. Endonezya, Malezya, Hindistan, Tayland ve Birleşik Arap Emirlikleri bir Asya kümesi; Portekiz, İrlanda, Brezilya ve Suudi Arabistan ise ayrı bir küme oluşturmaktadır. Türkiye; Kıbrıs, Hollanda, Norveç ve Romanya ile aynı kümede yer almakta ve ana ağa yalnızca Birleşik Krallık üzerinden bağlanmaktadır. Güney Afrika ise 11 yayınına karşın hiçbir uluslararası ortak yayına sahip değildir.



Şekil 3. Ülkeler arası ortak yazarlık ağı (en az 2 yayın; 26 ülke, 5 küme)

4.2. Anahtar Kelime Eş-Oluşum Analizi

Eş anlamlı ifadeler birleştirildikten sonra 703 benzersiz yazar anahtar kelimesinden en az üç kez geçen 48'i haritalanmıştır (Şekil 4). En sık geçen anahtar kelimeler “leadership” (52), “leadership style” (43), “millennials” (41), “generation Z” (29) ve “transformational leadership” (25) olmuştur. En yüksek toplam bağlantı gücüne “leadership style” ve “leadership” (TBG = 78) sahiptir; bunları “millennials” (69), “generation Z” (56) ve “transformational leadership” (51) izlemektedir. Haritada “leadership style”, “millennials”, “generation Z” ve “transformational leadership” düğümlerinin merkezde birbirine yakın konumlanması, alanın çekirdeğinin kuşakların liderlik tarzına ilişkin tercih ve algıları olduğunu doğrulamaktadır.



Şekil 4. Yazar anahtar kelimeleri eş-oluşum ağı (en az 3 oluşum; 48 kavram, 4 küme)

Ağda dört tematik küme belirlenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Anahtar kelime kümeleri ve temalar

Küme	Tema	Kavramlar (oluşum sayısı)
1 – Kırmızı (17 kavram)	Liderlik tarzları ve kuşak farklılıkları	leadership style (43), transformational leadership (25), generations (12), leadership development (9), transactional leadership (7), emotional intelligence (6), generational differences (6), family business (5), leadership behavior (5), millennial leaders (5), COVID-19 (4), empowering leadership (4), multigenerational workforce (4), age (3), gender (3), leadership effectiveness (3), turnover intention (3)

Küme	Tema	Kavramlar (oluşum sayısı)
2 – Yeşil (17 kavram)	Örgütsel bağlam ve kuşak çeşitliliği	leadership (52), organizational culture (7), management (6), culture (5), generational diversity (5), innovation (5), motivation (5), diversity (4), ethics (4), organizational behavior (4), decision-making (3), education (3), generational cohorts (3), higher education (3), human resources (3), nursing leadership (3), organization (3)
3 – Mavi (11 kavram)	Kuşak kohortları ve çalışan çıktıları	millennials (41), generation Z (29), employee engagement (13), employee retention (6), job satisfaction (6), generation X (5), baby boomers (4), bibliometric analysis (3), inclusive leadership (3), sustainability (3), workforce diversity (3)
4 – Sarı (3 kavram)	Değer temelli liderlik ve performans	servant leadership (5), ethical leadership (4), employee performance (3)

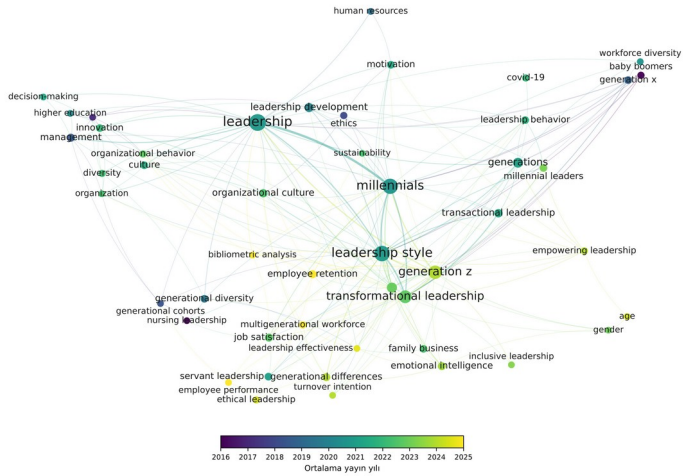
Küme 1 (Liderlik tarzları ve kuşak farklılıkları): Alanın en büyük ve merkezi kümesidir. Tam kapsamlı liderlik modelindeki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile güçlendirici liderlik, kuşak farklılıkları ve çok kuşaklı işgücü kavramlarıyla birlikte yer almaktadır. “Millennial leaders” kavramı, Y kuşağının artık izleyici olarak değil lider olarak da incelendiğini göstermektedir. Duygusal zekâ, liderlik etkinliği ve işten ayrılma niyetinin bu kümede bulunması, liderlik tarzının yeni kuşakları elde tutmadaki rolüne odaklanıldığına işaret etmektedir. Aile işletmesi kavramı ise kuşaklar arası liderlik devrinin girişimcilik açısından önemini yansıtmaktadır (Mussolino ve Calabrò, 2014).

Küme 2 (Örgütsel bağlam ve kuşak çeşitliliği): Bu küme liderliği genel bir yönetim olgusu olarak ele alan ve kuşak çeşitliliğini örgüt kültürü, yenilik, motivasyon ve karar verme süreçleriyle ilişkilendiren çalışmalardan oluşmaktadır. Hemşire liderliği ve yükseköğretim gibi bağlamların bu kümede yer alması, çok kuşaklı işgücü sorununun ilk olarak sağlık ve eğitim sektörlerinde gündeme geldiğini göstermektedir (Sherman, 2006).

Küme 3 (Kuşak kohortları ve çalışan çıktıları): Bebek patlaması kuşağından Z kuşağına kadar tüm kohortlar bu kümede toplanmaktadır. Kuşaklar; çalışan bağlılığı, elde tutma ve iş tatmini gibi çıktı değişkenleriyle birlikte incelenmektedir. Kapsayıcı liderliğin bu kümede yer alması, işgücü çeşitliliğinin yönetiminde kapsayıcı liderliğin bir çözüm olarak önerildiğini göstermektedir (Fang vd., 2019).

Küme 4 (Değer temelli liderlik ve performans): Hizmetkâr ve etik liderlik, çalışan performansıyla birlikte küçük fakat güncel bir küme oluşturmaktadır. Bu küme, yeni kuşakların etik ve izleyici odaklı liderlik beklentisine ilişkin bulgularla tutarlıdır (VanMeter vd., 2013).

Kavramların ortalama yayın yılına göre renklendirildiği zaman örtüsü haritası, alanın tematik evrimini göstermektedir (Şekil 5). “Nursing leadership” (2014,3), “baby boomers” (2015,0), “ethics” (2018,0), “generational cohorts” (2018,3) ve “generation X” (2018,8) erken dönem konularıdır. “Millennials” (2020,7) ve “leadership style” (2020,9) alanın orta dönemini temsil etmektedir. En güncel kavramlar ise “employee retention” (2025,8), “multigenerational workforce” (2025,0), “employee performance” (2025,0), “leadership effectiveness” (2024,7), “ethical leadership” (2024,5), “generation Z” (2024,0), “empowering leadership” (2024,0) ve “turnover intention” (2024,0) olmuştur. Bu tablo, araştırma ilgisinin Y kuşağından Z kuşağına; liderlik tarzlarının betimlenmesinden ise liderliğin yeni kuşakları elde tutma ve performansa dönüştürme etkisine kaydığını göstermektedir.



Şekil 5. Anahtar kelimelerin zaman örtüsü (overlay) haritası (renk = ortalama yayın yılı)

4.3. Kuşaklar ve Liderlik Biçimleri Matrisi

Hangi kuşağın hangi liderlik biçimiyle birlikte incelendiğini görmek için yayınların başlık, özet ve anahtar kelimelerinde kuşak ve liderlik biçimi ifadelerinin birlikte geçtiği yayınlar sayılmıştır (Şekil 6). Y kuşağı 105 yayınla en çok incelenen kuşaktır; bunu Z kuşağı (55), bebek patlaması kuşağı (30) ve X kuşağı (28) izlemektedir. 41 yayın iki veya daha fazla kuşağı birlikte ele almaktadır.

Dönüşümcü liderlik her kuşakla en sık birlikte incelenen biçim

Kuşağı ve liderlik biçimini birlikte anan yayın sayısı (Scopus; başlık, özet, anahtar kelime)

	Bebek patlaması 30 yayın	X kuşağı 28 yayın	Y kuşağı 105 yayın	Z kuşağı 55 yayın
Dönüşümcü	**10**	6	**24**	**16**
Etkileşimci	3	2	7	7
Hizmetkâr	1	2	**9**	5
Kapsayıcı	1	1	3	5
Güçlendirici	2	2	4	2
Serbest bırakıcı	1	0	1	4
Otokratik	0	0	2	2
Paternalist	0	0	2	2

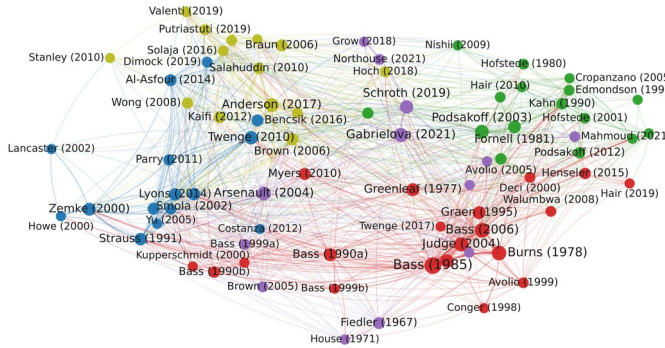
Bir yayın birden fazla kuşak veya liderlik biçimi içerebilir; toplamda en az 4 yayınlı biçimler gösterilmiştir.

Şekil 6. Kuşak × liderlik biçimi matrisi (Scopus + WoS, n = 249)

Dönüşümcü liderlik tüm kuşaklar için en sık incelenen liderlik biçimidir ve toplam 54 yayında geçmektedir. Hizmetkâr liderlik ağırlıklı olarak Y kuşağıyla (9 yayın) ilişkilendirilmektedir. Kapsayıcı ve serbest bırakıcı liderlik ise Z kuşağında diğer kuşaklara göre daha sık görülmektedir; bu, Z kuşağının özerklik ve aidiyet beklentisine ilişkin tartışmalarla uyumludur (Schroth, 2019). Otantik, etik, dijital liderlik ve lider–üye etkileşimi gibi yaklaşımların kuşaklarla birlikte çok az incelenmesi ise alanın tam kapsamlı liderlik modeline bağımlı kaldığını göstermektedir.

4.4. Ortak Atıf Analizi

Ortak atıf analizi, iki kaynağın aynı yayında birlikte atıf almasına dayanır ve alanın entelektüel temelini ortaya koyar (Small, 1973). WoS kayıtları kaynakça bilgisi içermediğinden bu analiz 244 Scopus yayınının kaynakçalarıyla yapılmıştır. Bu kaynakçalarda yer alan 13.600 atıftan en az beş kez atıf alan 78 kaynak haritalanmıştır (Şekil 7). Bu kaynaklar arasında 904 bağlantı bulunmakta ve beş küme oluşmaktadır (Tablo 8).



Şekil 7. Atıf yapılan kaynakların ortak atıf ağı (Scopus; en az 5 atıf; 78 kaynak, 5 küme). Aynı yazarın aynı yıldaki farklı eserleri a/b harfleriyle ayrılmıştır.

Tablo 8. Ortak atıf kümeleri ve en çok atıf alan kaynaklar

Küme	Entelektüel temel	En çok atıf alan kaynaklar (yerel atıf)
1 – Kırmızı (20 kaynak)	Dönüşümcü, hizmetkâr ve ilişkisel liderlik kuramları	Bass (1985) 20; Bass ve Riggio (2006) 14; Burns (1978) 14; Judge ve Piccolo (2004) 13; Bass ve Avolio (1994) 11; Graen ve Uhl-Bien (1995) 10; Greenleaf (1977) 10
2 – Yeşil (16 kaynak)	Yöntem, işe bağlılık ve sosyal mübadele kaynakları	Podsakoff vd. (2003) 12; Fornell ve Larcker (1981) 10; Kahn (1990) 7; Cohen (1988) 7; Hair vd. (2010) 6; Saks (2006) 5; Blau (1964) 5
3 – Mavi (15 kaynak)	Kuşak kuramı ve işyerinde kuşak farklılıkları	Twenge (2010) 11; Zemke vd. (2000) 10; Lyons ve Kuron (2014) 9; Smola ve Sutton (2002) 9; Strauss ve Howe (1991) 9; Sessa vd. (2007) 8; Costanza vd. (2012) 5
4 – Sarı (14 kaynak)	Y kuşağının liderlik tercihleri	Anderson vd. (2017) 12; Brown ve Treviño (2006) 9; Braun ve Clarke (2006) 8; Chou (2012) 6; Valenti (2019) 6; Mannheim (1952) 6
5 – Mor (13 kaynak)	Z kuşağı ve yeni liderlik beklentileri	Gabrielova ve Buchko (2021) 13; Arsenault (2004) 12; Schroth (2019) 11; Pellegrini ve Scandura (2008) 5

Not: Yerel atıf, kaynağın analiz edilen 237 yayın tarafından kaç kez atıf aldığını gösterir.

Birinci küme, alanın liderlik ayağını oluşturmaktadır. Bass'ın (1985) dönüşümcü liderlik kuramı en çok atıf alan kaynaktır; Burns (1978), Judge ve Piccolo (2004), hizmetkâr liderlik için Greenleaf (1977) ve lider–üye etkileşimi için Graen ve Uhl-Bien (1995) bu temeli tamamlamaktadır. İkinci kümede yöntem kaynakları ile Kahn (1990), Saks (2006)

ve Blau (1964) gibi işe bağlılık ve sosyal mübadele kaynakları birlikte yer almaktadır. Bu durum, liderliğin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinin sıkça sosyal mübadele kuramıyla açıklandığını ve bu ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesine dayalı anketlerle sınandığını göstermektedir. Üçüncü küme alanın kuşak ayağıdır: Strauss ve Howe (1991) gibi kuramsal eserlerle Twenge (2010), Lyons ve Kuron (2014) gibi ampirik derlemeler ve kuşak farklılıklarını meta-analitik olarak sınayan Costanza vd. (2012) bu kümededir.

Dördüncü kümede Y kuşağının liderlik tercihlerini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Mevcut liderlik kuramlarının yeni kuşaklar için yetersiz kalabileceğini tartışan Anderson vd. (2017) bu kümenin merkezindedir; Mannheim'ın (1952) kuşak kuramı da bu kümede yer almaktadır. Beşinci küme ise Z kuşağına yönelik güncel ve uygulama odaklı yayınları (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021), kuşakların tercih ettiği liderlik niteliklerini inceleyen Arsenault (2004) ve paternalist liderlik kaynağı Pellegrini ve Scandura (2008) ile bir araya getirmektedir.

Haritada kuşak kümesi (mavi) sol tarafta, liderlik kümesi (kırmızı) ise sağ alt tarafta konumlanmıştır. İki temel arasındaki bağlar zayıftır; ilişki büyük ölçüde haritanın ortasında yer alan mor ve sarı kümelerdeki uygulama odaklı yayınlar aracılığıyla kurulmaktadır. Bu bulgu, kuşak kuramı ile liderlik kuramlarının henüz bütünleşik bir kuramsal çerçevede buluşmadığını göstermektedir.

4.5. Ulusal Literatür: DergiPark Bulguları

DergiPark'tan incelenen 29 makale 28 farklı dergide yayımlanmıştır. İlk çalışma 2015 yılına aittir ve makalelerin 26'sı (%89,7) 2020 ve sonrasında yayımlanmıştır. Bu da ulusal ilginin uluslararası literatüre benzer biçimde son yıllarda yoğunlaştığını göstermektedir. Makalelerin kuşak odakları, liderlik konuları ve araştırma desenleri Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9. Ulusal literatürün içerik sınıflandırması (DergiPark, n = 29)

Boyut	Kategori	Makale
İncelenen kuşak	Z kuşağı	14
	X ve Y kuşaklarının karşılaştırılması	4
	Üç veya daha fazla kuşak	4
	Y kuşağı	3
	Y ve Z kuşakları / yeni nesil çalışanlar	3
	Aile işletmesinde nesiller	1
Liderlik konusu	Genel liderlik tarzı algısı ve beklentisi	8
	Siyasal liderlik algısı	4
	Liderlik gelişimi ve liderlik etme motivasyonu	4
	Paternalist liderlik	3
	Maverik liderlik	2

Boyut	Kategori	Makale
	Diğer (dönüşümcü, yıkıcı, ruhsal, bilişim, kapsayıcı, antrenör liderliği, kadın liderliği, kurumsal girişimcilik)	8
Araştırma deseni	Nicel (anket)	13
	Nitel (görüşme, odak grup, içerik analizi)	8
	Kavramsal / derleme	7
	Karma	1

Ulusal literatürün en belirgin özelliği Z kuşağına yoğunlaşmasıdır: makalelerin neredeyse yarısı (14) yalnızca Z kuşağını incelemektedir. Bu çalışmaların önemli bir kısmı üniversite öğrencileri, yani henüz iş yaşamına girmemiş potansiyel çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Liderlik biçimleri açısından uluslararası literatürden ayrışan iki eğilim dikkat çekmektedir. Birincisi, paternalist liderliğin Y ve Z kuşakları açısından ayrı bir ilgi odağı olmasıdır; bu da Türk örgüt kültürünün yüksek güç mesafesi ve ilişkisel yapısıyla tutarlıdır. İkincisi, maverik liderlik gibi yeni kavramların doğrudan Z kuşağıyla ilişkilendirilmesidir. Siyasal liderlik algısının kuşaklar açısından incelenmesi de ulusal literatüre özgü bir alt alandır. Buna karşın uluslararası literatürde en sık incelenen dönüşümcü liderlik, ulusal örneklemde yalnızca bir kavramsal çalışmada merkezi konu olarak ele alınmıştır. Kuşakları aynı ölçekle doğrudan karşılaştıran ampirik çalışmalar ise sınırlıdır.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada kuşaklar ile liderlik biçimleri, liderlik davranışı ve liderlik algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür, Scopus ve Web of Science'tan derlenen 249 ile DergiPark'tan 29 yayın üzerinden bibliyometrik olarak incelenmiştir. Bulgular beş temel sonuca işaret etmektedir.

Birincisi, alan genç ve hızla büyüyen bir alandır. Yayınların yaklaşık beşte dördü 2019'dan sonra yayımlanmıştır. Bu artış, Y kuşağının yönetici konumlarına gelmesi ve Z kuşağının işgücüne katılmasıyla zamanlama olarak örtüşmektedir. Ancak atıf etkisi henüz 2000'li yılların öncü çalışmalarında yoğunlaşmaktadır (Arsenault, 2004; Yu ve Miller, 2005). Yayınların 200 farklı kaynağa dağılması ve en üretken yazarın dört yayında kalması, alanın henüz yerleşik bir araştırmacı topluluğu ve çekirdek dergiler oluşturmadığını göstermektedir.

İkincisi, araştırma ilgisi Y kuşağından Z kuşağına kaymaktadır. Y kuşağı toplamda en çok incelenen kuşak olsa da zaman örtüsü haritası Z kuşağının en güncel kavramlar arasında yer aldığını göstermektedir. Ulusal literatürde bu kayma daha belirgindir; DergiPark makalelerinin yarısına yakını yalnızca Z kuşağını ele almaktadır.

Üçüncüsü, odak liderlik tarzının betimlenmesinden çıktılara kaymaktadır. Erken dönem çalışmalar farklı kuşaklardan liderlerin tarzlarını ve kuşakların liderlik tercihlerini karşılaştırırken, güncel çalışmalar çalışan bağlılığı, elde tutma, işten ayrılma niyeti ve

performans gibi çıktıları incelemektedir. Bu eğilim, kuşak farklılığının bir merak konusu olmaktan çıkıp yetenek yönetiminin pratik bir sorununa dönüştüğünü göstermektedir.

Dördüncüsü, alan dönüşümcü liderliğe bağımlıdır. Dönüşümcü liderlik tüm kuşaklarla en sık birlikte incelenen biçimdir ve Bass (1985) alanın en çok atıf alan kaynağıdır. Buna karşın otantik, etik, dijital ve kapsayıcı liderlik gibi yeni kuşakların beklentileriyle kuramsal olarak daha uyumlu görülen biçimler sınırlı sayıda ele alınmıştır. Bu durum Anderson vd.'nin (2017) mevcut liderlik kuramlarının yeni kuşaklar için yeniden düşünülmesi gerektiği çağrısının henüz yeterince karşılık bulmadığını düşündürmektedir.

Beşincisi, kuşak ve liderlik kuramları henüz bütünleşmemiştir. Ortak atıf ağında liderlik kuramları ve kuşak kuramı iki ayrı küme oluşturmakta, aralarındaki bağ esas olarak uygulama odaklı yayınlarla kurulmaktadır. Kuşak farklılıklarının yaş ve dönem etkilerinden ayırt edilmesinin zorluğu (Costanza vd., 2012; Rudolph vd., 2018) dikkate alındığında, alanın kuramsal temelinin güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu görülmektedir.

5.1. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

- **Boylamsal ve çok gruplu desenler:** Kuşak etkisini yaş ve dönem etkisinden ayırmak için kesitsel anketler yerine boylamsal veriler ve yaş–dönem–kohort analizleri kullanılmalıdır.
- **Yeni liderlik biçimleri:** Dijital, kapsayıcı, otantik ve paylaşılan liderliğin farklı kuşaklar tarafından nasıl algılandığı incelenmelidir.
- **Lider–izleyici kuşak uyumu:** Genç lider–yaşlı çalışan ikilileri gibi kuşak uyumsuzluklarının liderlik algısına etkisi daha fazla araştırılmalıdır (Collins vd., 2009).
- **Girişimcilik bağlamı:** Aile işletmelerinde kuşaklar arası liderlik devri, genç girişimcilerin liderlik tarzları ve girişimlerde Z kuşağı çalışanlarını elde tutma konuları özel olarak çalışılmalıdır.
- **Ulusal literatür:** Türkiye'de öğrenci örneklemleri yerine fiili çalışanlarla, farklı kuşakları aynı ölçekle karşılaştıran ampirik çalışmalar yapılmalı; uluslararası iş birliği artırılmalıdır.

5.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bulgular, yöneticilerin ve girişimcilerin tek tip bir liderlik tarzı yerine çalışanların beklentilerine duyarlı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini göstermektedir. Yeni kuşakları elde tutmada gelişim odaklı, geri bildirimi sık ve katılıma açık liderlik davranışları öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, kuşak etiketlerine dayalı genellemeler bireysel farklılıkları gözden kaçırabileceğinden, kuşak bilgisi kalıp yargı olarak değil, ekip içi diyaloğu başlatan bir çerçeve olarak kullanılmalıdır. Aile işletmeleri açısından ise ardıl planlamada liderlik tarzının kuşaklar arası aktarımı bilinçli olarak yönetilmelidir.

5.3. Sınırlılıklar

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. WoS taraması 111 kayıt döndürmüş, ancak ilgi düzeyine göre sıralanan ilk 50 kayıt analize alınmıştır; WoS kayıtları kaynakça bilgisi içermediğinden ortak atıf analizi yalnızca Scopus verisine dayanmaktadır. Bulgular kullanılan arama sorgularına ve 28 Ekim 2026 tarihli veri setine bağlıdır; 2026 yılı verisi yıl sonuna kadar artacaktır. DergiPark aramasında da ilgi düzeyine göre ilk 100 kayıt incelenmiş ve bu veri setinde atıf verisi bulunmadığından ağ analizi yapılamamıştır. Son olarak, bibliyometrik analiz yayınların içeriğini değil, aralarındaki ilişkileri incelemektedir; belirlenen kümelerin sistematik derlemelerle derinleştirilmesi faydalı olacaktır.

Yapay Zeka Kullanım Beyanı

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde üretken yapay zeka aracı Claude (Anthropic) konu ve başlık belirleme, veri tabanı arama stratejisinin oluşturulması, Web of Science ve Scopus kayıtlarının birleştirilmesi ve temizlenmesi için Python kodlarının hazırlanması, VOSviewer analiz adımlarının planlanması, metin taslağının oluşturulması, İngilizce özetin çevirisi, biçimsel düzenleme ile kaynakça ve DOI kontrolü amacıyla kullanılmıştır. Veriler yazarlar tarafından Web of Science, Scopus ve DergiPark veri tabanlarından indirilmiş; bibliyometrik haritalar yazarlar tarafından VOSviewer yazılımında oluşturulmuştur. Yapay zekâ desteğiyle üretilen tüm içerikler yazarlar tarafından kontrol edilmiş, kaynaklarla doğrulanmış ve akademik etik ilkelerine uygun hale getirilmiştir. Çalışmanın nihai bilimsel sorumluluğu yazarlara aittir.

Kaynakça / References

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 245–260. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001

Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(2), 124–141. https://doi.org/10.1108/01437730410521813

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*(4), 441–462. https://doi.org/10.1348/096317999166789

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Sage.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness, 8*(3), 90–106. https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* Wiley.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* Harper & Row.

Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies, 2*(2), 71–83. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1568

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.

Collins, M. H., Hair, J. F., Jr., & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the reverse Pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly, 20*(1), 21–41. https://doi.org/10.1002/hrdq.20006

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 375–394. https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4

Dimock, M. (2019, January 17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins.* Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 133*, 285–296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Fang, Y.-C., Chen, J.-Y., Wang, M.-J., & Chen, C.-Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology, 10*, 1803. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons, 64*(4), 489–499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.* Paulist Press.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S139–S157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–320). Routledge & Kegan Paul.

Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy, 5*(2), 197–210. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.003

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*(1), 79–96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management, 34*(3), 566–593. https://doi.org/10.1177/0149206308316063

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". *Journal of Management Development, 34*(7), 854–866. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 44–57. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review, 61*(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal, 10*(1), 47–74. https://doi.org/10.1080/10887150709336612

Sherman, R. O. (2006). Leading a multigenerational nursing workforce: Issues, challenges and strategies. *Online Journal of Issues in Nursing, 11*(2). https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol11No02Man02

Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science, 24*(4), 265–269. https://doi.org/10.1002/asi.4630240406

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 363–382. https://doi.org/10.1002/job.147

Song, S. Y., Cho, E., & Kim, Y.-K. (2017). Personality factors and flow affecting opinion leadership in social media. *Personality and Individual Differences, 114*, 16–23. https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.03.058

Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review, 24*(1), 48–66.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069.* William Morrow.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 201–210. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6

Valenti, A. (2019). Leadership preferences of the millennial generation. *Journal of Business Diversity, 19*(1), 75–84. https://doi.org/10.33423/jbd.v19i1.1357

van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics, 84*(2), 523–538. https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3

VanMeter, R. A., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2013). Generation Y's ethical ideology and its potential workplace implications. *Journal of Business Ethics, 117*(1), 93–109. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1505-1

Yu, H.-C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(1), 35–50. https://doi.org/10.1108/01437730510575570

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace.* AMACOM.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods, 18*(3), 429–472. https://doi.org/10.1177/1094428114562629

DEVLETİN BEKASI VE EGEMEN İKTİDARIN SÜREKLİLİĞİ: MACHİAVELLİ VE HOBBES PERSPEKTİFİNDEN LİDERLİK[3]

Ozan Özgür KÖKER
İstanbul Arel Üniversitesi (Yüksek Lisans)
ozankoker42@gmail.com

Volkan TATAR
İstanbul Arel Üniversitesi
volkantatar@arel.edu.tr

ÖZET

Yaşadıkları dönem kadar çağdaş siyasal düşünce tarihine de yön veren Niccolò Machiavelli ve Thomas Hobbes; devletin oluşumu, siyasal iktidarın niteliği ve egemenliğin meşruiyeti konularında geliştirdikleri kuramlarla modern siyaset teorisinin şekillenmesine temel katkılarda bulunmuşlardır. Machiavelli, siyasal iktidarın elde edilmesi ve sürdürülmesini siyasal gerçekçilik ekseninde ele alırken; Hobbes, bireylerin güvenlik ve barış arayışından hareketle güçlü ve mutlak yetkilere sahip egemen devletin gerekliliğini temellendirmiştir. Her iki düşünür de liderin sahip olması gereken niteliklere, siyasal karar alma süreçlerine, otorite kullanımına ve yönetimde istikrarın sağlanmasına yönelik yaklaşımları üzerinde durmaktadır. Machiavelli'nin liderlik anlayışına göre hükümdar, değişen siyasal koşullara uyum sağlayabilmeli ve gerekli durumlarda iktidarını tahkim etmek için sert ve kararlı davranabilmelidir. Machiavelli, liderlerin yalnızca ahlaki değerlerle hareket etmesinin yeterli olmadığını savunmaktadır. Siyasal başarı için öngörü, stratejik düşünme, cesaret ve gerektiğinde pragmatik hareket edebilme yeteneğinin önemini vurgulamaktadır. Ek olarak, hükümdar halkın desteğini de almalı ve devletin devamlılığını sağlamak için kişisel çıkarlarını ön plana almamalıdır.

Machiavelli ve Hobbes'un liderlik anlayışlarına göre, siyasal liderin yalnızca yönetme yetkisine sahip olması yeterli değildir; konjonktürel dinamiklerin doğru analiz edilmesi de hayati önem taşır. Machiavelli'ye göre liderlerin siyasal koşullardaki değişimi fark etmesi, bu değişime uygun olarak strateji geliştirebilmeleri açısından kritiktir. İktidar sahiplerinin öngörülü ve kararlı olması önem taşımaktadır. Liderlerin öngörülü olması sayesinde karşılaşabilecekleri tehditleri önceden görebilmesi, fırsatları doğru zamanda kullanmalarına ve tedbirli olmalarına imkân tanır ki bu da iktidar devamlılığı açısından elzemdir. Hobbes'a göre ise liderin başarısında asıl olan, toplumsal sözleşme zemininde otorite ve itaat dengesini kurmaktır. Bu sayede toplum, ortak siyasal düzen içerisinde

[3]Bu bildiri Ozan Özgür Köker'in, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde hazırladığı ve danışmanlığını Prof. Dr. Volkan Tatar'ın yürüttüğü Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

tutulabilmektedir. Liderlerin tutarlı olması, güçlü bir otoriteyi temsil etmesi ve toplumsal çatışmaları önleyebilecek bir yönetim kapasitesine sahip olması önem taşımaktadır.

Hobbes'un liderlik yaklaşımına göre toplumsal güvenliğin ve siyasal düzenin sağlanması mutlak bir egemenin varlığı ile mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda egemenin asıl görevi; toplumun güvenliğini, toplumsal barışı ve devlet otoritesinin devamlılığını sağlamaktır. Hobbes'un yaklaşımında liderlik; karar alma, düzeni koruma ve toplumsal çatışmaları önleme işlevleriyle kendini göstermektedir. Machiavelli ve Hobbes'un liderlik anlayışları arasındaki farklılıklardan biri, liderin gücünü hangi amaç doğrultusunda kullanması gerektiğine ilişkin değerlendirmeleridir. Machiavelli'ye göre lider; devletin varlığını ve siyasal gücünü korumak amacıyla koşullara göre farklı yönetim stratejileri (statecraft) geliştirebilen, gerektiğinde sertlik ile uzlaşma arasında denge kurabilen bir aktör olarak öne çıkmaktadır. Hobbes'a göre ise liderin temel işlevi, bireylerin güvenliğini sağlayarak toplumsal yaşamı mümkün kılan egemen otoriteyi temsil etmektir. Dolayısıyla Machiavelli'ye göre stratejik hareket etme ve değişen şartlara uyum sağlama yetenekleri liderler için ön plandayken; Hobbes'a göre karar verme, güvenlik ve düzenin korunması daha büyük bir önem taşımaktadır. Bununla birlikte hem Machiavelli hem Hobbes, siyasal liderin zayıf bir yönetim sergilemesinin devlet otoritesini ve toplumsal istikrarı tehlikeye düşüreceği konusunda mutabıktır.

Bu çalışmada, Machiavelli ve Hobbes'un devlet otoritesi, iktidarın sürdürülmesi, egemenliğin kapsamı ve liderlik özelliklerine ilişkin yaklaşımları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. Her iki düşünürün de güçlü liderliğe ve siyasal otoritenin korunmasına önem verdiği görülmekle birlikte; Machiavelli'nin daha çok iktidarın kazanılması, etkin biçimde kullanılması ve sürdürülmesi üzerinde durduğu, Hobbes'un ise egemen otoritenin toplumsal sözleşme yoluyla temellendirilmesine ve güvenliğin sağlanmasına öncelik verdiği anlaşılmaktadır. Çalışma, iki düşünürün siyasal düzenin tesisi ve devlet otoritesinin korunması konularında ortak kaygılar taşıdıklarını, ancak bu sorunları farklı teorik temeller ve liderlik yaklaşımları üzerinden açıkladıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Devlet otoritesinin bekası, toplumsal istikrar ve siyasal düzenin sağlanması sorunlarına odaklanan her iki düşünürün de çağdaş siyasete etki ettikleri kolaylıkla söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: *Devlet, Egemenlik, İktidar, Niccolò Machiavelli, Thomas Hobbes*

THE SURVIVAL OF THE STATE AND THE CONTINUITY OF SOVEREIGN POWER: LEADERSHIP FROM THE PERSPECTIVES OF MACHIAVELLI AND HOBBES

ABSTRACT

Niccolò Machiavelli and Thomas Hobbes, who have shaped political thought not only in their own era but also in contemporary political thought, have made fundamental contributions to the development of modern political theory through the theories they developed regarding the formation of the state, the nature of political power, and the

legitimacy of sovereignty. While Machiavelli approached the acquisition and maintenance of political power through the lens of political realism, Hobbes justified the necessity of a powerful and sovereign state with absolute sovereign authority, which is premised on individuals' quest for security and self-preservation. In particular, both thinkers focus on the qualities a leader must possess, political decision-making processes, the exercise of authority, and approaches to ensuring stability in governance. According to Machiavelli's conception of leadership, a ruler must be able to adapt to changing political conditions and, when necessary, act firmly and decisively to consolidate power. Machiavelli argues that it is not sufficient for leaders to act solely on the basis of moral values. He emphasizes the importance of foresight, strategic thinking, courage, and the ability to act pragmatically when necessary for political success. Additionally, a ruler must secure the support of the people and should not prioritize personal interests in order to ensure state survival.

According to the leadership philosophies of Machiavelli and Hobbes, it is not enough for a political leader to merely possess the authority to govern; it is also imperative to accurately conduct conjunctural analyses. According to Machiavelli, it is crucial for leaders to recognize shifts in the political landscape, which allows them to act in accordance with these changes. It is essential for those in power to be far-sighted and resolute. Foresight, which enables leaders to anticipate potential threats in advance, allows them to capitalize on opportunities at the right time and act prudently, which are qualities crucial for the continuity of power. According to Hobbes, however, the key to a leader's success lies in establishing a social covenant and securing the obedience of the commonwealth. This ensures that society remains within a unified political order. It is important for leaders to be consistent, to embody a strong authority, and to possess the administrative capacity to prevent social conflicts.

According to Hobbes's approach to leadership, ensuring social security and political order is possible only through the existence of an absolute sovereign. In this regard, the sovereign's primary duty is to ensure the security of society, social peace, and the continuity of state authority. In Hobbes's framework, leadership manifests itself through decision-making, maintaining order, and preventing societal conflicts. One of the differences between Machiavelli's and Hobbes's conceptions of leadership lies in their assessments of the purpose for which a leader should exercise power. According to Machiavelli, a leader is an actor who can develop different mechanisms of statecraft depending on the circumstances in order to preserve the state's existence and political power, and who can strike a balance between firmness and compromise when necessary. According to Hobbes, however, the leader's fundamental function is to represent the sovereign authority, which enables social life by ensuring the security of individuals. Consequently, while Machiavelli emphasizes a leader's ability to act strategically and adapt to changing conditions, Hobbes places greater importance on decision-making and the preservation of security and order. Nevertheless, both Machiavelli and Hobbes share the view that a political leader's fragile authority can jeopardize state sovereignty and social stability.

This study provides a comparative analysis of Machiavelli and Hobbes's approaches to state authority, the maintenance of power, the scope of sovereignty, and leadership qualities. While both thinkers place importance on strong leadership and the preservation of political authority, it is evident that Machiavelli focuses more on the acquisition, effective exercise, and maintenance of power, whereas Hobbes prioritizes the grounding of sovereign authority through a social contract and the assurance of security. This study aims to demonstrate that while both thinkers share common concerns regarding the establishment of political order and the preservation of state authority, they explain these issues through different theoretical foundations and leadership approaches. It can easily be argued that both thinkers, who focus on ensuring the continuity of state authority and maintaining social stability and political order, continue to influence contemporary politics.

Keywords: *State, Sovereignty, Power, Niccolò Machiavelli, Thomas Hobbes*

MANAGING UNCERTAINTY: BALANCING INTUITION AND ANALYSIS IN ENTREPRENEURIAL DECISION-MAKING

Kaouthar MRİRİ
İstanbul Arel Üniversitesi
ORCID: 0009-0003-0192-2293
mririkaouthar091@gmail.com

BELİRSİZLİĞİ YÖNETMEK: GİRİŞİMCİ KARAR VERMEDE SEZGİ VE ANALİZİ DENGELEMEK

ÖZ

Girişimciler, eksik bilgi, sınırlı kaynaklar ve hızla değişen piyasa koşulları altında sık sık stratejik kararlar almaktadır. Bu çalışma, Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren girişimcilerin belirsizlik altında karar verirken sezgisel yargı ile analitik akıl yürütmeyi nasıl birleştirdiklerini incelemektedir. Araştırmada keşfedici bir tasarım benimsenmiş; doğrudan girişimcilik deneyimine sahip beş katılımcı amaçlı örnekleme yoluyla seçilmiştir. Veriler, Likert tipi maddeler, kapalı uçlu sorular ve açık uçlu yanıtlardan oluşan çevrim içi bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Nicel veriler betimsel olarak, nitel yanıtlar ise tematik analiz yoluyla değerlendirilmiştir. Bulgular, katılımcıların tek bir karar verme biçimine bağlı kalmadığını göstermektedir. Sezgi özellikle zaman baskısı, yenilik ve fırsat tanıma durumlarında öne çıkarken; finansal, operasyonel ve uzun vadeli kararlar daha fazla veri ve sistematik değerlendirme gerektirmiştir. Önceki deneyim, başarısızlıklardan öğrenme ve değişen koşullara uyum sağlama, karar kalitesini güçlendiren temel unsurlar olarak belirlenmiştir. Küçük örneklem nedeniyle sonuçlar genellenemez; ancak çalışma, sezgi ile analizin duruma göre bütünleştirilmesini uyarlanabilir bir yönetsel yetkinlik olarak kavramsallaştırarak girişimcilik ve yönetim yazınına keşfedici kanıt sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Girişimci karar verme, belirsizlik, sezgi, analitik akıl yürütme, stratejik yönetim*

ABSTRACT

Entrepreneurs routinely make strategic choices with incomplete information, limited resources, and rapidly changing market conditions. This study explores how entrepreneurs operating across different sectors in Türkiye combine intuitive judgement and analytical reasoning when making decisions under uncertainty. An exploratory design was adopted, and five participants with direct entrepreneurial experience were selected through purposive sampling. Data were collected through an online questionnaire containing Likert-scale items, closed-ended questions, and open-ended responses. Quantitative responses were reviewed descriptively, while qualitative answers were examined through

thematic analysis. The findings indicate that participants did not rely on a single decision mode. Intuition was particularly prominent under time pressure and in decisions involving innovation and opportunity recognition, whereas financial, operational, and long-term decisions called for greater use of data and systematic evaluation. Prior experience, learning from unsuccessful decisions, and adaptation to changing conditions emerged as central influences on decision quality. Because of the small sample, the findings are not generalizable; nevertheless, the study offers exploratory evidence and conceptualizes the situational integration of intuition and analysis as an adaptive managerial capability relevant to entrepreneurship and management research.

Keywords: *Entrepreneurial decision-making, uncertainty, intuition, analytical reasoning, strategic management*

1. Introduction

Contemporary organizations operate in volatile environments shaped by technological change, economic fluctuations, geopolitical instability, and evolving customer expectations. Complete and reliable information is therefore often unavailable when managers must act. Entrepreneurial decision-making provides a particularly useful context for examining this problem because entrepreneurs commonly identify opportunities, allocate scarce resources, and manage risk without extensive analytical support or historical data (Knight, 1921; Busenitz & Barney, 1997).

Conventional models associate sound decisions with information gathering, comparison of alternatives, and selection of the option expected to produce the best outcome. In entrepreneurial settings, however, the assumptions required for exhaustive analysis are rarely satisfied. Intuition, accumulated experience, and adaptability may therefore complement formal reasoning (Allinson et al., 2000; Gigerenzer, 2007). Bounded rationality explains why decision-makers seek satisfactory rather than optimal solutions under cognitive and informational constraints (Simon, 1955). Effectuation emphasizes acting with available means and revising decisions as new possibilities emerge (Sarasvathy, 2001), while dual-process perspectives describe intuitive and analytical thinking as interacting modes rather than mutually exclusive alternatives (Dane & Pratt, 2007; Kahneman, 2011).

Although these perspectives are well established, less attention has been paid to how entrepreneurs themselves describe combining intuition and analysis in ordinary business practice. This study addresses that gap by asking how entrepreneurs balance the two approaches under uncertainty. It treats their integration as a context-dependent managerial capability and provides preliminary evidence from entrepreneurs in Türkiye.

2. Objectives

The general objective is to explore how entrepreneurs balance intuition and analytical reasoning when making business decisions under uncertainty. More specifically, the study examines the role of intuition, identifies the contribution of analytical reasoning,

investigates contextual influences on the choice of approach, and considers the managerial implications of integrating both modes of thought.

3. Methodological Approach

The study used an exploratory design intended to develop an initial understanding of a complex phenomenon rather than test causal relationships. Data were collected through a structured Google Forms questionnaire containing Likert-scale items, closed-ended questions, and open-ended prompts concerning reliance on intuition, perceptions of risk and uncertainty, use of decision-support information, and reflection on earlier decisions.

Five entrepreneurs operating across different sectors in Türkiye were recruited through purposive sampling so that every respondent had direct entrepreneurial experience. Quantitative responses were summarized descriptively to identify recurring patterns. Open-ended responses were examined thematically, with attention to intuition, analytical reasoning, adaptability, learning from failure, and contextual influences. Participation was voluntary, responses were anonymous, and the information was used only for academic purposes. Given the sample size, the analysis is explicitly exploratory and does not claim statistical representativeness.

4. Findings and Results

4.1 Intuition as an Experience-Based Resource

Participants described intuition as especially useful when information was incomplete, market conditions changed quickly, or time pressure limited formal analysis. Their accounts suggest that intuition was not understood as arbitrary guessing. Instead, it developed through accumulated experience and the recognition of familiar patterns. Earlier successes and failures helped respondents anticipate opportunities or warning signs before sufficient evidence became available, consistent with research treating expert intuition as an experience-based capability (Allinson et al., 2000; Gigerenzer, 2007).

4.2 The Continuing Role of Analysis

Analytical reasoning remained important. Participants referred to market information, financial data, customer feedback, and systematic comparison when evaluating business alternatives. Greater analytical effort was associated particularly with investment, resource allocation, operational commitments, and long-term planning. Thus, respondents did not reject formal analysis; they adjusted its depth to the importance of the decision and the reliability of available information (Eisenhardt, 1989).

4.3 Learning, Adaptation, and Integration

Unsuccessful choices—including premature launches, unsuitable partnerships, insufficient market research, and overconfidence—were frequently interpreted as learning experiences. Reflection on these events encouraged respondents to test assumptions, seek more information, and compare alternatives more carefully in later decisions. This

supports the view that organizational learning depends on the interaction between exploration and the refinement of existing knowledge (March, 1991).

Most importantly, the respondents rarely relied exclusively on intuition or analysis. Innovative and opportunity-recognition decisions tended to involve greater intuitive judgement (Baron, 2006), whereas financial and operational decisions more often required structured evaluation. Urgency, uncertainty, available information, and strategic consequence shaped the balance. Effective decision-making therefore appeared to involve switching between and combining cognitive approaches as circumstances changed.

5. Discussion

The findings are compatible with several complementary theories. Acting with incomplete information reflects bounded rationality (Simon, 1955); combining fast judgement with deliberate evaluation aligns with dual-process accounts (Dane & Pratt, 2007; Kahneman, 2011); and adapting decisions as conditions evolve is consistent with effectuation (Sarasvathy, 2001). No single perspective fully explains the reported practices. Together, they portray entrepreneurial judgement as dynamic and situated (Shepherd et al., 2015).

The principal contribution of this study is to conceptualize the integration of intuition and analysis as an adaptive managerial capability. The appropriate balance is not fixed: data can discipline judgement, while experience-based intuition can enable timely action when evidence is incomplete. For entrepreneurship education, incubators, and support organizations, this implies that analytical tools should be taught alongside reflective learning, scenario assessment, and the disciplined review of failures. The aim is neither to suppress intuition nor to romanticize it, but to help entrepreneurs recognize when each mode is most useful.

6. Conclusion

This exploratory study examined how five entrepreneurs in Türkiye balanced intuition and analytical reasoning under uncertainty. The findings indicate that entrepreneurial decisions are neither wholly intuitive nor wholly analytical. Respondents adapted their approach to urgency, information availability, decision type, and strategic importance. Experience, reflection, and adaptability strengthened their ability to combine both modes.

The limited sample and cross-sectional, self-reported data restrict transferability and prevent broad generalization. Future studies should employ larger and more diverse samples, compare industries and national contexts, and examine decision processes longitudinally. Within these limits, the study offers a useful practical insight: the capacity to integrate evidence-based analysis with informed intuition can support flexible and resilient managerial action in uncertain environments.

Kaynakça / References

Allinson, C. W., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behavior. European Journal of Work and Organizational Psychology, 9(1), 31–43. https://doi.org/10.1080/135943200398049

Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition. Academy of Management Perspectives, 20(1), 104–119. https://doi.org/10.5465/AMP.2006.19873412

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations. Journal of Business Venturing, 12(1), 9–30. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1

Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. Academy of Management Review, 32(1), 33–54. https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463682

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. Academy of Management Journal, 32(3), 543–576. https://doi.org/10.2307/256434

Gigerenzer, G. (2007). Gut feelings: The intelligence of the unconscious. Viking.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.

Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. Houghton Mifflin.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation. Academy of Management Review, 26(2), 243–263. https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020

Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making. Journal of Management, 41(1), 11–46. https://doi.org/10.1177/0149206314541153

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. Quarterly Journal of Economics, 69(1), 99–118. https://doi.org/10.2307/1884852

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

ALFA KUŞAĞININ YAPAY ZEKA TABANLI ÖZ-YÖNELİMLİ ÖĞRENME BECERİLERİNE DAYANAN YENİ LİDERLİK PARADİGMASI: YÖNETİMDE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİYLE ENTEGRASYON

Vusala RAHİMOVA
İşletme Anabilim Dalı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Bakü Mühendislik Üniversitesi, Bakü, Azerbaycan
vusalarahimova24@istanbularel.edu.tr
ORCID: 0009-0006-9255-428X

Kenan ASLANOV
Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, İşletme Fakültesi (MBA), Bakü, Azerbaycan
kanan.aslanov@unec.edu.az
ORCID: 0000-0001-6115-5688

Almaz ERBAY
Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, İşletme Fakültesi (MBA), Bakü, Azerbaycan
erbay.almaz@unec.edu.az
ORCID: 0009-0007-4889-2182

ÖZET

Alfa Kuşağı'nın dijital teknolojilerle iç içe büyümesi, öğrenme davranışlarını ve liderlik anlayışlarını köklü biçimde dönüştürmektedir. Özellikle yapay zeka tabanlı öz-yönelimli öğrenme süreçleri, bireylerin bilgiye erişim, karar verme, problem çözme ve adaptasyon becerilerini yeniden şekillendirirken, örgütsel yapılarda yeni liderlik paradigmalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu çalışma, Alfa Kuşağı'nın yapay zeka destekli öz-yönelimli öğrenme becerileri doğrultusunda gelişen liderlik anlayışını incelemeyi ve bu dönüşümün insan kaynakları stratejileriyle nasıl entegre edilebileceğini teorik bir çerçevede değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş olup, literatür taraması ve kavramsal analiz yaklaşımından yararlanılacaktır. Çalışma kapsamında dijital liderlik, dönüşümcü liderlik, öğrenen organizasyon yaklaşımı ve yapay zeka temelli insan kaynakları yönetimi kavramları bütüncül bir perspektifle ele alınacaktır. Ayrıca Alfa Kuşağı'nın teknolojiye dayalı bireysel öğrenme eğilimlerinin; liderlik becerileri, örgütsel bağlılık, yenilikçilik kapasitesi ve karar alma süreçleri üzerindeki etkileri tartışılacaktır. Çalışma kapsamında, Alfa Kuşağı'nın geleneksel hiyerarşik liderlik anlayışından uzaklaşarak daha esnek, teknoloji destekli, veri odaklı ve sürekli öğrenmeye açık liderlik modellerine yönelim gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi, eğitim-gelişim süreçleri, dijital adaptasyon politikaları ve performans değerlendirme sistemlerinin yapay zeka temelli dönüşüm sürecindeki rolünün incelenmesi

hedeflenmektedir. Araştırmanın, geleceğin liderlik anlayışına ve insan kaynakları stratejilerine ilişkin teorik bir çerçeve sunacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Alfa Kuşağı, Yapay Zeka, Öz-Yönelimli Öğrenme, Liderlik Paradigması, İnsan Kaynakları Stratejisi*

A NEW LEADERSHIP PARADIGM BASED ON THE AI-DRIVEN SELF-DIRECTED LEARNING SKILLS OF GENERATION ALPHA: INTEGRATION WITH HUMAN RESOURCE STRATEGIES IN MANAGEMENT

ABSTRACT

The integration of Generation Alpha with digital technologies is fundamentally transforming learning behaviors and leadership perceptions. In particular, artificial intelligence-based self-directed learning processes are reshaping individuals' abilities in accessing information, decision-making, problem-solving, and adaptation, while also paving the way for the emergence of new leadership paradigms within organizational structures. This study aims to examine the evolving leadership understanding shaped by Generation Alpha's AI-supported self-directed learning skills and to evaluate how this transformation can be integrated with human resource strategies within a theoretical framework. In the research, a qualitative research method will be adopted, and the study will benefit from literature review and conceptual analysis approaches. Within the scope of the study, concepts such as digital leadership, transformational leadership, learning organization approach, and artificial intelligence-based human resource management will be addressed from a holistic perspective. In addition, the effects of Generation Alpha's technology-oriented individual learning tendencies on leadership skills, organizational commitment, innovation capacity, and decision-making processes will be discussed. The study also aims to evaluate whether Generation Alpha is moving away from traditional hierarchical leadership approaches toward more flexible, technology-supported, data-driven, and continuously learning-oriented leadership models. Furthermore, the role of talent management, training and development processes, digital adaptation policies, and performance evaluation systems in the AI-based transformation process of human resource management is intended to be examined. It is anticipated that the research will provide a theoretical framework regarding the future understanding of leadership and human resource strategies in the age of artificial intelligence.

Keywords: *Generation Alpha, Artificial Intelligence, Self-Directed Learning, Leadership Paradigm, Human Resource Strategy*

GİRİŞ

Dijital dönüşüm, bilgi toplumunun gelişimi ve yapay zeka teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler, bireylerin öğrenme alışkanlıklarını, çalışma biçimlerini ve liderlik anlayışlarını köklü biçimde değiştirmektedir. Özellikle üretken yapay zeka (Generative

Artificial Intelligence) uygulamalarının eğitim, iş yaşamı ve karar verme süreçlerinde yaygın olarak kullanılmaya başlanması, bireylerin bilgiye erişim biçimlerini yeniden şekillendirmiş; öğrenmenin zamandan ve mekandan bağımsız, kişiselleştirilmiş ve sürekli devam eden bir sürece dönüşmesine olanak sağlamıştır. Bu dönüşüm yalnızca eğitim sistemlerini değil, aynı zamanda örgütlerin insan kaynakları politikalarını, liderlik anlayışlarını ve yönetsel uygulamalarını da doğrudan etkilemektedir.

Teknolojik dönüşümün merkezinde yer alan yapay zeka uygulamaları, rutin görevlerin otomatikleştirilmesinin ötesinde; analiz yapabilen, öneriler geliştirebilen, öğrenme süreçlerini kişiselleştirebilen ve karar alma mekanizmalarını destekleyebilen sistemler haline gelmiştir. Bu durum, çalışanlardan beklenen bilgi ve beceri setlerini değiştirdiği gibi, geleceğin liderlerinden beklenen yetkinlikleri de yeniden tanımlamaktadır. Günümüz örgütlerinde liderlerden yalnızca yönetsel bilgiye sahip olmaları değil; dijital teknolojileri etkin kullanmaları, veri temelli karar verebilmeleri, yapay zeka sistemleriyle iş birliği kurabilmeleri ve sürekli öğrenme kültürünü destekleyebilmeleri beklenmektedir.

Bu dönüşümün en önemli aktörlerinden biri ise Alfa Kuşağıdır. 2010 yılı ve sonrasında doğan Alfa Kuşağı, internet, mobil teknolojiler, büyük veri, bulut bilişim ve yapay zeka uygulamalarıyla doğrudan etkileşim içerisinde büyüyen ilk nesil olarak kabul edilmektedir. Önceki kuşaklardan farklı olarak bu nesil, teknolojiyi yalnızca kullanan değil, öğrenme, iletişim kurma, problem çözme ve karar verme süreçlerinin doğal bir parçası olarak gören bireylerden oluşmaktadır. Yapay zeka destekli öğrenme ortamlarında yetişmeleri; bilgiye erişim hızlarını artırırken, öz-yönelimli öğrenme, analitik düşünme, yaratıcılık ve dijital okuryazarlık gibi becerilerinin gelişmesini de desteklemektedir.

Öz-yönelimli öğrenme, bireyin kendi öğrenme gereksinimlerini belirleyebilmesi, öğrenme hedeflerini oluşturabilmesi, uygun kaynakları seçebilmesi, öğrenme sürecini yönetebilmesi ve öğrenme çıktılarını değerlendirebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yapay zeka destekli sistemler ise bu süreci daha esnek, kişiselleştirilmiş ve etkileşimli hale getirerek bireylerin öğrenme sorumluluğunu üstlenmelerini kolaylaştırmaktadır. Böylece öğrenme yalnızca okul veya üniversite ile sınırlı kalmamakta; yaşam boyu devam eden dinamik bir sürece dönüşmektedir. Bu yaklaşımın özellikle Alfa Kuşağı üzerinde belirgin etkiler oluşturacağı ve geleceğin liderlik anlayışını şekillendireceği öngörülmektedir.

Liderlik alanında yaşanan dönüşüm de dijitalleşme ile paralel ilerlemektedir. Geleneksel hiyerarşik liderlik modelleri yerini daha çevik, katılımcı, veri odaklı ve teknoloji destekli liderlik anlayışlarına bırakmaktadır. Günümüz organizasyonlarında başarılı liderler yalnızca karar veren kişiler değil; aynı zamanda öğrenmeyi teşvik eden, dijital dönüşümü yöneten, insan-yapay zeka iş birliğini koordine eden ve etik değerleri gözeten stratejik aktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle geleceğin liderlik anlayışının, teknolojik yetkinlikler ile insani becerileri bütünleştiren yeni bir paradigma üzerine inşa edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi de bu dönüşümden doğrudan etkilenmektedir. Yapay zeka destekli işe alım sistemleri, veri temelli performans yönetimi, dijital eğitim platformları,

kişiselleştirilmiş kariyer planlaması ve yetenek analitiği gibi uygulamalar, insan kaynakları fonksiyonlarının stratejik önemini artırmaktadır. Bununla birlikte Alfa Kuşağı'nın iş gücüne katılmasıyla birlikte organizasyonların yalnızca teknolojiye yatırım yapmaları yeterli olmayacak; aynı zamanda bu kuşağın öğrenme alışkanlıklarına, beklentilerine ve liderlik potansiyeline uygun insan kaynakları stratejileri geliştirmeleri gerekecektir.

Literatür incelendiğinde, Alfa Kuşağı, yapay zeka, öz-yönelimli öğrenme, dijital liderlik ve insan kaynakları yönetimi konularının çoğunlukla birbirinden bağımsız biçimde ele alındığı görülmektedir. Buna karşın Alfa Kuşağı'nın yapay zeka destekli öz-yönelimli öğrenme becerilerinin geleceğin liderlik anlayışını nasıl şekillendireceği ve bu dönüşümün insan kaynakları stratejileriyle nasıl bütünleşeceği konusunda bütüncül çalışmaların oldukça sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, mevcut literatürde önemli bir araştırma boşluğuna işaret etmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, Alfa Kuşağı'nın yapay zeka tabanlı öz-yönelimli öğrenme becerileri doğrultusunda gelişen yeni liderlik paradigmasını kavramsal olarak incelemek ve bu dönüşümün insan kaynakları yönetimi stratejileriyle nasıl bütünleştirilebileceğini değerlendirmektir. Bu kapsamda öncelikle Alfa Kuşağı'nın öğrenme özellikleri, öz-yönelimli öğrenme yaklaşımı, yapay zeka destekli öğrenme ekosistemi ve liderlik paradigmalarındaki dönüşüm ele alınmakta; ardından geleceğin liderlerinde bulunması beklenen temel yetkinlikler incelenmektedir. Son bölümde ise bu yetkinliklerin işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ile yetenek yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarına olası yansımaları tartışılmaktadır.

Araştırmanın literatüre iki temel katkı sunması beklenmektedir. Birincisi, Alfa Kuşağı, yapay zeka, öz-yönelimli öğrenme ve liderlik kavramlarını tek bir teorik model altında bütünleştirerek disiplinler arası yeni bir kavramsal çerçeve önermesidir. İkincisi ise gelecekte iş gücüne katılacak Alfa Kuşağı'nın özelliklerini dikkate alan insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine yönelik teorik çıkarımlar sunarak uygulayıcılara yol göstermesidir. Bu yönüyle çalışma, dijital çağın gerektirdiği yeni liderlik anlayışının ve insan kaynakları yönetiminin geleceğine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın temelini oluşturan kavramsal ve teorik altyapı bu bölümde ele alınmaktadır. Alfa Kuşağı'nın özellikleri, öz-yönelimli öğrenme teorisi, yapay zeka destekli öğrenme ekosistemi ve liderlik paradigmalarının evrimi; literatür taramasına dayalı olarak bütüncül bir perspektifle incelenmektedir.

2.1. Alfa Kuşağı Kavramı

Alfa Kuşağı, 2010-2024 yılları arasında doğan bireyleri kapsayan ve tarihin ilk "tamamen 21. yüzyıl doğumlu" ile "yapay zeka yerlisi" (AI-native) nesli olarak tanımlanmaktadır. Avustralyalı araştırmacı Mark McCrindle tarafından kavramsallaştırılan bu nesil, akıllı

cihazlar, sesli asistanlar, algoritmik kişiselleştirme ve yapay zeka araçlarıyla doğuştan iç içe büyüyen ilk kuşak olma özelliği taşımaktadır (McCrindle, 2021; McCrindle & Fell, 2021). Bu niteliği, Alfa bireyleri önceki nesillerden, özellikle Milenyum ve Z kuşaklarından belirgin şekilde ayırt etmektedir.

Küresel ölçekte Alfa Kuşağı, tarihin en kalabalık nesli olmaya adaydır. Haftada yaklaşık 2,8 milyon doğumla 2025 itibarıyla neredeyse 2 milyar kişiye ulaşması beklenen bu kuşağın, 2029'a kadar ekonomik açıdan belirleyici bir konuma geleceği öngörülmektedir (McCrindle, 2021).

Bilişsel ve davranışsal özellikler açısından değerlendirildiğinde, Alfa bireyleri standart ve tek tip eğitim yaklaşımlarını yetersiz bulmakta; adaptif, interaktif ve kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimlerini tercih etmektedirler. Çok kanallı bilgi işleme, hızlı içerik adaptasyonu ve eş zamanlı çoklu görev yönetimi konusundaki belirgin yetkinlikleri dikkat çekmektedir (Westover, 2024).

İş dünyası perspektifinden değerlendirildiğinde, Alfa Kuşağı'nın otorite ilişkilerine yaklaşımı özellikle dikkat çekmektedir. Prensky'nin (2001) önerdiği "dijital yerli" kavramını çok aşan bu kuşak, teknolojiyi meşruiyet ve güven için bir filtre olarak kullanmaktadır. Şeffaflık, katılımcılık ve sürekli geri bildirim beklentileri, geleneksel hiyerarşik yapıların önüne geçmektedir. Westover (2024) bu durumu "otorite algısının teknoloji aracılığıyla yeniden biçimlenmesi" olarak tanımlamakta ve örgütlerin bu dönüşüme hazırlıklı olması gerektiğini vurgulamaktadır.

2.2. Öz-Yönelimli Öğrenme Teorisi

Öz-yönelimli öğrenme (Self-Directed Learning - SDL), bireylerin kendi öğrenme süreçlerini bağımsız olarak yönetme kapasitesini ifade eden ve kökleri Dewey'in (1916) ilerlemecilik anlayışına uzanan temel bir yetişkin eğitimi kavramıdır. Asıl kuramsal çerçevesini 1970'lerde kazanan bu yaklaşımın önde gelen ismi Malcolm Knowles, SDL'yi andragoji (yetişkin öğrenmesi) teorisinin çekirdeğine yerleştirmiştir. Knowles'a (1975) göre SDL, bireyin öğrenme ihtiyaçlarını teşhis etmesini, hedefler belirlemesini, gerekli insan ve materyal kaynakları tespit etmesini, uygun öğrenme stratejilerini seçip uygulamasını ve öğrenme çıktılarını değerlendirmesini kapsayan bütüncül bir süreçtir. Bu tanım, SDL'yi yalnızca bir öğrenme tekniği olarak değil; bireyin kendi öğrenmesinin mimarı haline geldiği bir epistemolojik tutum olarak konumlandırmaktadır.

Garrison (1997), SDL'nin tek boyutlu bir yapı olarak kavranmasının yetersizliğine dikkat çekerek üç temel bileşenden oluşan kapsamlı bir model önermiştir: (1) öz-yönetim —öğrenme görevleri ve kaynakları üzerinde kontrol—, (2) öz-izleme —üst bilişsel farkındalık ve yansıma— ve (3) motivasyon —öğrenmeyi başlatma ve sürdürme iç güdüsü. Bu model, SDL'yi hem süreç hem de kişilik özelliği boyutlarında ele alarak literatüre bütüncül bir perspektif kazandırmıştır. Brockett ve Hiemstra (1991) ise SDL eğilimi yüksek bireylerin daha güçlü öz-güven, gelişmiş problem çözme becerileri ve bağımsız karar alma kapasitesi sergilediğini ortaya koymuştur; bu özellikler, aynı zamanda etkili liderliğin temel yapı taşları olarak kabul edilmektedir.

Ryan ve Deci'nin (2000) öz-belirleme teorisi (Self-Determination Theory - SDT), SDL ile güçlü bir kavramsal köprü oluşturmaktadır. SDT'ye göre bireylerin öğrenme motivasyonu; özerklik, yeterlik ve ilişkisellik gibi temel psikolojik gereksinimlerin karşılanmasına bağlıdır. Zimmerman (2011) da öz-düzenleyici öğrenme becerilerinin yalnızca akademik başarıyı değil, bireyin kariyer gelişimini ve liderlik etkinliğini de belirleyen kritik bir değişken olduğunu savunmaktadır.

Alfa Kuşağı bağlamında SDL, yapay zeka teknolojileriyle güçlü bir sinerji oluşturmaktadır. Üretken yapay zeka (Generative AI) araçları —ChatGPT ve benzeri büyük dil modelleri— kişiselleştirilmiş öğrenme yolları, gerçek zamanlı geri bildirim, Sokratik sorgulama ve adaptif içerik üretimi imkanları sunarak SDL'yi demokratikleştirmekte ve bireylerin öğrenme ajansını önemli ölçüde artırmaktadır (Thigpen, 2025; Li ve ark., 2025). Ancak bu sinerji beraberinde önemli riskler de getirmektedir: aşırı bağımlılık, eleştirel düşünme becerilerinde erozyon ve algoritmik önyargı gibi sorunlar araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Roe & Perkins, 2024). Bu nedenle, yapay zeka destekli SDL'nin etkili olabilmesi için insan odaklı rehberlik, etik eğitim ve dijital okuryazarlıkla dengelenmesi zorunludur. Bu denge, yalnızca bireysel öğrenme kalitesini değil; bireyin ileride üstleneceği liderlik rollerindeki karar alma, adaptasyon ve etik yargı kapasitesini de doğrudan belirlemektedir.

2.3. Yapay Zeka Destekli Öğrenme Ekosistemi

Yapay zeka destekli öğrenme ekosistemi; adaptif öğrenme platformları, veri odaklı analitikler, kişiselleştirilmiş müfredat tasarımları ve AI tutorlar gibi unsurların bütüncül bir araya gelmesiyle oluşan dinamik bir yapıdır. Bu ekosistem, geleneksel eğitim modellerinden farklı olarak öğrenmeyi gerçek zamanlı, bireye özgü ve sürekli evrilen bir deneyime dönüştürmektedir. Veri analitiği bireysel öğrenme örüntülerini anlık olarak izleyerek güçlü ve zayıf yönleri tespit eder; AI sistemleri bu verilere dayanarak kişiselleştirilmiş öğrenme rotaları önerir ve anında geri bildirim sağlar (Thigpen, 2025).

Singapur'un Smart Nation stratejisi ve Güney Kore'nin ulusal AI eğitim reformları da bu yaklaşımın ülke ölçeğindeki uygulamalarını temsil etmektedir. Li, Bonk, Wang ve Kou (2024), üretken yapay zeka araçlarının öğrenenlere üç temel katkı sağladığını belirlemiştir: öğrenme hedeflerinin netleştirilmesi, kaynak yönetiminin optimizasyonu ve sürekli-kişiselleştirilmiş geri bildirim döngülerinin oluşturulması.

Örgütsel öğrenme boyutunda, yapay zeka destekli ekosistem yalnızca bireysel değil kurumsal öğrenme kapasitesini de dönüştürmektedir. Ancak erişim eşitsizliği, algoritmik önyargı ve empati ile yaratıcılık gibi insani becerilerin korunması meselesi, bu ekosistemi insan merkezli bir anlayışla yönetmeyi zorunlu kılmaktadır . Böyle bir ekosistemde yetişen Alfa bireylerinin liderlik anlayışını nasıl biçimlendirdiğini kavrayabilmek için mevcut liderlik paradigmalarının evrimine bakmak zorunlu bir adımdır.

2.4. Liderlik Paradigmalarının Evrimi

Liderlik paradigmaları, toplumsal ve teknolojik dönüşümlerin doğrudan bir yansıması olarak tarihsel süreç içinde köklü değişimler geçirmiştir. Endüstriyel dönemin otoriter ve işlemci (transactional) modellerinden başlayarak, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren dönüşümcü (transformational) liderlik anlayışı ön plana çıkmıştır. Bass'ın (1985) geliştirdiği bu model, vizyoner bir amaç etrafında bireyleri ilham vererek harekete geçirmeyi, entelektüel uyarım sağlamayı ve kişisel gelişimi desteklemeyi merkeze alarak geleneksel hiyerarşik yapının sınırlılıklarına güçlü bir yanıt sunmuştur. Bunu izleyen hizmetkar liderlik (servant leadership) ise liderin öncelikle ekip üyelerinin gelişimine hizmet etmesini vurgulamıştır (Greenleaf, 1977).

Dijital dönüşümle birlikte liderlik yazınına giren "dijital liderlik" kavramı, teknolojik yetkinliği geleneksel liderlik becerilerinin yeni bir ifade biçimi olarak konumlandırmaktadır. Alfa Kuşağı'nın iş gücüne katılmasıyla bu evrim ivme kazanacaktır. AI-native bir nesil olarak Alfa bireyler, geleneksel komuta-kontrol modellerini reddederek ağ tabanlı, dağıtık ve koçluk odaklı liderliği tercih etmektedir (McCrindle, 2021).

3. ALFA KUŞAĞI VE YAPAY ZEKA DESTEKLİ YENİ LİDERLİK YETKİNLİKLERİ

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş; sistematik literatür taraması ve kavramsal analiz aracılığıyla ilgili alan yazın incelenmiştir. Veri toplama sürecinde Google Scholar, Web of Science ve Scopus veri tabanları üzerinden 2020-2026 yılları arasında yayımlanmış çalışmalar öncelikli olarak taranmış; araştırma konusuyla doğrudan ilişkili temel teorik yapıtlara da başvurulmuştur. Alfa Kuşağı'nın yapay zeka ile iç içe büyüyen öğrenme deneyimleri, liderlik yetkinliklerini de kökten dönüştürmektedir. Bu nesil, geleneksel hiyerarşik modellerden uzaklaşarak veri odaklı, adaptif, etik ve işbirlikçi yaklaşımları ön plana çıkarmaktadır. Aşağıda bu dönüşümün temel yetkinlik boyutları ele alınmakta; belirlenen yetkinliklerin insan kaynakları stratejilerine nasıl yansıyacağı ise 4. bölümde ayrıntılı biçimde değerlendirilmektedir.

3.1. Veri Okuryazarlığı ve Analitik Düşünme

Veri okuryazarlığı (data literacy), bireylerin verileri toplama, analiz etme, yorumlama, sorgulama ve karar alma süreçlerinde etkili biçimde kullanma becerisini ifade ederken; analitik düşünme, karmaşık problemleri parçalara ayırma, örüntüleri tanıma ve eleştirel değerlendirme kapasitesini kapsamaktadır. Literatürde analitik okuryazarlık, dijital, veri ve AI okuryazarlıklarının üzerine inşa edildiği iskele görevi görmektedir.

Alfa Kuşağı bağlamında araştırmalar, bu neslin ChatGPT gibi üretken yapay zeka sistemlerini veri analizi ve öğrenme için doğal bir uzantı olarak gördüğünü ortaya koymaktadır. Alfa Kuşağı'nın bu yetkinliği liderlik pozisyonlarına taşıması, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde kritik bir katalizör işlevi görecektir.

3.2. Sürekli Öğrenme ve Adaptasyon

Sürekli öğrenme ve adaptasyon becerisi, yapay zeka çağında hızlı teknolojik ve ekonomik değişimlere uyum sağlamanın temelini oluşturmaktadır. Alfa Kuşağı, öğrenmeyi statik bir süreç olarak değil; dinamik, kişiselleştirilmiş ve yaşam boyu devam eden bir yolculuk olarak algılamaktadır. Bu nesil için AI araçları, doğal bir öğrenme ortağıdır ve geleneksel eğitim modellerinin ötesinde sürekli yenilenmeyi mümkün kılmaktadır.

Alfa Kuşağı bireylerinde öğrenme motivasyonu, yapay zeka destekli ortamların doğasından kaynaklanan güçlü bir içsel reflekse dönüşmüştür. Gerçek zamanlı geri bildirim ve kişiselleştirilmiş öğrenme yolları, sürekli öğrenmeyi bu kuşak için bir zorunluluk değil; varoluşsal bir tercih olarak konumlandırmaktadır. Sürekli öğrenen ve çevresini de öğrenmeye teşvik eden liderler, örgütsel bilgi birikiminin en önemli mimarları olarak öne çıkacaktır.

3.3. İnsan-Yapay Zeka İş Birliği Yönetimi

İnsan-Yapay Zeka İş Birliği Yönetimi (human-AI collaboration), hibrit ekiplerde rollerin dağılımı, güven inşası, şeffaf iletişim ve sinerji yaratma becerilerini kapsayan kritik bir liderlik yetkinliğidir.

Literatürde, liderlerin AI'yi rutin ve tekrar eden görevlerden kurtarıcı olarak kullanırken yaratıcılık, empati, etik yargı ve stratejik vizyon gibi insana özgü yetkinlikleri ön plana çıkarması gerektiği güçlü biçimde vurgulanmaktadır.

Yapay zeka ile insan iş birliğinin örgütsel performansa katkılarını, bilgiye dayalı bakış açısı (knowledge-based view), sosyo-teknik sistemler ve örgütsel sosyalizasyon teorileri çerçevesinde ele almış; bilgi paylaşımı, güven ve rol netliğinin, etkili insan-yapay zeka ortaklığının temel önkoşulları olduğunu ortaya koymaktadır.

Başarılı bir işbirliği için liderlerin AI'nin sınırlılıklarını önyargı, bağlam eksikliği iyi anlaması, şeffaf iletişim kurması ve hibrit ekiplerde rol dağılımını etkin biçimde yönetmesi gerekmektedir (Hossain ve ark., 2025).

Sonuç olarak, insan-yapay zeka iş birliği, uygun tasarım, yönetişim ve insan kaynakları gelişiminin sağlandığı örgütlerde sürdürülebilir performans iyileştirmelerinin stratejik bir etkinleştiricisi işlevi görmektedir.

3.4. Dijital Empati ve Duygusal Zeka

Dijital empati, sanal ortamlarda insan bağlantısını koruma, duygusal nüansları algılama ve çevrimiçi etkileşimlerde duyarlı yanıtlar verme becerisini ifade ederken; duygusal zeka (EQ), kişinin kendi duygularını tanıma ve yönetme, başkalarının duygularını anlama ve ilişkileri etkin biçimde yönetme kapasitesini kapsamaktadır. Yapay zekanın liderlik süreçlerine artan entegrasyonu, ilk bakışta duygusal boyutun önemini azaltacak bir izlenim yaratsa da araştırmalar tam tersini ortaya koymaktadır: dijital dönüşüm derinleştikçe duygusal zekanın liderlik başarısındaki rolü orantılı biçimde artmaktadır.

Literatürde "dijital duygusal zeka" kavramı; çevrimiçi ortamlarda duygusal deneyimlere duyarlılık gösterme, dijital etkileşimlerde psikolojik güvenlik alanları oluşturma ve teknolojiyle insan bağı arasında sağlıklı bir denge kurma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Alfa Kuşağı liderlerinin bu yetkinliği doğal olarak taşıdığı öngörülmektedir; zira bu kuşak, dijital iletişimin hem olanaklarını hem de kısıtlarını bizzat deneyimleyen ilk nesildir ve teknolojinin yarattığı yüzeysel etkileşim riskine karşı yüksek bir farkındalık geliştirmiştir.

3.5. Etik Karar Verme ve Algoritmik Farkındalık

Etik karar verme, yapay zeka destekli karar alma süreçlerinde adalet, şeffaflık, sorumluluk ve insan hakları gibi temel ahlaki değerlerin etkin bir şekilde korunması yeteneğini ifade etmektedir. Bu süreç, liderlerin algoritmik sistemlerin sunduğu verilere ve önerilere dayalı kararlar alırken, insan merkezli değerleri ön planda tutmasını gerektirmektedir. Öte yandan algoritmik farkındalık, AI sistemlerindeki önyargıları (bias), gizlilik ihlallerini, veri manipülasyonu risklerini ve diğer etik sorunları tanıma, eleştirel bir biçimde değerlendirme ve proaktif olarak yönetme becerisini kapsamaktadır.

Algoritmik şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet ilkeleri, çağdaş etik liderliğin temel unsurları olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, algoritmik otoriteyle ilgili etik zorlukların 21. yüzyıl liderliğinin en kritik boyutlarından birini oluşturduğu vurgulanmakta; aynı zamanda bu zorluklarla başa çıkma deneyimi, “algoritmik farkındalık” olarak adlandırılabilecek kritik bir yetkinliğe dönüşerek, etik liderlik anlayışının ayrılmaz ve vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Günümüz liderleri, yalnızca geleneksel yönetim becerilerine değil, aynı zamanda algoritmik sistemlerin etik boyutlarını derinlemesine kavrama ve bu sistemleri sorumlu bir biçimde yönlendirme kapasitesine de sahip olmak zorundadır.

3.6. Ağ Tabanlı ve Dağıtık Liderlik

Ağ tabanlı ve dağıtık liderlik (distributed leadership), geleneksel hiyerarşik piramit yapıların yerini alan; karar alma süreçlerini örgüt genelinde dağıtan, kolektif katılımı ve paylaşılan sorumluluğu ön plana çıkaran bir liderlik modelidir (Bolden, 2011; Gronn, 2002). AI çağında bu model, karmaşık ve belirsiz sorunların çözümünde kolektif zekayı harekete geçirerek örgütsel esnekliği ve inovasyonu artırmaktadır.

Alfa Kuşağı, hiper bağlantılı ve ağ tabanlı bir dünyada büyüdüğü için dağıtık liderliği doğal olarak tercih etmektedir. Bu nesil, geleneksel komuta-kontrol yaklaşımlarını reddederek şeffaf ve esnek karar alma süreçleri talep etmektedir (McCrindle, 2021).

Akdemir'in liderlik çalışmaları da bu dönüşümü destekler niteliktedir. Akdemir ve Konakay (2013), yeni nesil çalışanların daha esnek, takım odaklı ve paylaşılan liderlik yaklaşımlarını talep ettiğini ampirik verilerle ortaya koymuştur. Bu bulgular, Alfa Kuşağı'nın AI destekli ortamda beklediği ağ tabanlı ve dağıtık liderlik paradigmasıyla güçlü bir paralellik sergilemektedir. Liderler bu modelde "orkestratör" ya da "kolaylaştırıcı" rolüne bürünerek bilgi akışını yönetmeli, katılımı teşvik etmeli ve AI

araçlarını kolektif karar alma süreçlerini destekleyecek biçimde konumlandırmalıdır. Bu bölümde ele alınan altı liderlik yetkinliği, veri okuryazarlığı, sürekli öğrenme, insan-YZ iş birliği, dijital empati, etik karar verme ve dağıtık liderlik, insan kaynakları yönetiminin yetenek kazanımı, eğitim-gelişim, performans değerlendirme ve kariyer planlama süreçlerini köklü biçimde yeniden şekillendirmektedir. Bu dönüşümün somut yansımaları bir sonraki bölümde incelenmektedir.

4. İnsan Kaynakları Stratejilerinin Dönüşümü

Teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre daha dinamik ve karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Bu durum, organizasyonların yalnızca teknolojik yenilikleri takip etmesini değil, aynı zamanda bu yenilikleri stratejik hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle dijital dönüşüm süreci, işletmelerin iş yapış biçimlerini, karar alma mekanizmalarını ve insan kaynakları uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Günümüzde başarılı işletmeler, teknolojiyi yalnızca operasyonel süreçleri kolaylaştıran bir araç olarak değil, aynı zamanda kurumsal performansı artıran ve rekabet avantajı sağlayan stratejik bir unsur olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle teknoloji ile insan kaynağının uyumlu bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmesi ve sürdürülebilir başarı elde edebilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Çeri ve Doğan, 2025, s. 123).

Dijital dönüşüm, insan kaynakları yönetiminin yalnızca kullandığı teknolojileri değil, aynı zamanda organizasyon içerisindeki stratejik rolünü de yeniden şekillendirmiştir. Geleneksel olarak ağırlıklı biçimde idari süreçlerin yürütülmesine odaklanan insan kaynakları birimi, günümüzde veri temelli karar alma mekanizmalarını destekleyen, organizasyonel çevikliği artıran ve dijital değişime yön veren stratejik bir iş ortağı konumuna gelmiştir. Dijital insan kaynakları uygulamaları sayesinde çalışanlara ilişkin verilerin bütüncül biçimde yönetilebilmesi, yöneticilerin daha isabetli kararlar almasına katkı sağlarken, süreçlerin standartlaşmasını ve operasyonel verimliliğin artırılmasını da mümkün kılmaktadır. (Kırmızısaç, 2021, s. 163-165).

Bunun yanında bulut tabanlı sistemler, yapay zeka destekli uygulamalar ve dijital platformlar, çalışan deneyimini iyileştiren esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasına ve insan kaynakları fonksiyonlarının daha kişiselleştirilmiş bir yapıya kavuşmasına olanak tanımaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi, teknolojiyi yalnızca destekleyici bir araç olarak kullanan değil, organizasyonun dijital dönüşüm kapasitesini güçlendiren temel aktörlerden biri haline gelmektedir.

Öte yandan dijitalleşme, işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenek profilini önemli ölçüde dönüştürmektedir. İşe alım süreçlerinde teknik bilgi ve deneyimin yanı sıra dijital okuryazarlık, analitik düşünme, problem çözme, öğrenme çevikliği ve değişime uyum gibi yetkinlikler de temel kriterler haline gelmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, yalnızca mevcut ihtiyaçları karşılamaya değil, geleceğin iş gücünü organizasyona kazandırmaya odaklanmaktadır. Bu sürecin başarısı ise uygun eğitim ve gelişim

uygulamalarıyla çalışanların değişen iş gerekliliklerine uyumunun desteklenmesine bağlıdır.

Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerinin en belirgin şekilde hissedildiği alanlardan biri işe alım süreçleri olmuştur. Teknolojik araçların yaygınlaşmasıyla birlikte işletmeler, adaylara ulaşma, başvuruları değerlendirme ve uygun çalışanları belirleme süreçlerinde geleneksel yöntemlerden uzaklaşarak daha hızlı ve veri odaklı uygulamalara yönelmiştir. Özellikle çevrimiçi kariyer platformları, kurumsal kariyer sayfaları ve sosyal medya ağları, işverenler ile potansiyel adaylar arasındaki etkileşimi önemli ölçüde artırmıştır. Bunun yanı sıra yapay zeka destekli sistemler ve veri analitiği uygulamaları, adayların bilgi ve yetkinliklerini daha kapsamlı biçimde analiz ederek işe alım kararlarının daha etkin verilmesine katkı sağlamaktadır. Pandemi döneminde hız kazanan bu dönüşüm, işletmelerin uzaktan yürütülen işe alım süreçlerine uyum sağlamasını kolaylaştırmış ve dijital araçların insan kaynakları uygulamalarındaki stratejik önemini daha görünür hale getirmiştir. Günümüzde başarılı organizasyonlar, yalnızca geniş bir aday havuzuna ulaşmayı değil, aynı zamanda teknolojinin sunduğu imkanlardan yararlanarak doğru yeteneği doğru pozisyonla eşleştirmeyi de temel bir rekabet avantajı olarak değerlendirmektedir (Elçi, Toprak, Bozkurt, 2024, s. 550-551).

İşe alım süreci, yalnızca açık pozisyonların doldurulmasına yönelik operasyonel bir faaliyet olarak değil, işletmenin uzun vadeli rekabet gücünü belirleyen stratejik bir insan kaynakları fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Kurumların sürdürülebilir başarısı, ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip bireyleri doğru zamanda organizasyona kazandırabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle işe alım kararları, mevcut personel ihtiyacının karşılanmasının ötesinde, gelecekte ortaya çıkabilecek yetkinlik gereksinimlerini de dikkate alan sistematik bir insan kaynakları planlamasıyla desteklenmelidir. Etkin biçimde yürütülen işe alım ve seçim uygulamaları, yalnızca nitelikli adayların kuruma çekilmesini sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda çalışan-iş uyumunu ve çalışan-örgüt uyumunu artırarak performans, bağlılık ve çalışan sürekliliği üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Buna karşılık, yetersiz planlanan veya yalnızca kısa vadeli ihtiyaçlara odaklanan işe alım kararları, yüksek iş gücü devri, uyum sorunları ve artan maliyetler gibi örgütsel sonuçlara yol açabilmektedir (Sayın, 2023, s. 109-115). Bu doğrultuda, çağdaş insan kaynakları yönetiminde işe alım süreci, organizasyonun stratejik hedefleriyle bütünleşik, veri temelli ve yetenek odaklı bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır.

İşe alım sürecinde doğru yeteneğin organizasyona kazandırılması önemli olmakla birlikte, sürdürülebilir rekabet avantajı bu yeteneklerin sürekli geliştirilmesine bağlıdır. Dijital dönüşümün hızlandırdığı değişim, çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlayabilmesi için öğrenme odaklı insan kaynakları uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle eğitim ve gelişim faaliyetleri, çalışanların yetkinliklerini güçlendiren ve organizasyonun değişen ihtiyaçlarına uyumunu destekleyen stratejik bir insan kaynakları fonksiyonu olarak öne çıkmaktadır.

Dijitalleşmenin eğitim ve gelişim alanında sağladığı olanaklar, işletmelerin çalışan yetkinliklerini sürekli olarak güncel tutabilmesine önemli katkılar sunmaktadır. Hızla değişen iş dünyasında yeni bilgi ve becerilere duyulan ihtiyaç arttıkça, çalışanların öğrenme süreçlerinin de daha çevik ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu noktada dijital eğitim sistemleri, kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimleri sunarak çalışanların ihtiyaç duydukları içeriklere daha hızlı ulaşmalarına imkan tanımaktadır. Ayrıca öğrenme yönetim sistemleri aracılığıyla eğitim süreçlerinin takip edilmesi, çalışanların gelişim düzeylerinin ölçülmesi ve eksik yetkinlik alanlarının belirlenmesi mümkün hale gelmektedir. Böylece işletmeler, eğitim faaliyetlerini yalnızca bilgi aktarımı amacıyla değil, aynı zamanda gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinlikleri geliştiren stratejik bir yatırım olarak değerlendirebilmektedir. Çalışanların sürekli öğrenme kültürünü benimsemesi ise hem bireysel kariyer gelişimini desteklemekte hem de organizasyonların değişen koşullara daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Çalhan, 2024, s. 51-53).

İşletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi, yalnızca finansal sonuçların izlenmesine değil, çalışan performansının etkin bir şekilde yönetilmesine de bağlıdır. Bu nedenle performans yönetimi, çalışanların bireysel hedefleri ile örgütsel amaçlar arasında uyum oluşturmayı hedefleyen stratejik bir insan kaynakları fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Günümüz işletmelerinde performansın düzenli olarak izlenmesi, çalışanların güçlü yönlerinin belirlenmesine, gelişim alanlarının tespit edilmesine ve kariyer planlamalarının daha sağlıklı yapılmasına katkı sağlamaktadır. Özellikle değişen iş koşulları ve rekabet baskısı, geleneksel performans değerlendirme anlayışının yerini daha esnek, katılımcı ve sürekli geri bildirime dayalı yaklaşımlara bırakmasına neden olmuştur (Hatipoğlu, Sirkan, 2025, s. 159-160). Çalışanların süreçlere daha fazla dahil edildiği, gelişim odaklı geri bildirimlerin ön planda tutulduğu performans sistemleri, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırırken aynı zamanda organizasyonların çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına da destek olmaktadır. Bu doğrultuda performans yönetimi, yalnızca çalışanların geçmiş performansını değerlendiren bir araç olmaktan çıkarak, gelecekteki başarıyı şekillendiren stratejik bir yönetim uygulaması haline gelmiştir.

Performans yönetimi, çalışanların mevcut başarı düzeyini değerlendirmenin yanı sıra kariyer ve yetenek yönetimine yön veren stratejik bir bilgi kaynağıdır. Performans verileri ve yetkinlik değerlendirmeleri, yüksek potansiyele sahip çalışanların belirlenmesini, kariyer gelişimlerinin planlanmasını ve yetenek havuzlarının oluşturulmasını desteklemektedir. Bu nedenle performans yönetimi, dijital dönüşüm sürecinde çalışanların uzun vadeli gelişimini ve organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajını güçlendiren temel insan kaynakları uygulamalarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Bilgi ekonomisinin hakim olduğu günümüz iş dünyasında, işletmelerin başarısını belirleyen en önemli unsurlardan biri sahip oldukları insan kaynağının niteliğidir. Teknolojik gelişmeler ve değişen iş gücü beklentileri, çalışanların yalnızca mevcut görevlerini yerine getirmelerini değil, aynı zamanda sürekli gelişim göstermelerini ve yeni

yetkinlikler kazanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle işletmeler, yüksek potansiyele sahip çalışanlarını belirleyerek onların kariyer gelişimlerini destekleyen sistematik uygulamalara daha fazla önem vermektedir. Kariyer planlama, mentorluk, liderlik geliştirme programları ve yetkinlik bazlı eğitimler gibi uygulamalar, çalışanların kuruma olan bağlılığını artırırken aynı zamanda geleceğin lider kadrolarının yetiştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Özellikle yetenekli çalışanların farklı kariyer fırsatlarına kolaylıkla erişebildiği günümüzde, çalışanların gelişim beklentilerine cevap verebilen ve onlara uzun vadeli kariyer olanakları sunabilen işletmeler rekabet avantajı elde etmektedir. Bu bağlamda yetenek ve kariyer yönetimi, yalnızca insan kaynakları uygulamalarının bir parçası değil, kurumların sürdürülebilir başarısını destekleyen stratejik bir yatırım alanı olarak değerlendirilmektedir (Karcıoğlu, Atasever, 2024, s. 5-6).

Küresel rekabetin giderek bilgi ve yetkinlik temelli bir yapıya dönüşmesi, işletmeler açısından yetenek kavramını stratejik insan kaynakları yönetiminin merkezine yerleştirmiştir. Günümüzde yetenek, yalnızca bireyin sahip olduğu bilgi veya teknik becerilerle sınırlı olmayan; öğrenme kapasitesi, değişime uyum sağlayabilme, problem çözme yetkinliği, liderlik potansiyeli ve organizasyona değer yaratabilme gücünü kapsayan çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle işletmeler, çalışanların mevcut performanslarını değerlendirmenin ötesinde, gelecekte üstlenebilecekleri roller ve ortaya koyabilecekleri potansiyeli de dikkate alan bütüncül bir yaklaşım benimsemektedir. Bu bakış açısı, yetenek yönetimini yalnızca insan kaynaklarının bir alt fonksiyonu olmaktan çıkararak, organizasyonun uzun vadeli rekabet üstünlüğünü destekleyen stratejik bir yönetim anlayışına dönüştürmektedir (Kuloğlu, Eğinli, 2025, s. 260-262). Özellikle dijital dönüşümün hız kazandığı günümüzde kritik yeteneklere erişebilme, bu yetenekleri geliştirebilme ve organizasyon bünyesinde sürdürülebilir biçimde değerlendirebilme becerisi, işletmelerin başarı düzeyini belirleyen temel unsurlardan biri haline gelmiştir.

Stratejik yetenek yönetimi, organizasyonun ihtiyaç duyduğu kritik yetkinliklere sahip çalışanların çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasını kapsayan bütünleşik bir insan kaynakları yaklaşımıdır. Bu süreçte performans yönetimi, eğitim ve gelişim, kariyer planlama ve yedekleme uygulamaları birlikte yürütülerek yüksek potansiyele sahip çalışanların gelişimi desteklenmektedir. Böylece işletmeler, sürdürülebilir bir yetenek havuzu oluşturarak değişen iş koşullarına uyum sağlamakta ve uzun vadeli rekabet avantajı elde etmektedir.

5. Kavramsal Değerlendirme ve Gelecek Perspektifi

Dijitalleşmenin iş dünyasında yarattığı dönüşüm, liderlik anlayışının da yeniden şekillenmesini zorunlu kılmıştır. Günümüzde başarılı organizasyonlar yalnızca teknolojik yatırımlar yapan değil, aynı zamanda değişimi yönlendirebilen, çalışanlarını bu sürece dahil edebilen ve çevik bir örgüt kültürü oluşturabilen liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu çerçevede dijital liderlik, teknolojik yetkinliklerin ötesinde stratejik vizyon geliştirme, yeniliği teşvik etme ve organizasyonun değişime uyum kapasitesini artırma açısından

kritik bir rol üstlenmektedir. Örgütsel çeviklik ise bu sürecin önemli bir tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmakta; işletmelerin değişen çevre koşullarına hızlı yanıt verebilmesine, fırsatları değerlendirebilmesine ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesine katkı sağlamaktadır (Koç, 2025, s. 123-125). Gelecek dönemde yapay zeka, büyük veri analitiği ve otomasyon teknolojilerinin daha yaygın hale gelmesiyle birlikte liderlerden beklenen yetkinliklerin de farklılaşacağı öngörülmektedir. Bu nedenle işletmelerin dijital liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik programlara yatırım yapmaları, çevik çalışma kültürünü desteklemeleri ve çalışanların dijital dönüşüm sürecine aktif katılımını teşvik etmeleri büyük önem taşımaktadır. Böylece organizasyonlar yalnızca mevcut değişimlere uyum sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda geleceğin belirsizliklerine karşı daha dayanıklı ve yenilikçi yapılar oluşturabilecektir.

Literatürde dijital liderlik kavramının, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde başarıyı belirleyen temel unsurlardan biri olarak ele alındığı görülmektedir. Araştırmalar, dijital liderlerin yalnızca teknolojik yenilikleri takip eden yöneticiler olmadığını; aynı zamanda değişimi yönlendiren, çalışanları dönüşüm sürecine dahil eden ve öğrenme odaklı bir örgüt kültürü oluşturan aktörler olduğunu ortaya koymaktadır (Şahin, 2025, s. 133-134). Dijital liderliğin örgütsel çeviklik, yenilikçilik ve dijital yetkinliklerle yakından ilişkili olduğu; bu unsurların işletmelerin değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamasına katkıda bulunduğu vurgulanmaktadır. Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar, dijital liderliğin inovasyon kapasitesini artırdığını, veri temelli karar alma süreçlerini desteklediğini ve dijital dönüşüm uygulamalarının etkinliğini güçlendirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte literatürde dijital dönüşümün yalnızca teknoloji yatırımlarıyla açıklanamayacağı, liderlik anlayışı, örgüt kültürü, çalışan katılımı ve çevik organizasyon yapılarının da sürecin başarısında belirleyici olduğu yönünde güçlü bir görüş birliği bulunmaktadır (Köksoy ve Oktaysoy, 2025, s. 803). Bu çerçevede dijital liderlik; teknolojik, yönetsel ve insani boyutları bütünleştiren stratejik bir yetkinlik olarak değerlendirilmekte ve sürdürülebilir dönüşümün temel itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Kavramsal açıdan değerlendirildiğinde, dijital liderlik geleneksel liderlik yaklaşımlarının teknolojik gelişmeler doğrultusunda yeniden şekillenmiş bir uzantısı olarak ortaya çıkmaktadır. Literatür, dijital liderliğin yalnızca teknolojik araçları etkin kullanabilme becerisinden ibaret olmadığını; aynı zamanda vizyon oluşturma, değişimi yönetme, öğrenme kültürünü destekleme ve çalışanları ortak bir dönüşüm amacı etrafında birleştirme kapasitesini de içerdiğini göstermektedir (Çelik ve Taşkıran, 2023, s. 149-161). Bu bağlamda dijital lider, örgütün dijital dönüşüm sürecini yöneten bir yönetici olmanın ötesinde, belirsizlik ortamında yön gösteren, yenilikçi düşünceyi teşvik eden ve örgütsel çevikliği güçlendiren stratejik bir aktör olarak değerlendirilebilir. Kavramsal incelemeler, dijital liderliğin teknik yetkinlikler ile insan odaklı liderlik becerilerini bir araya getiren bütüncül bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, dijital çağda etkili liderliğin yalnızca teknolojiye hakim olmayı değil, aynı zamanda değişime uyum sağlayabilen, iş birliğini destekleyen ve sürdürülebilir dönüşümü mümkün kılan bir liderlik anlayışını gerektirdiğini göstermektedir.

Dijital liderlik alanında yapılan çalışmalar son yıllarda önemli ölçüde artmış olsa da, kavramın farklı kuşaklar ve çalışma yaşamına yeni katılan bireyler üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaların halen sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle yapay zeka teknolojilerinin iş süreçlerine daha yoğun şekilde entegre edilmesiyle birlikte liderlik anlayışının nasıl dönüşeceği, insan-yapay zeka iş birliğinin liderlik uygulamalarına nasıl yansıyacağı ve dijital liderlik yetkinliklerinin örgütsel performans üzerindeki uzun vadeli etkileri gelecekte araştırılması gereken önemli konular arasında yer almaktadır (Buldu ve diğ., 2025, s. 441). Bunun yanı sıra dijital liderlik ile etik karar verme, veri güvenliği, sürdürülebilirlik ve çalışanların dijital refahı arasındaki ilişkilerin farklı sektörlerde karşılaştırmalı olarak incelenmesi literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Gelecekte yapılacak çalışmaların yalnızca teknolojik yeterliliklere değil, aynı zamanda dijital dönüşümün insan, kültür ve değer boyutlarına odaklanması; dijital çağın gerektirdiği liderlik profilinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Dijital çağın gereklilikleri doğrultusunda öne çıkan lider profili, teknolojik gelişmeleri yalnızca takip eden değil, bu gelişmeleri örgütsel amaçlarla bütünleştirerek değer üretebilen bireylerden oluşmaktadır. Bu lider, güçlü bir dijital okuryazarlığa sahip olmasının yanında değişime hızla uyum sağlayabilen, sürekli öğrenmeyi destekleyen ve ekip üyelerini gelişim sürecine aktif olarak dahil eden bir yaklaşım benimsemektedir. Aynı zamanda veri temelli karar verebilen, yapay zeka ve dijital teknolojilerin sunduğu fırsatları stratejik bakış açısıyla değerlendirebilen, ancak bu süreçte etik ilkeleri ve insan odaklı yönetim anlayışını göz ardı etmeyen bir özellik taşımaktadır. Geleceğin lideri; yenilikçiliği teşvik eden, iş birliğini güçlendiren, farklı kuşakların beklentilerini anlayabilen ve dijital dönüşümü yalnızca teknolojik değil kültürel bir değişim olarak ele alabilen kişidir (Alaca, 2025, s. 4-25). Bu nedenle önerilen lider profili, teknik yetkinlikleri güçlü olmasının yanında empati kurabilen, sürdürülebilirlik bilinci taşıyan, kapsayıcı bir vizyon geliştiren ve insan ile teknolojiyi ortak bir değer yaratma sürecinde buluşturabilen lider olarak tanımlanabilir.

Sonuç

Yapay zeka teknolojilerinin hızla gelişmesi, dijital dönüşümün tüm sektörlerde yaygınlaşması ve yeni nesillerin teknolojiyle iç içe yetişmesi, liderlik anlayışını ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yeniden şekillendirmektedir. Bu dönüşümün merkezinde yer alan Alfa Kuşağı, önceki kuşaklardan farklı olarak yapay zeka destekli öğrenme ortamlarında yetişen, bilgiye anlık erişebilen, sürekli öğrenmeyi yaşam biçimi haline getiren ve dijital teknolojileri doğal yaşamının ayrılmaz bir parçası olarak gören ilk nesildir. Bu özellikler, geleceğin liderlik anlayışının yalnızca teknolojik yeterlilikler üzerinden değil; aynı zamanda öğrenme çevikliği, etik farkındalık, veri okuryazarlığı ve insan-yapay zeka iş birliği gibi çok boyutlu yetkinlikler temelinde yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmada, Alfa Kuşağı'nın yapay zeka tabanlı öz-yönelimli öğrenme becerilerinin geleceğin liderlik paradigmasını nasıl etkileyebileceği kavramsal açıdan değerlendirilmiş

ve bu dönüşümün insan kaynakları stratejileri üzerindeki olası yansımaları bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Literatür incelemesi, yapay zeka destekli öz-yönelimli öğrenmenin bireylerin yalnızca bilgi edinme süreçlerini değil; analitik düşünme, problem çözme, karar verme, yaratıcılık, sürekli öğrenme ve değişime uyum sağlama becerilerini de önemli ölçüde geliştirdiğini göstermektedir. Bu beceriler, geleceğin liderlerinden beklenen temel yetkinliklerle büyük ölçüde örtüşmektedir.

Araştırma kapsamında değerlendirilen veri okuryazarlığı, sürekli öğrenme, insan-yapay zeka iş birliği yönetimi, dijital empati, etik karar verme, algoritmik farkındalık ve ağ tabanlı liderlik gibi yetkinliklerin, yalnızca bireysel liderlik performansını değil, aynı zamanda organizasyonların dijital dönüşüm başarısını da doğrudan etkileyebileceği anlaşılmaktadır. Özellikle yapay zekanın karar destek sistemlerinde yaygınlaşmasıyla birlikte liderlerin teknolojiyi etkin kullanabilen ancak nihai kararlarında etik ilkeleri, insan odaklı yaklaşımı ve sosyal sorumluluğu göz ardı etmeyen bireyler olması gerekmektedir. Bu durum, geleceğin liderlik anlayışının teknoloji merkezli değil, insan merkezli yapay zeka yaklaşımı üzerine inşa edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Çalışmada ulaşılan bir diğer önemli sonuç ise insan kaynakları yönetiminin geleneksel uygulamalarının önemli ölçüde dönüşeceğidir. İşe alım süreçlerinden eğitim ve gelişime, performans değerlendirmeden kariyer ve yetenek yönetimine kadar tüm insan kaynakları fonksiyonlarının, yapay zeka destekli sistemlerle daha veri odaklı, kişiselleştirilmiş ve stratejik bir yapıya evrileceği öngörülmektedir. Özellikle Alfa Kuşağı'nın iş gücüne katılmasıyla birlikte organizasyonların yalnızca teknik yeterlilikleri değerlendirmeleri yeterli olmayacak; öğrenme çevikliği, dijital okuryazarlık, yapay zeka ile iş birliği kurabilme becerisi ve etik farkındalık gibi yeni nesil yetkinlikleri de insan kaynakları süreçlerinin merkezine yerleştirmeleri gerekecektir.

Bu araştırmanın en önemli teorik katkısı; Alfa Kuşağı, yapay zeka, öz-yönelimli öğrenme, liderlik ve insan kaynakları yönetimi kavramlarını tek bir kavramsal model içerisinde bütünleştirerek disiplinler arası yeni bir bakış açısı sunmasıdır. Literatürde söz konusu kavramların çoğunlukla ayrı ayrı incelendiği görülmekle birlikte, bu çalışma geleceğin liderlik anlayışının yapay zeka destekli öğrenme süreçleri üzerinden nasıl şekillenebileceğine ilişkin bütüncül bir çerçeve ortaya koymaktadır. Bunun yanında çalışma, organizasyonların dijital dönüşüm stratejileri ile insan kaynakları uygulamalarını uyumlu hale getirebilmeleri açısından da önemli teorik çıkarımlar sunmaktadır.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde ise işletmelerin geleceğe hazırlanabilmeleri için yalnızca yeni teknolojilere yatırım yapmaları yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirecek eğitim programları oluşturmaları, yaşam boyu öğrenme kültürünü desteklemeleri, yapay zeka okuryazarlığını yaygınlaştırmaları ve etik yapay zeka kullanımına yönelik kurumsal politikalar geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Geleceğin rekabet avantajı, teknolojiyi kullanan organizasyonlardan ziyade, teknoloji ile insan potansiyelini etkili biçimde bütünleştirebilen organizasyonların elinde olacaktır.

Bununla birlikte araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma kavramsal nitelikte olup sistematik literatür incelemesine dayanmaktadır. Bu nedenle ortaya konulan değerlendirmeler ampirik verilerle test edilmemiştir. Ayrıca Alfa Kuşağı'nın önemli bir bölümünün henüz iş gücüne katılmamış olması nedeniyle liderlik davranışlarına ilişkin doğrudan gözlemsel bulgular sınırlıdır. Bu durum, çalışmanın bulgularının gelecekte yapılacak ampirik araştırmalarla desteklenmesini gerekli kılmaktadır.

Gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda, Alfa Kuşağı bireyleri üzerinde nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı ampirik çalışmalar yürütülebilir. Yapay zeka destekli öz-yönelimli öğrenmenin liderlik davranışları üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modellemesi, deneysel araştırmalar veya boylamsal çalışmalar aracılığıyla test edilebilir. Ayrıca farklı ülkelerde ve sektörlerde yapılacak karşılaştırmalı araştırmaların kültürel farklılıkların liderlik anlayışı üzerindeki etkilerini ortaya koyacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, yapay zeka çağında başarılı liderlik yalnızca teknolojiyi etkin kullanabilme becerisiyle açıklanamaz. Geleceğin liderleri; sürekli öğrenen, veri odaklı düşünebilen, etik değerlere bağlı kalan, insan-yapay zeka iş birliğini yönetebilen, empati kurabilen ve organizasyonlarda öğrenme kültürünü geliştirebilen bireyler olacaktır. Alfa Kuşağı'nın sahip olduğu yapay zeka destekli öz-yönelimli öğrenme becerileri, bu yeni liderlik paradigmasının oluşumunda belirleyici rol oynayacaktır. Dolayısıyla organizasyonların bugünden itibaren insan kaynakları stratejilerini bu dönüşüme uyumlu hale getirmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri açısından stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir.

Kaynakça / References

Akdemir, A., Konakay, G., & Demirkaya, H. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *2*(2), 11-42.

Aktaş, B. N. (2024). Artificial intelligence: A new paradigm for leadership. In Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management (pp. 33-50). IGI Global Scientific Publishing.

Alaca, T., S. (2025). Dijital Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması. Bursa Uludağ Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. The Leadership Quarterly, 25(1), 105-131.

Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations (Vol. 25, No. 3, pp. 481-484). New York: Free press.

Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F. A., & Ferraris, A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: insights from a systematic literature review. Review of Managerial Science, 19(9), 2899-2935.

Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. International journal of management reviews, 13(3), 251-269.

Brockett, R. G., & Hiemstra, R. (2018). Self-direction in adult learning: Perspectives on theory, research and practice. Routledge.

Buldu, Ü., Özdemir, H., Yılmaz, M., S., Çelik, G. & Köse, S. (2025). Dijital Liderlik ve Yapay Zeka: Ortaokul Eğitim Yöneticilerinin Dijital Liderlik Davranışları ile Yapay Zeka Destekli Eğitim

Materyali Tasarlama Süreci Arasındaki İlişki. Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi. 12(116), 440-447.

Çalhan, H. (2024). İnsan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri üzerine bir değerlendirme. In: O. Yılmaz (Ed.), Innovative Studies in Social, Human and Administrative Sciences. 41–61.

Çelik, G. & Taşkıran, E. (2023). Dijital Liderlik. In: Seyhan, M. (ed.), Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar. Özgür Yayınları. 147-167.

Çeliköz, E., Erhan, T., & Çetinceli, K. (2025). Liderlik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 8(1), 137-155.

Çeri, M., & Doğan, A. (2025). Yapay Zeka Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi: Çalışan Deneyiminin Dönüşümü. İzmir Yönetim Dergisi, 6(Özel Sayı), 123-142.

Dewey, J. (1930). Democracy and education: An introduction to the philosophy of education (Vol. 8). New York: Macmillan.

Elçi, O. K., Toprak, G. A., & Bozkurt, S. (2024). Dijital Dönüşüm Sürecinde İşe Alım Deneyimleri: İnsan Kaynakları Uzmanları Perspektifi. Uluslararası Toplumsal Bilimler Dergisi, 8(4), 546-566.

Garrison, D. R. (1997). Self-directed learning: Toward a comprehensive model. Adult education quarterly, 48(1), 18-33.

Glickman, M., & Sharot, T. (2025). How human–AI feedback loops alter human perceptual, emotional and social judgements. Nature Human Behaviour, 9(2), 345-359.

Goleman, D. (2005). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam.

Greenleaf, R. K. (2013). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist press.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. The Leadership Quarterly, 13(4), 423-451.

Hatipoğlu, Z., & Sirkan, Y. (2025). İnsan Odaklı Çevik Performans Yönetimi. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 8(1), 156-177.

Hossain, S., Fernando, M., & Akter, S. (2025). Digital leadership: Towards a dynamic managerial capability perspective of artificial intelligence-driven leader capabilities. Leadership & Organization Development Journal.

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. Journal of Service Research, 21(2), 155-172.

Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. Nature Machine Intelligence, 1(9), 389-399.

Karcıoğlu, F., & Atasever, S. B. (2024). Üniversitelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi uygulama düzeyi ile bireysel kariyer yönetimi ilişkisi: Atatürk Üniversitesinde bir uygulama. Academic Knowledge, 7(1), 1-18.

Kırmızısaç, E. (2021). Yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm. European Journal of Educational and Social Sciences, 6(2), 156-169.

Knowles, M. S. (1975). Self-directed learning: A guide for learners and teachers. Association Press.

Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2014). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development. Routledge.

Koç, B. (2025). Eğitim Yönetiminde İkiz Dönüşümün Dijital Liderlik Kuramları Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Sürdürülebilir Dijital Liderlik Modeli. Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 9(16). 117-128.

Köksoy, E., & Oktaysoy, O. (2025). Dijital Liderliğin Dijital Örgütsel Dönüşüm Sürecine Etkisi: Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü. Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi. 9(2), 799-817.

Kuloğlu, E., & Enginli, A. T. (2025). Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi. Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi, (18), 257-284.

Li, B., Bonk, C. J., Wang, C., & Kou, X. (2024). Reconceptualizing self-directed learning in the era of generative AI: An exploratory analysis of language learning. IEEE Transactions on Learning Technologies, 17, 1515-1529.

Marc, P. (2001). Digital natives, digital immigrants. On the horizon, 9(5), 1-6.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185-211.

McCrindle, M. (2021). Generation Alpha. Hachette Australia.

McCrindle, M., & Fell, A. (2020). Understanding Generation Alpha. McCrindle Research.

Michigan Ross. (2025). Human-AI collaboration in organizations: What leaders need to know. Ross School of Business Research Brief.

Nwagwu, U., & Henry, U. C. (2025). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness. *Journal of Arts and Sociological Research*.

Ren, L., Lee, K., & May, L. (2025). A systematic review exploring AI's role in self-regulated learning within education contexts. IEEE Access.https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3582600

Roe, J., & Perkins, M. (2024). Generative AI and agency in education: A critical scoping review and thematic analysis. arXiv preprint arXiv:2411.00631.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68-78.

Sayın, B. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek döngüsü. Çalışma İlişkileri Dergisi, 14(2), 106-135.

Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Broadway Business.

Siemon, D. (2022). Elaborating team roles for artificial intelligence-based teammates in human-AI collaboration. Group Decision and Negotiation, 31(5), 871-912.

Singh Chauhan, R., & Thangavelu, C. (2024). Transforming leadership for the digital era: Embracing collaboration and technological proficiency. Educational Administration: Theory and Practice, 30(1), 1-15.

Sposato, M., & Dittmar, E. C. (2026). The AI-powered future of digital transformation: enhancing organizations and leadership development. Journal of Work-Applied Management, 18(1), 150-164.

Şahin, M. (2025). Eğitim Yönetiminde Dijital Liderlik. Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(16), 129-154.

Thigpen, T. (2025). Harnessing Generative AI for Self-Directed Learning: Innovations and Implications. Social Innovations Journal, 30.

Westover, J. H. (2024). Understanding Gen Alpha: Leadership insights for the future of work. Human Capital Leadership Review, 12(3).

Zimmerman, B. J. (2011). Motivational sources and outcomes of self-regulated learning and performance: Graduate center of city university of new york. In Handbook of self-regulation of learning and performance (pp. 63-78). Routledge.

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

ÇATIŞARAK YÖNETMEK: YENİ NESİL YÖNETİŞİMDE UZLAŞININ SINIRLARI VE İMKÂNLARI

Sultan SERTER
Işık Üniversitesi (Yüksek Lisans)
sltn340735@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, yeni nesil yönetim modellerinde uzlaşı ve çatışma dinamiklerinin dönüşümünü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Geleneksel yönetim anlayışları, hiyerarşik yapı ve merkezi karar alma mekanizmaları üzerinden şekillenirken; günümüzde yönetişim, çok aktörlü, yatay ilişkiler ağına dayalı ve katılımcılığı önceleyen bir yapıya evrilmiştir. Bu dönüşüm, uzlaşıyı yalnızca bir hedef olmaktan çıkararak, sürekli müzakere edilen ve yeniden kurulan bir süreç haline getirmiştir. Çalışma, bu bağlamda uzlaşı ve çatışmanın birbirini dışlayan değil, aksine birbirini üreten ve besleyen süreçler olduğunu ileri sürmektedir.

Araştırma, nitel yöntemlere dayalı olarak literatür taraması ve kavramsal analiz üzerinden yürütülmüştür. Yönetişim teorileri, çatışma yönetimi yaklaşımları ve müzakere süreçleri incelenerek; kamu, özel sektör ve sivil toplum arasındaki etkileşimler çok katmanlı bir perspektifle değerlendirilmiştir. Özellikle dijitalleşme, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi çağdaş yönetim unsurlarının, uzlaşı ve çatışma dinamiklerini nasıl dönüştürdüğü analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgular, yeni nesil yönetimlerde uzlaşının sabit ve kalıcı bir durumdan ziyade, farklı çıkar grupları arasında kurulan geçici dengelere dayandığını göstermektedir. Bu süreçte çatışma, yalnızca bir kriz unsuru olarak değil; farklı seslerin görünür hale gelmesini sağlayan, alternatif çözüm yollarını ortaya çıkaran üretken bir mekanizma olarak işlev görmektedir. Ancak aktör çeşitliliğinin artması, karar alma süreçlerini karmaşıklaştırmakta ve uzlaşının sağlanmasını zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak, yeni nesil yönetim modellerinde etkinlik, çatışmayı bastırma kapasitesinden ziyade, onu yönetebilme ve dönüştürebilme becerisine bağlıdır. Bu durum, yöneticilerin klasik otorite figürleri olmaktan çıkarak, müzakereci ve arabulucu roller üstlenmesini gerektirmektedir. Geleceğin yönetim anlayışı, mutlak uzlaşıdan çok, dinamik ve sürdürülebilir denge kurabilme yetisiyle tanımlanacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Yönetişim, uzlaşı, çatışma yönetimi, müzakere, yeni nesil yönetim.*

MANAGING THROUGH CONFLICT: THE LIMITS AND POSSIBILITIES OF CONSENSUS IN NEW GENERATION GOVERNANCE

ABSTRACT

This study aims to analyse the transformation of consensus and conflict dynamics in new generation management models. While traditional management approaches were shaped by hierarchical structures and centralized decision-making mechanisms, governance today has evolved into a multi-actor structure based on a network of horizontal relations that prioritizes participation. This transformation has turned consensus from merely a goal into a process that is continuously negotiated and rebuilt. In this context, the study argues that consensus and conflict are not mutually exclusive but rather processes that produce and nourish each other.

The research is based on qualitative methods and was conducted through a literature review and conceptual analysis. Governance theories, conflict management approaches and negotiation processes are examined, and interactions among the public sector, the private sector and civil society are evaluated from a multi-layered perspective. In particular, the study analyses how contemporary management elements such as digitalization, transparency and accountability transform consensus and conflict dynamics.

The findings indicate that in new generation management, consensus rests on temporary balances established among different interest groups rather than on a fixed and permanent state. In this process, conflict functions not only as an element of crisis but also as a productive mechanism that makes different voices visible and reveals alternative solutions. However, the growing diversity of actors complicates decision-making processes and makes consensus harder to achieve.

In conclusion, effectiveness in new generation management models depends on the ability to manage and transform conflict rather than the capacity to suppress it. This requires managers to move beyond classical authority figures and assume the roles of negotiators and mediators. The management approach of the future will be defined less by absolute consensus than by the ability to establish a dynamic and sustainable balance.

Keywords: *Governance, consensus, conflict management, negotiation, new generation management.*

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

LEADERSHIP AND EMPLOYEE MOTIVATION: A CONCEPTUAL EXAMINATION OF MOTIVATION, BEHAVIOR, AND PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS

Leyla SHAMSNEZHAD
İstanbul Arel Üniversitesi

ABSTRACT

Employee motivation is often discussed in relation to what leaders can do to increase it, although managerial practices do not necessarily produce the responses they are intended to create. This paper examines the relationship between leadership and employee motivation through major motivation theories and leadership approaches. Motivation is treated as distinct from effort and performance, while leadership is considered within the everyday setting in which employees pursue goals, respond to managerial practices, and make decisions about their effort. The literature suggests that the role of leadership is not adequately captured by viewing motivation as a direct result of leader behavior. Employees may experience similar goals, feedback, or opportunities for participation differently, and these differences matter for how motivation is expressed at work. The paper brings these perspectives together to examine the place of leadership in the relationship between employee motivation, behavior, and performance.

Keywords: *Leadership; Employee Motivation; Organizational Behavior; Employee Performance*

1. Introduction

Employee motivation is often treated as something leaders are expected to influence. Organizations use goals, rewards, feedback, and various managerial practices to guide employee behavior, yet employees do not necessarily respond to similar practices in the same way. Differences in effort, involvement, and performance cannot be explained simply by how strongly individuals want to succeed. Motivation research has long shown that what people expect from their effort and the value they attach to work outcomes are also relevant to how they behave at work (Latham & Pinder, 2005; Ryan & Deci, 2000).

Leadership does not take place apart from these processes. Goals and priorities have to be communicated, decisions have to be carried out, and employee performance is evaluated and discussed in the course of work. Employees encounter leadership largely through these everyday interactions rather than as an abstract set of leader characteristics. Examining employee motivation without considering the work setting and the relationships through which organizational activity takes place would therefore leave part of the issue unexplained.

At the same time, the presence of a goal, reward, or managerial practice tells us relatively little on its own about how employees will respond. Nor does the intention to motivate guarantee the expected response. The distance between what an organization or manager does and what is eventually observed in employee behavior makes the relationship between leadership and motivation more complex than a matter of selecting an appropriate motivational technique. Both the individual and the setting in which work takes place are relevant to understanding that relationship.

This paper examines leadership and employee motivation through major motivation theories and leadership approaches. It considers how these two areas intersect in the workplace and what their relationship means for understanding employee behavior and performance in organizations.

2. Conceptual Background

Motivation theories do not approach employee behavior from a single starting point. Some focus on the needs and factors that move individuals toward action, while others examine the processes involved in choosing, pursuing, and sustaining a course of action. The distinction between content and process theories reflects this difference (Akdemir, 2013). Within process approaches, what an individual wants is only part of the explanation. Expectations about outcomes, the value attached to a goal, and perceptions of fairness can influence the direction and persistence of effort. Motivation, in this sense, cannot be reduced to the presence of a need or to the strength of an individual's desire to achieve a particular outcome (Latham & Pinder, 2005; Ryan & Deci, 2000).

Motivation, effort, and performance also need to be kept conceptually distinct. Porter and Lawler (1968) did not treat effort as equivalent to performance; ability and role perception also enter their explanation of performance. An employee may therefore value an outcome and be willing to invest effort without that willingness necessarily corresponding to a particular level of performance. This distinction allows motivation to be considered as one part of work behavior without treating it as interchangeable with its eventual outcome.

Leadership literature approaches the same behavioral setting from a different direction. Contemporary approaches extend beyond the personal characteristics of leaders to the interactions among leaders, employees, and the context in which leadership takes place (Uhl-Bien, 2006; Day et al., 2014; Northouse, 2021). Yukl (2013) similarly includes employee perceptions, motivation, and behavior within the leadership process. In organizational life, goals, expectations, decisions, and performance feedback often reach employees through these working relationships and interactions. Leadership is therefore one element of the setting in which work behavior develops, rather than an independent explanation for employee motivation or performance.

The two bodies of literature meet around a useful conceptual distinction. Motivation theories address how needs, expectations, evaluations, and goals are related to the direction and persistence of effort. Leadership research places these processes within a work setting where managerial interactions and working relationships are also present. The relationship

between leadership and motivation cannot be inferred from leader characteristics alone, nor from the level of employee motivation. Their connection becomes relevant within organizational behavior as motivation encounters the goals, roles, and relationships through which work is carried out.

3. Discussion

Discussions of employee motivation often begin with the question of how leaders can increase it. This is understandable from a managerial standpoint, but it assumes that motivation can be generated through the right leadership behavior or managerial practice. Motivation theories point to a more complicated picture. Needs, expectations, perceptions of fairness, the value attached to a goal, and the meaning of work may all be involved, and employees can respond differently under similar working conditions (Ryan & Deci, 2000; Latham & Pinder, 2005). Recent research also supports a more differentiated view of leadership and motivation. Different leadership behaviors have been associated with different forms of work motivation, rather than with a uniform increase or decrease in motivation (Holtan et al., 2024; Stenling et al., 2026). Leadership is better considered here as one part of the setting in which employee motivation develops and changes, rather than as its direct source.

This becomes apparent when practices intended to motivate employees are considered more closely. Rewards, goals, feedback, and participation in decision-making may all serve a motivational purpose, but introducing them does not establish how employees will respond. A goal that appears clear and appropriate to a manager may be experienced by an employee as an external demand. Participation also differs when employees believe that their involvement can influence a decision rather than merely satisfy a formal requirement. Goal-setting research points to the importance of goal acceptance and feedback alongside the goal itself (Locke & Latham, 2002). The design of a managerial practice and the way it is experienced at work are not necessarily the same.

Leadership has a particular relevance at this point because organizational practices reach employees through everyday working relationships. Decisions are communicated, feedback is delivered, performance is discussed, and opportunities for participation are enacted through interaction. Relational approaches to leadership likewise emphasize interaction between leaders and other organizational members (Uhl-Bien, 2006; Day et al., 2014). Recent evidence from research on authentic leadership also shows that employees' experiences of leader–employee interactions are related to intrinsic motivation, while some employees may respond less positively to the same general form of leadership (Maunz et al., 2024). Managerial intention is only one part of this process. What employees encounter in the working relationship also affects how a practice is understood.

There are also limits to how much responsibility for motivation can reasonably be assigned to leadership. Leaders do not create employees' needs or fully determine the value they attach to particular outcomes. Yet motivation is not detached from the circumstances in which people work. Judgments about effort, fairness, participation, and outcomes are made

within an organizational setting that leadership partly influences. Studies grounded in self-determination theory similarly link supportive and controlling forms of leadership with different motivational processes rather than treating employee motivation as a straightforward response to leader behavior (Holtan et al., 2024; Stenling et al., 2026). This places leadership within the motivational context of work without treating employee motivation as a direct product of leader behavior.

The same reasoning raises another possibility. In some cases, the organizational problem may be a gradual decline in motivation rather than its absence from the outset. Employees may value their work or want to achieve, while repeated experiences of ambiguity, unfairness, or merely symbolic participation alter their willingness to continue investing effort. Under such circumstances, adding another reward or motivational practice may leave the underlying problem untouched. Attention then turns to what has changed in the employee's experience of work and whether aspects of that experience are weakening reasons for effort that were previously present.

This changes the emphasis of the leadership–motivation relationship. The relevant issue is not confined to what leaders can add in order to increase motivation. Leadership is also present in the ordinary conditions under which employees pursue goals, receive feedback, participate in decisions, and evaluate what follows from their effort. Recent longitudinal evidence strengthens the case for keeping motivation and performance connected but conceptually separate: work motivation predicts subsequent job performance, but the relationship is not simply interchangeable or reciprocal (Wang et al., 2024). For Organizational Behavior, this brings individual motivation into contact with the actual experience of work. It also opens a less familiar line of inquiry: **the conditions under which motivation remains sustainable over time and the work experiences through which it may gradually weaken.**

4. Managerial Implications for Leadership and Employee Motivation

A decline in participation or effort can easily be interpreted as a motivation problem. Yet similar changes in behavior may have different sources. Employees may place less value on an outcome, doubt whether their effort will lead to it, or respond to changes in the way their work is organized or managed. These judgments form part of the motivational process described by Latham and Pinder (2005). Before introducing another incentive or raising a performance target, managers need to understand what has changed. Reduced effort alone does not reveal whether the difficulty lies in willingness to invest effort, expectations about its consequences, or the employee's experience of the work situation.

Motivational practices also need to be judged by more than their formal implementation. Setting a goal, inviting employees to participate, or providing feedback does not mean that the intended purpose has been achieved. Goal-setting research, for example, gives an important role to goal acceptance and feedback in regulating progress (Locke & Latham, 2002). Managers therefore need to pay attention to what happens after a practice is introduced. Whether employees accept a goal, make use of feedback, or regard

participation as meaningful can be more informative than simply confirming that these practices are present.

Employee responses can provide useful information at this stage. Declining participation, resistance, or an unexpected reaction to a managerial decision should not automatically be treated as evidence of poor motivation. Such responses may also indicate that a managerial action has been understood differently from what was intended. Relational approaches to leadership support this attention to interaction between leaders and organizational members (Uhl-Bien, 2006; Day et al., 2014). For managers, the practical implication is to examine both sides of an unexpected response: what is happening in the employee's motivation and what may be happening in the way the managerial practice is communicated, understood, or carried out.

5. Limitations and Directions for Future Research

This paper has examined leadership and employee motivation at a conceptual level. It cannot establish how much particular leadership behaviors contribute to motivation, or the direction of those effects. More fundamentally, leadership is only one part of employees' working experience. Individual differences, the nature of the work, and organizational circumstances may also matter. This makes it difficult to isolate the role of leadership from other influences that are present at the same time. Empirical research is needed to determine when leadership is more closely related to employee motivation and when its role is more limited.

Time adds another difficulty. Studies that measure leadership and motivation at a single point can identify an association, but they tell us little about how that relationship develops or changes. Longitudinal studies could examine whether changes in employees' experience of leadership are followed by changes in motivation, and whether these patterns persist or disappear over time. This would be particularly useful in cases where motivation declines gradually. The starting point may not be an absence of motivation; motivation may change as work experiences accumulate. Following these changes would also help distinguish an immediate response to a managerial decision from a more persistent change in motivation.

Cases in which managerial actions do not produce the expected response also deserve closer study. Rather than concentrating only on leadership behaviors associated with higher motivation, researchers could examine situations in which an intended motivational practice produces little, no, or an unexpected response. Comparing these cases with situations in which a similar practice is experienced more positively may help explain when leadership becomes more or less relevant to employee motivation. It would also allow the limits of leadership's role to be examined without treating differences in employee motivation as a consequence of leadership alone.

6. Conclusion

Being motivated and turning that motivation into behavior and performance are not the same thing. Employees may value a goal and be willing to work toward it, yet the strength of their motivation alone does not tell us how that effort will unfold or what level of performance will follow. Porter and Lawler's (1968) model makes this distinction explicit by placing factors such as ability and role perception between effort and performance. Understanding performance, then, requires attention to what happens to motivation in the course of work, rather than treating the amount of motivation as an adequate explanation in itself.

Leadership matters within this space. Organizational goals, expectations, and decisions have to be understood and acted upon in everyday work, and employees make judgments about their effort and continued involvement as this occurs. Leader behavior forms part of that experience, but it does not account for all of it. This places a useful limit on the role attributed to leadership: employee motivation cannot simply be assigned to the leader, yet leadership cannot be reduced to a set of techniques intended to make employees more motivated.

The relationship between leadership and motivation becomes more informative when behavior and performance remain part of the analysis. The issue is no longer only how motivated employees are, but **what happens between being motivated and acting on that motivation**. It is in this space that leadership and motivation meet as an Organizational Behavior problem—where individual goals and intentions encounter the conditions of actual work and have, ultimately, to find expression in behavior.

Kaynakça / References

Akdemir, A. (2018). *Örgütlerin yönetimi*. Beta Yayınları.

Akdemir, A. (2022). *Liderlik ve vizyon yönetimi*. Beta Yayınları.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 63–82.

Holtan, K. H., Halvari, A. E. M., Olafsen, A. H., Øvergård, K. I., & Halvari, H. (2024). The role of leadership in nurses' wellbeing and performance: A cross-sectional survey using a dual motivational pathway model. *Journal of Advanced Nursing, 80*(8), 3211–3225.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology, 56*, 485–516.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.

Maunz, L. A., Thal, S., & Glaser, J. (2024). Authentic leaders, energized employees? Indirect beneficial and adverse effects of authentic leadership on intrinsic motivation and exhaustion. *Applied Psychology, 73*(4), 2224–2262. https://doi.org/10.1111/apps.12546

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Porter, L. W., & Lawler, E. E., III. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Richard D. Irwin.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78.

Stenling, A., Tafvelin, S., Bentzen, M., & Olafsen, A. H. (2026). Remote work intensity and individual work performance: Indirect effects through leadership behaviors and employee work motivation. *Journal of Management & Organization, 32*(3), 682–700. https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10056

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 654–676.

Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications, 11*, Article 595.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

AGENTIC YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ LİDERLİK: İNSAN-YAPAY ZEKÂ İŞ BİRLİĞİ ÇAĞINDA YENİ NESİL LİDERLİK MODELİ

Haldun TURAN
İstanbul Rumeli Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi Bölümü
haldun.turan@rumeli.edu.tr
ORCID: 0000-0002-0701-7679

ÖZET

Yapay zekâ, karar destek aracı olmaktan çıkarak algılayan, plan kuran ve insan onayı beklemeden eyleme geçebilen otonom etmenlere (agentic yapay zekâ) dönüşmektedir. 2.102 yöneticiyle yürütülen güncel bir araştırma, işletmelerin %35'inin agentic yapay zekâyı kullanmaya başladığını ve yöneticilerin %76'sının bu sistemleri bir araçtan çok iş arkadaşı olarak gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu gelişme, teknolojiyi ya ikame ya da tamamlayıcı sayan klasik yönetim mantığını zorlamakta ve liderlik kuramlarını yeni bir sınamayla karşı karşıya bırakmaktadır. Ancak aynı araştırma, iş akışlarını, yönetişimi ve yetenek stratejilerini bu teknolojiye göre yeniden yapılandırmış kurumların sayısının sınırlı kaldığını göstermektedir; teknolojiyi edinmek ile ondan örgütsel değer üretmek arasında belirgin bir açık bulunmaktadır. Bu çalışmanın **amacı**, agentic yapay zekâ kapasitesinin liderlik etkililiği ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini açıklayan bütünleşik bir kavramsal model geliştirmektir.

Kapsam ve yöntem bakımından çalışma, kuram sentezi ve model geliştirmeye dayalı kavramsal bir araştırma deseni benimsemekte ve 2020–2026 dönemine ağırlık veren amaçlı, bütünleştirici bir literatür incelemesine dayanmaktadır. Dinamik yetenekler kuramı, kaynak temelli görüş, sosyo-teknik sistemler kuramı, güven kuramı, dönüşümcü ve uyarlanabilir liderlik ile kuşak kuramı birlikte ele alınmış; Akdemir'in vizyon odaklı ve insanı önceleyen yönetim anlayışı yorumlayıcı üst çerçeve olarak kullanılmıştır.

Bulgular, kapasitenin etkisinin doğrudan ya da salt teknik olmadığını; insan-yapay zekâ iş birliği, yapay zekâya güven ve liderlik etkililiğinden oluşan seri bir aracılık zinciri üzerinden örgütsel çevikliğe aktarıldığını öne sürmektedir. Model on önerme içermektedir: sekiz önerme doğrudan ve dolaylı yolları tanımlamakta, iki önerme ise kongre temasıyla uyumlu olarak kuşak kompozisyonunun (Y, Z, Alfa ve C) ve etmenin algılanan özerkliğinin düzenleyici rolünü ele almaktadır.

Çalışmanın **özgün katkısı**, araç ile iş arkadaşı arasındaki ikiliği sınanabilir bir aracılık zincirine dönüştürmesi ve dönüşümün başarısının etmen satın almakla değil, iş birliğinin tasarımı ve güvenin kalibrasyonuyla belirlendiğini göstermesidir. Modelin PLS-YEM, bulanık küme nitel karşılaştırmalı analiz (fsQCA) ve gerekli koşul analizi (NCA) ile

sınanmasına yönelik bir yol haritası ile tersine mentorluk ve karar hakları matrisi gibi uygulamaya dönük öneriler de sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Agentic Yapay Zekâ, İnsan-Yapay Zekâ İş Birliği, Yapay Zekâya Güven, Örgütsel Çeviklik, Yeni Nesil Liderlik*

AGENTIC AI-ENABLED LEADERSHIP: A NEXT-GENERATION LEADERSHIP MODEL IN THE ERA OF HUMAN-AI COLLABORATION

Haldun TURAN
İstanbul Rumeli University, Faculty of Engineering and Natural Sciences,
Department of Artificial Intelligence and Machine Learning
haldun.turan@rumeli.edu.tr
ORCID: 0000-0002-0701-7679

ABSTRACT

Artificial intelligence is evolving from a decision-support tool into autonomous agents that perceive, plan and act without waiting for human approval (agentic AI). A recent survey of 2,102 executives reports that 35% of companies already use agentic AI and that 76% of executives regard these systems more as coworkers than as tools. This shift challenges the classic managerial logic that treats technology either as a substitute or as a complement, and it confronts leadership theory with a new test. The **purpose** of this study is to develop an integrated conceptual model that explains how agentic AI capability affects leadership effectiveness and organizational agility.

In terms of **scope and method**, the study adopts a conceptual research design based on theory synthesis and model building, supported by a purposive, integrative review of the literature with an emphasis on 2020–2026. It integrates dynamic capabilities theory, the resource-based view, socio-technical systems theory, trust theory, transformational and adaptive leadership, and generational cohort theory, while Akdemir's vision-oriented, human-centred understanding of management serves as an interpretive overarching frame.

The **findings** suggest that the effect of capability is neither direct nor purely technical: it is transmitted to organizational agility through a serial mediation chain consisting of human-AI collaboration, AI trust and leadership effectiveness. The model comprises ten propositions; eight specify direct and indirect paths, and two address, in line with the congress theme, the moderating roles of generational composition (Generations Y, Z, Alpha and C) and the perceived autonomy of the agent.

The **original contribution** of the study lies in converting the tool-versus-coworker duality into a testable mediation chain and in showing that transformation depends less on acquiring agents than on designing collaboration and calibrating trust. The paper also outlines an empirical roadmap that combines PLS-SEM, fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) and necessary condition analysis (NCA), and it argues that leadership in the agentic era is the capability to align human judgement with machine capacity around a shared purpose.

Keywords: *Agentic AI, Human-AI Collaboration, AI Trust, Organizational Agility, Next-Generation Leadership*

1. Giriş

Otomasyonun yönetime girişi yeni değildir; yeni olan, yapay zekânın artık yalnızca bir tahmin makinesi gibi davranmamasıdır. Algılayan, hedefe göre plan kuran, araçları çağıran ve bir görevi insandan onay almadan tamamlayabilen agentic sistemler, belirli bir dijital ortamda çok adımlı ve hedefe yönelik eylemleri özerk biçimde yürütebilmektedir (Acharya vd., 2025). Bu sistemler tek bir departmanın içinde değil, departmanlar arasında koordine olabilmektedir: bir finans etmeni bütçeyi güncellerken bir satış etmeni tahmini revize edebilir, bir operasyon etmeni ise tedarik akışını yeniden planlayabilir. Böyle bir düzende yöneticinin masasındaki kararların bir bölümü sessizce devralınmaktadır.

Van Esch (2026), yapay zekânın örgütlerdeki gelişimini dört evrede tanımlamaktadır: rutin görevlerin otomasyonu, insan kararını destekleyen artırma (augmentation) ve üretken yapay zekâ, asgari insan müdahalesiyle hedef peşinde koşan agentic yapay zekâ ve son olarak yapay zekânın yönetişimi ve koordinasyonu içine yerleştiren bir "örgütleyici katman" işlevi gördüğü yapay zekâ tarafından orkestre edilen örgütler. Geçişin hızı dikkat çekicidir. 116 ülkede 21 sektörden 2.102 yöneticiyle yürütülen MIT Sloan Management Review ve Boston Consulting Group araştırmasına göre işletmelerin %35'i agentic yapay zekâyı kullanmaya başlamış, %44'ü ise yakın dönemde kullanmayı planlamaktadır; yöneticilerin %76'sı bu sistemleri bir araçtan çok iş arkadaşı olarak görmektedir (Ransbotham vd., 2025). Aynı araştırma, iş akışlarını, yönetişimi ve yetenek stratejilerini bu yeni teknolojiye göre yeniden yapılandırmış kurumların sayısının hâlâ sınırlı olduğunu da göstermektedir. Bu açık, çalışmanın çıkış noktasıdır: teknolojiyi edinmek ile ondan örgütsel değer üretmek birbirinden farklı yetkinlikler gerektirmektedir.

Sorun tam da burada başlamaktadır. Yönetim yazını teknolojiyi uzun süre ikili bir mantıkla okumuştur: teknoloji ya işi ikame eder ya da insanı tamamlar (Raisch ve Krakowski, 2021). Agentic yapay zekâ bu ayrımı aynı anda ihlal etmektedir. Tek bir etmen rutin bir adımı devralabilir, bir uzmanı analizle destekleyebilir ve karar yetkisini kaydıracak biçimde iş akışları arasında dolaşabilir. Jarrahi ve Ritala (2025) bu durumu asil-vekil (principal-agent) ilişkisi olarak yeniden çerçevelemektedir: etmen, insan tarafından belirlenen sınırlar içinde hareket eden "yönlendirilen bir aktör"dür ve yetki devri, izleme ve hesap verebilirlik klasik yönetim sorularını yeni bir biçimde gündeme getirmektedir. Gassmann ve Wincent (2025) ise bu yönelimin örgütü insan olmayan aktörlerin de katıldığı bir yapıya dönüştürdüğünü ileri sürmektedir. Oysa liderlik kuramları, hem araç hem de meslektaş olan bir varlıkla çalışmak üzere tasarlanmamıştır.

Bu bildiri tek bir temel iddiayı savunmaktadır: agentic yapay zekânın liderlik etkililiği ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi ne doğrudan ne de salt tekniktir. Etki iki davranışsal mekanizmadan geçmektedir: insan ile yapay zekânın kurduğu iş birliğinin niteliği ve bu sistemlere duyulan güvenin kalibrasyonu. Kapasite gereklidir, ancak yeterli değildir. Bir örgüt en gelişmiş etmenleri satın alabilir; ancak liderler onlarla birlikte düşünmeyi, yetkiyi bağlama göre paylaşmayı ve makinenin ürettiği karar akışını örgütsel amaca bağlamayı başaramazsa kapasite atıl kalır.

Bu çerçevede çalışma şu araştırma sorularını ele almaktadır: **(AS1)** Agentic yapay zekâ kapasitesi liderlik etkililiğine ve örgütsel çevikliğe hangi ara mekanizmalar üzerinden dönüşmektedir? **(AS2)** Kapasitenin çevikliğe etkisi aracı mekanizmalar tarafından kısmen mi yoksa tamamen mi taşınmaktadır? **(AS3)** Kuşak kompozisyonu ve etmenin algılanan özerkliği bu mekanizmaları nasıl koşullandırmaktadır? Üçüncü soru, IV. Örgütlerin Yönetimi Uluslararası Kongresi'nin "Y, Z, Alfa ve C Kuşaklarına Yönelik Liderlik Tarzları ve Modelleri" ana temasıyla doğrudan örtüşmektedir. Kongre başkanı Akdemir'in vizyon merkezli, insanı önceleyen ve dönüşümü kesintisiz bir süreç olarak gören yönetim anlayışı ise agentic dönemin sorularını ele almak için verimli bir zemin sunmaktadır; bu bakışı güncel literatürle yorumlayarak geliştirmek çalışmanın ikinci katkısını oluşturmaktadır.

Bildirinin geri kalanı şu şekilde düzenlenmiştir: İkinci bölüm kuramsal çerçeveyi, literatürü ve araştırma boşluğunu sunmakta, üçüncü bölüm kavramsal araştırma desenini ve önerilen görgül sınama yöntemini açıklamaktadır. Dördüncü bölüm bulguları, yani araştırma modelini ve on önermeyi ortaya koymakta, beşinci bölüm ise katkıları tartışarak sınırlılıklar ve gelecek araştırma önerileriyle sona ermektedir.

2. Kuramsal Çerçeve ve Literatür

2.1. Araçtan Etmene: Agentic Yapay Zekânın Yönetsel Anlamı

Yapay zekâyı bir araç olarak gören perspektif, onu insanın görevini hızlandıran ya da otomatikleştiren bir yardımcı olarak değerlendirir. Bu okuma örtük biçimde ikameyi öngörür: araç ne kadar gelişmişse insan o kadar gereksizleşir. Buna karşılık yapay zekâyı kendi başına karar alabilen bir etmen olarak ele alan yaklaşım, soruyu görev yürütmekten karar vermeye kaydırır (Krakowski vd., 2023; Raisch ve Krakowski, 2021). Bu fark önemsiz değildir. Görev düzeyinde iş bölümü modülerdir; karar düzeyinde ise insan ile etmen birbirine bağımlı hâle gelir ve kimin neyi, ne zaman geçersiz kılabileceği kritik bir yönetsel mesele olur.

Özerklik, yöneticinin rolünü de dönüştürmektedir. Klasik konumda lider denetler: bilgi hiyerarşi boyunca yukarı çıkar, kararlar aşağı iner ve teknoloji bir destek katmanı olarak kalır. Yeni konumda lider hizalar: otonom karar akışını örgütsel amaç ve insani değerle uyumlu kılar, yetkiyi bağlama göre dağıtır ve makine yargısının nerede biteceğini belirler (van Esch, 2026). Asil-vekil perspektifi bu kaymayı keskinleştirmektedir; çünkü bir vekile iş devretmek, onu izlemenin ve çıkarlarını örgütle hizalamanın maliyetini de beraberinde getirir (Jarrahi ve Ritala, 2025). Şekil 1 bu yeniden konumlanışı özetlemektedir.



Şekil 1. Liderliğin yeniden konumlanışı: araçtan etmene geçişte liderin rolü

2.2. Dinamik Yetenekler ve Kaynak Temelli Görüş

Agentic kapasitenin bir teknoloji yığını olarak değil, bir yetenek olarak okunması gerekmektedir. Dinamik yetenekler kuramı, örgütlerin değişen çevrede fırsatları algılama, yakalama ve kaynak tabanını yeniden yapılandırma kapasitesini öne çıkarır (Teece, 2007). Agentic yapay zekâ bu üç mikro temeli beslemektedir: gerçek zamanlı veriyi tarayarak algılamayı keskinleştirir, otonom yürütmeyle yakalamayı hızlandırır ve süreçleri yeniden kurgulayarak dönüştürmeyi mümkün kılar. Ancak yetenek teknolojinin kendisinden değil, teknolojiyi örgütsel rutinlere yerleştiren yönetsel pratiklerden doğmaktadır.

Kaynak temelli görüş bu noktayı tamamlamaktadır. Bir kaynağın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için değerli, nadir, taklidi güç ve ikamesi zor olması gerekir (Barney, 1991). Agentic teknolojinin kendisi giderek metalaşmakta, hazır etmenler bir yazılım uygulaması gibi satın alınabilmektedir. Taklidi güç olan şey teknoloji değil, onun çevresinde örülen iş birliği düzeni, güven kültürü ve liderlik pratiğidir. Krakowski vd. (2023), yapay zekânın rekabet üstünlüğünün kaynaklarını kaydırdığını ve ayırt edici yetkinliğin insan ile makinenin bütünleşme kalitesinde toplandığını göstermektedir. Bu çalışmanın modeli, söz konusu bütünleşmeyi iş birliği ve güven olarak işlevselleştirmektedir.

2.3. Sosyo-Teknik Sistemler ve İnsan-Yapay Zekâ İş Birliği

Sosyo-teknik sistemler kuramı, bir örgütün sosyal ve teknik alt sistemlerinin ayrı ayrı değil birlikte optimize edildiğinde değer ürettiğini öne sürer (Trist ve Bamforth, 1951). Teknik alt sistemi tek başına en üst düzeye çıkarma çabası çoğu zaman sosyal alt sistemde kırılmalara yol açar. Agentic yapay zekâ bağlamında bu uyarı daha da önem kazanmaktadır: en yetkin etmen filosu bile, insanların onunla nasıl çalışacağını bilmediği bir örgütte beklenen değeri üretemez.

Bu nedenle insan-yapay zekâ iş birliği modelin ilk aracı mekanizmasıdır. Burada iş birliği, basit bir kullanım sıklığı değil, görev bölüşümünün kalitesi olarak tanımlanmaktadır: hangi kararların etmene devredileceği, hangilerinin insan yargısında kalacağı ve geçersiz kılmanın ne zaman meşru olduğu. Alan deneyleri bu tasarımın önemini göstermektedir.

Dell'Acqua vd. (2023), yapay zekânın yetenek sınırı içinde kalan görevlerde bilgi çalışanlarının performansını belirgin biçimde artırdığını, bu sınırın dışındaki görevlerde ise hatalı sonuçlara yol açabildiğini ortaya koymuştur. Doshi ve Hauser (2024) ise üretken yapay zekânın bireysel yaratıcılığı artırırken üretilen içeriklerin toplu çeşitliliğini azalttığını göstermiştir. İş birliğinin niteliği, dolayısıyla, hem fırsat hem de risk taşımaktadır.

2.4. Yapay Zekâya Güven

Güven, otomasyon literatüründe yeni bir kavram değildir. Lee ve See (2004), insanların otomasyona uygun ölçüde güvenmesi gerektiğini, hem aşırı güvenin hem de güvensizliğin maliyetli olduğunu göstermiştir; Parasuraman ve Riley (1997) bu iki ucu otomasyonun "yanlış kullanımı" ve "kullanılmaması" olarak adlandırmıştır. Yapay zekâya güven soyut bir tutumdan çok, yinelenen etkileşimden damıtılan bir öğrenme çıktısıdır (Glikson ve Woolley, 2020; Mayer vd., 1995). Sistemin öngörülebilirliğini, sınırlarını ve hata örüntülerini deneyimleyen aktörlerde davranışsal güven olgunlaşır.

Güncel görgül kanıtlar güveni modelin merkezine yerleştirmeyi desteklemektedir. Wen vd. (2025), iki ardışık çalışmada yapay zekâya duyulan güvenin yöneticilerin personel seçimi ve performans değerlendirmesi kararlarında yapay zekâya atadıkları ağırlığı artırdığını ve yapay zekâyla iş birliği isteğinin bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Katılımcılar yapay zekâya ortalama olarak yaklaşık %42 ve %49 düzeyinde karar ağırlığı atamış, yani güven yüksek olduğunda bile kararın yarısından fazlası insan yargısında kalmıştır. Aynı çalışma, yapay zekâ etmenine atfedilen "özgür irade" algısının güven ile iş birliği arasındaki ilişkiyi zayıflattığını da ortaya koymaktadır. Bu bulgular modelin mantığını desteklemektedir: güven ile iş birliği birbirini besleyen mekanizmalardır ve kalibre edilmiş güven, yetki devri ile insani denetim arasındaki dengeyi kurar. Güven düşük olduğunda liderler ya her çıktıyı yeniden kontrol ederek hızı yok eder ya da denetimden çekilerek riski büyütür; iki uç da etkililiği aşındırır.

2.5. Liderlik Etkililiği: Dönüşümcü ve Uyarlanabilir Liderlik

Teknik kapasite tek başına liderlik etkililiğini açıklamaz. Dönüşümcü liderlik, anlam üreterek, vizyon paylaşarak ve içsel motivasyonu harekete geçirerek beklentilerin ötesinde performans yaratır (Bass, 1985). Uyarlanabilir liderlik ise teknik çözümlerin yetmediği, insanların değerlerini ve alışkanlıklarını değiştirmeyi gerektiren uyum sorunlarına odaklanır (Heifetz, 1994). Agentic dönem tam da böyle bir uyum sorunu yaratmaktadır: araçlar hazırdır, asıl güçlük insanların yeni bir çalışma düzenine intibak etmesidir.

Bu nedenle liderlik etkililiği modelde teknik değil, ilişkisel ve anlamsal bir yapı olarak konumlandırılmaktadır. Etkili lider etmenleri yönetmekten çok insan-makine ekibinin koordinasyonunu kolaylaştırır, belirsizliği çerçeveler ve otonom kararların örgütsel amaca hizmet etmesini sağlar. Yapay zekânın liderliği nasıl dönüştüreceğine ilişkin araştırmalar da bu ilişkisel vurguyu desteklemekte; teknik okuryazarlık, stratejik vizyon ve insani

becerilerin birlikte etkili liderliği ürettiğini belirtmektedir (Ransbotham vd., 2025; Zaidi vd., 2025).

2.6. Örgütsel Çeviklik

Modelin nihai çıktısı örgütsel çevikliktir. Stratejik çeviklik, çevredeki değişimi erken algılama, kaynakları hızla yeniden yapılandırma ve kolektif bağlılıkla harekete geçme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Doz ve Kosonen, 2010). Agentic sistemlerin gerçek zamanlı uyarlanabilirliği bu kapasiteye önemli bir potansiyel sunar; ancak potansiyel kendiliğinden çevikliğe dönüşmez. Bir örgüt etmenlerin ürettiği hızı ancak karar hakları, koordinasyon protokolleri ve liderlik pratiği bu hıza ayak uydurduğunda içselleştirebilir. Aksi hâlde teknik hız örgütsel ataletle karşılaşıp dağılır. Bu nedenle modelde çeviklik, doğrudan teknolojinin değil, teknolojiyi işler kılan liderliğin çıktısı olarak konumlandırılmaktadır; kapasiteden çevikliğe uzanan doğrudan yol ise bu savı sınanabilir kılan bir denetim işlevi görmektedir.

2.7. Kuşaklar Arası Etkileşim ve Yeni Nesil Liderlik

Kuşak kuramı, benzer tarihsel ve toplumsal deneyimleri biçimlendirici yaşlarda paylaşan kohortların benzer değer ve yönelimler geliştirdiğini öne sürer (Mannheim, 1952). Kongre teması da kuşaklar arası etkileşimi örgütlerde dinamik bir güç olarak ele almaktadır: Y ve Z kuşakları işgücünün çekirdeğini oluşturmakta, “ekran kuşağı” olarak nitelenen Alfa kuşağı tümüyle dijital öğrenme örüntüleriyle iş yaşamına girmeye hazırlanmakta, C kuşağı ise yaşa göre değil, sürekli çevrim içi olma, şeffaflık ve hız beklentisiyle tanımlanmaktadır (Friedrich vd., 2011; McCrindle ve Fell, 2020). Bu kuşaklar yapay zekâyla farklı biçimlerde tanışmış olduğundan, etmenlerle iş birliği kurma ve onlara güven duyma örüntülerinin de farklılaşması beklenir.

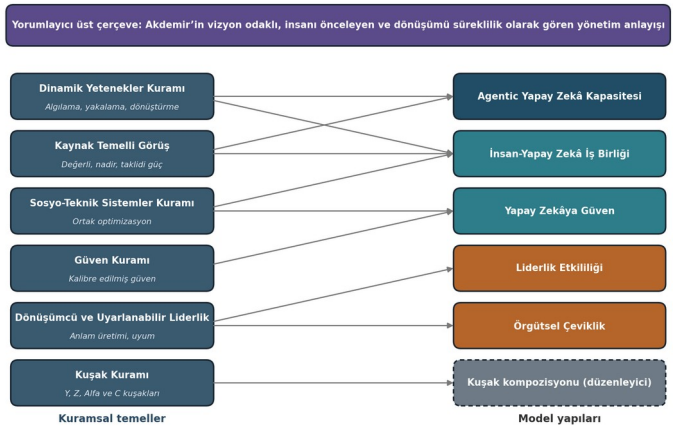
Bununla birlikte kuşak farklılıklarına ilişkin kanıtlar temkinli yorumlanmalıdır. Parry ve Urwin (2011), iş değerlerindeki kuşak farklılıklarının popüler anlatılarda ileri sürüldüğünden daha küçük olduğunu ve yaş, kıdem ve dönem etkileriyle karıştığını göstermektedir. Bu nedenle çalışmada kuşak, bireysel bir etiket olarak değil, çalışma birimlerinin kuşak kompozisyonu olarak ele alınmakta ve dijital akıcılık ölçümleriyle birlikte değerlendirilmesi önerilmektedir. Kongrenin hedefleri arasında yer alan tersine mentorluk, kuşaklar arası bilgi aktarımını kurumsallaştırmanın somut bir aracıdır (Murphy, 2012): dijital açıdan akıcı genç çalışanlar deneyimli yöneticilere yapay zekâ araçlarının pratik davranışını aktarırken, deneyimli yöneticiler risk, hesap verebilirlik ve kurumsal hafızaya ilişkin yargılarını genç kuşaklara aktarabilir.

2.8. Yorumlayıcı Üst Çerçeve: Akdemir’in Yönetim Anlayışı

Buraya kadar sıralanan kuramlar modelin iskeletini kurmaktadır; ancak bu iskeleti teknoloji indirgemeciliğinden koruyacak bir üst bakışa ihtiyaç vardır. Akdemir’in (2009) yönetim düşüncesinde belirginleşen üç vurgu bu işlevi görmektedir. Birincisi vizyon merkezliliktir: yönetim, günü kurtaran bir tepkiler dizisi değil, geleceği bugünden kuran bir yön verme pratiğidir. İkincisi insanı önceleyen duruştur: örgütün başarısı üyelerinin

katkısından doğar ve teknoloji bu insani çekirdeği ikame edemez. Üçüncüsü dönüşümü süreklilik olarak görmektir: değişim ara sıra yaşanan bir kriz değil, kurumun olağan hâlidir.

Bu üç vurguyu agentic yapay zekâ bağlamına taşımak liderliğin işlevini yeniden tanımlamaktadır. Agentic dönemde liderin görevi otomasyonu yönetmek değil, otonom sistemlerin ürettiği karar akışını örgütsel amaç ve insani değerle hizalamaktır. Vizyon, etmenlerin hangi yöne çalışacağını belirler; insan merkezlilik devrin nerede duracağını söyler; dönüşümün sürekliliği ise çevikliği bir hedef olmaktan çıkarıp bir yaşama biçimine dönüştürür. Böylece bu çerçeve, güncel agentic yazınının teknik coşkusuna bir denge unsuru ekler. Şekil 2, kuramsal temellerin model yapılarıyla ilişkisini ve yorumlayıcı çerçevenin kapsayıcı konumunu göstermektedir.



Şekil 2. Kuramsal bütünleşme çerçevesi ve yorumlayıcı üst bakış

2.9. Literatürdeki Boşluk ve Çalışmanın Konumu

Yukarıda özetlenen literatür, agentic yapay zekâ ile liderlik arasındaki ilişkiyi dört ayrı akım içinde ele almaktadır (Tablo 1). Birinci akım etmen mimarilerine ve teknik kapasiteye odaklanmakta, ancak örgütsel sonuçları büyük ölçüde arka plana bırakmaktadır (Acharya vd., 2025). İkinci akım bireysel verimlilik ve yaratıcılık deneyleri üzerinden yapay zekânın görev düzeyindeki etkilerini ölçmekte (Dell'Acqua vd., 2023; Doshi ve Hauser, 2024), ancak bu etkilerin liderlik ve örgüt düzeyine nasıl taşındığını açıklamamaktadır. Üçüncü akım güveni ve iş birliğini karar düzeyinde incelemekte (Glikson ve Woolley, 2020; Wen vd., 2025), dördüncü akım ise yapay zekânın örgüt tasarımı ve liderlik üzerindeki etkilerini kavramsal düzeyde tartışmaktadır (Jarrahi ve Ritala, 2025; van Esch, 2026; Zaidi vd., 2025).

Bu akımların arasında, agentic kapasitenin liderlik etkililiğine ve örgütsel çevikliğe hangi ara yapılar üzerinden dönüştüğünü bütünsel biçimde modelleyen bir çerçeve eksik

kalmaktadır. Ayrıca mevcut çalışmaların neredeyse tamamı işgücünü homojen kabul etmekte; yapay zekâya güvenin ve iş birliğine yatkınlığın kuşaklar arasında farklılaşabileceğini ve etmenin özerklik düzeyinin bu süreçleri koşullandırabileceğini göz ardı etmektedir. Bu çalışma, dört akımı seri aracılık mantığıyla birleştirerek ve iki sınır koşulu ekleyerek bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Tablo 1. Agentic yapay zekâ ve liderlik literatüründeki başlıca akımlar

Akım	Odak	Örnek çalışmalar	Eksik kalan
Teknik kapasite	Etmen mimarileri, özerk eylem, çok etmenli sistemler	Acharya vd. (2025)	Örgütsel ve liderlik sonuçları
Görev düzeyi etkiler	Verimlilik, kalite ve yaratıcılık deneyleri	Dell'Acqua vd. (2023); Doshi ve Hauser (2024)	Birey düzeyinden örgüt düzeyine geçiş
Güven ve iş birliği	Kalibre edilmiş güven, karar ağırlığı, iş birliği isteği	Lee ve See (2004); Glikson ve Woolley (2020); Wen vd. (2025)	Liderlik etkililiği ve çeviklikle bağlantı
Örgüt tasarımı ve liderlik	Asil-vekil ilişkisi, insan olmayan aktörler, orkestrasyon	Jarrahi ve Ritala (2025); Gassmann ve Wincent (2025); van Esch (2026)	Sınanabilir aracılık mekanizmaları ve kuşak farklılıkları

2.10. Türkiye Bağlamı

Modelin Türkiye bağlamında ele alınması hem kuramsal hem de uygulamaya dönük açıdan anlamlıdır. Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi 2021–2025, güvenilir ve sorumlu yapay zekâyı, nitelikli insan kaynağını ve kamu ile özel sektörde yapay zekâ kullanımının yaygınlaştırılmasını temel hedefler arasında saymaktadır (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021). Türk imalat işletmelerinde yapılan güncel bir çalışma, üretken yapay zekâ bilgi tabanlarının ve entelektüel sermayenin örgütsel dayanıklılık performansını anlamlı biçimde artırdığını, ancak bu etkinin kentsel ve kırsal konuma göre farklılaştığını göstermektedir (Abbas vd., 2026). Bu bulgu, yapay zekânın örgütsel değere dönüşümünün bağlama duyarlı olduğunu ve liderlik ile iş birliği gibi insani mekanizmaların belirleyici rol oynadığını destekler niteliktedir.

Türkiye'nin genç ve kuşak açısından çeşitli işgücü yapısı, kongre temasının önerdiği kuşaklar arası dinamikleri incelemek için de uygun bir zemin sunmaktadır. Avrupa değer zincirlerine entegre olmuş Türk ihracatçı ve tedarikçi işletmeler ise AB Yapay Zekâ Yasası'nın insan gözetimi ve şeffaflık yükümlülüklerinden dolaylı olarak etkilenmektedir (European Commission, 2024). Bu koşullar, agentic yapay zekâ ile çalışan ekiplerin liderliğini yalnızca verimlilik değil, aynı zamanda uyum ve hesap verebilirlik meselesi hâline getirmektedir.

3. Yöntem

3.1. Kavramsal Araştırma Deseni

Çalışma kavramsal bir araştırma deseni benimsemektedir. Jaakkola'nın (2020) sınıflamasına uygun olarak iki yaklaşım birleştirilmiştir: daha önce birbirinden kopuk olan literatür akımlarını (agentic yapay zekâ, insan-yapay zekâ iş birliği, güven, liderlik ve çeviklik) tutarlı bir açıklamada bütünleştiren *kuram sentezi* ile yapıları, boyutlarını ve aralarındaki ilişkileri sınanabilir önermeler biçiminde tanımlayan *model geliştirme*. Desen ayrıca MacInnis'in (2011) kavramsal katkı türlerine ve Whetten'in (1989) kuramsal katkı ölçütlerine (hangi etkenlerin dâhil edildiği, nasıl ilişkilendiği, ilişkilerin neden geçerli olduğu ve hangi sınır koşullarında işlediği) dayanmaktadır.

Kuramsal malzeme amaçlı ve bütünleştirici bir literatür incelemesiyle derlenmiştir (Snyder, 2019). Öncelik; (i) Web of Science ve Scopus kapsamındaki yönetim, bilişim sistemleri ve örgütsel psikoloji dergilerinde 2020–2026 döneminde yayımlanmış hakemli çalışmalara, (ii) her kuramsal merceği temellendiren klasik eserlere ve (iii) agentic yapay zekânın örgütsel yayılımını belgeleyen güncel sektör araştırmalarına verilmiştir. Temel arama terimleri *agentic AI*, *AI agents*, *human-AI collaboration*, *trust in AI*, *leadership effectiveness*, *organizational agility* ve *generational differences* olarak belirlenmiştir. Analiz dört adımda yürütülmüştür: yapıların tanımlanması ve komşu kavramlardan ayrıştırılması, her ilişki için kuramsal mekanizmanın belirlenmesi, ilişkilerin on önerme (H1–H10) olarak biçimlendirilmesi ve modelin her özelliğinin (seri aracılık, rakip doğrudan etki, düzenleyici etkiler) uygun bir analiz tekniğiyle eşleştirilmesi.

3.2. Önerilen Görgül Sınama Deseni ve Örneklem

Bu aşamada çalışma kavramsaldır; aşağıda önerilen yöntem, modelin görgül olarak nasıl sınanabileceğini gösteren bir yol haritasıdır. Önerilen desen nicel ve kesitseldir; nedensellik çıkarımlarını güçlendirmek için en az bir boylamsal izleme dalgasıyla genişletilebilir. Hedef kütle, agentic ya da ileri yapay zekâ uygulamalarını iş süreçlerine katmış kurumlarda görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerdir. Türkiye bağlamında imalat ve hizmet sektörlerindeki orta ve büyük ölçekli işletmeler ile teknoloji yoğun KOBİ'ler uygun bir çerçeve sunmaktadır; Türk imalat işletmelerinde üretken yapay zekâ bilgi tabanlarının örgütsel dayanıklılığı artırdığını gösteren güncel bulgular da bu bağlamın uygunluğunu desteklemektedir (Abbas vd., 2026). Yapısal eşitlik modellemesinin kararlı tahmin verebilmesi için 250 ile 400 arasında geçerli yanıt hedeflenmesi; örneklemenin yargısal ve kartopu yöntemlerinin birleşimiyle yürütülmesi önerilmektedir. Kuşak düzenleyicisinin (H9) sınanabilmesi için örneklemin Y, Z ve daha önceki kuşaklardan dengeli biçimde oluşturulması gerekmektedir.

3.3. Ölçüm

Beş gizil yapı ve iki düzenleyici değişken yedili Likert tipi ifadelerle ve yansıtıcı göstergelerle ölçülecektir. Tablo 2, yapıların tanımlarını ve önerilen ölçüm temellerini özetlemektedir. Ölçek maddeleri Türkçeye çeviri-geri çeviri yöntemiyle uyarlanmalı,

kapsam geçerliği bir uzman paneliyle sağlanmalı ve bir pilot çalışmayla ön sınama yapılmalıdır.

Tablo 2. Yapıların tanımları ve önerilen ölçüm temelleri

Yapı (Değişken)	Kısa tanım	Önerilen ölçüm temeli
Agentic Yapay Zekâ Kapasitesi (AYK)	Örgütün otonom algılama, akıl yürütme ve eylem kapasitesi	Dinamik yetenek mikro temelleri; Acharya vd. (2025) etmen özellikleri
İnsan-Yapay Zekâ İş Birliği (İYİ)	İnsan-etmen görev bölüşümünün ve ortak çalışmanın niteliği	Tamamlayıcılık ve iş birliği isteği; Wen vd. (2025)
Yapay Zekâya Güven (YZG)	Etmene duyulan, kalibre edilmiş davranışsal güven	Mayer vd. (1995); Lee ve See (2004); Wen vd. (2025)
Liderlik Etkililiği (LE)	Hibrit ekiplerde koordinasyon, anlam üretimi ve hizalama	Dönüşümcü ve uyarlanabilir liderlik; Bass (1985); Heifetz (1994)
Örgütsel Çeviklik (ÖÇ)	Erken algılama ve hızlı yeniden yapılanma kapasitesi	Stratejik çeviklik; Doz ve Kosonen (2010)
Kuşak kompozisyonu (düzenleyici)	Çalışma biriminde Y, Z ve önceki kuşakların oranı; dijital akıcılık	Kohort bilgisi ve dijital akıcılık ölçümü; Parry ve Urwin (2011)
Algılanan etmen özerkliği (düzenleyici)	Etmenin bağımsız karar ve eylem kapasitesine ilişkin algı	Wen vd. (2025); Jarrahi ve Ritala (2025)

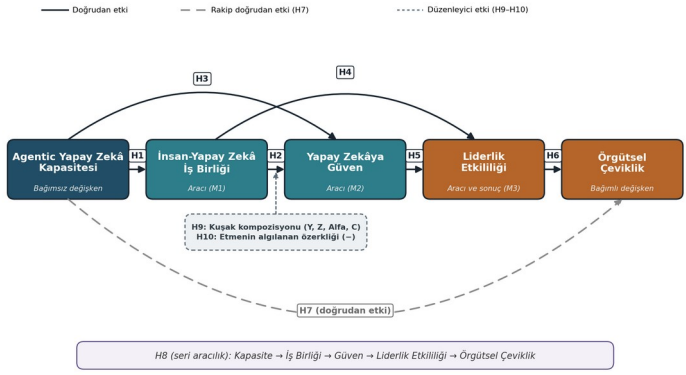
3.4. Analiz Stratejisi

Birincil analizin kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesiyle (PLS-YEM) yürütülmesi önerilmektedir; bu yöntem karmaşık aracılık zincirleri, tahmin odaklı modeller ve görece küçük örneklemlerle çalışmaya uygundur (Hair vd., 2022). Ölçüm modeli bileşik güvenilirlik, ortalama açıklanan varyans (AVE) ve ayırt edici geçerlik için HTMT ölçütüyle değerlendirilecek (Henseler vd., 2015); yapısal model ise yol katsayıları, açıklanan varyans ve tahmin gücüyle sınanacaktır. Seri aracılık (H8) önyükleme (bootstrap) temelli dolaylı etki testleriyle, düzenleyici etkiler (H9–H10) ise etkileşim terimleri ve çok gruplu analizle incelenecektir. Tek kaynaktan toplanan verilerde ortak yöntem varyansını sınırlamak için zamansal ayrıştırma ve çoklu bilgi verici gibi yöntemsel önlemler ile istatistiksel denetimler uygulanmalıdır (Podsakoff vd., 2003).

Bütünleyici olarak iki yöntem önerilmektedir. Bulanık küme nitel karşılaştırmalı analiz (fsQCA), yüksek liderlik etkililiği ya da çevikliğe götüren koşul yapılandırmalarını, yani değişkenlerin tek tek değil bir arada nasıl çalıştığını ortaya koyar (Ragin, 2008). Gerekli koşul analizi (NCA) ise her bir öncülün, sonucun belirli bir düzeyine ulaşmak için ne ölçüde zorunlu bir eşik oluşturduğunu gösterir (Dul, 2016); örneğin belirli bir güven düzeyi olmaksızın yüksek liderlik etkililiğine ulaşılıp ulaşılamayacağı bu analizle sınanabilir. Bu üçlü tasarım simetrik (PLS-YEM) ve asimetrik (fsQCA, NCA) mantığı birleştirerek modelin daha sağlam biçimde sınanmasını sağlamaktadır.

4. Bulgular: Araştırma Modeli ve Önermeler

Kavramsal analizin bulgusu, Şekil 3'te gösterilen araştırma modeli ve on önermedir. Model, agentic yapay zekâ kapasitesini örgütsel bir yetkinlik olarak konumlandırmakta ve bu kapasitenin liderlik etkililiği ile örgütsel çevikliğe dönüşümünü aracı mekanizmalar üzerinden açıklamaktadır. Yapı doğrusal bir zincir gibi görünse de mantığı seri aracılığa dayanmaktadır: kapasite önce iş birliğini güçlendirir, iş birliği güveni olgunlaştırır, güven liderlik etkililiğini besler ve etkililik çevikliğe taşınır. Kapasiteden çevikliğe uzanan doğrudan yol (H7) modele bir denetim işlevi katmakta, aracılığın kısmi mi yoksa tam mı olduğunu ortaya koyarak çevikliğin yalnızca teknolojiyle açıklanamayacağı savını sınanabilir kılmaktadır. Kurgunun ayırt edici yönü, etkiyi teknik kalbe değil ilişkisel kalbe yerleştirmesidir: liderlik etkililiği modelin merkezinde hem iş birliği ile güvenin çıktısı hem de çevikliğin ön koşuludur.



Şekil 3. Önerilen kavramsal araştırma modeli

4.1. Doğrudan ve Dolaylı İlişkilere Yönelik Önermeler

Aşağıdaki önermeler kuramsal çerçeveyi sınanabilir ilişkilere çevirmektedir. H1–H6 doğrudan yolları, H7 rakip bir doğrudan etkiyi, H8 ise zincirin bütününü temsil etmektedir.

H1. *Agentic yapay zekâ kapasitesi, insan-yapay zekâ iş birliğini pozitif yönde etkiler.*

Otonom algılama, akıl yürütme ve eylem yeteneği güçlendikçe yapay zekâ bir araçtan karar ortağına dönüşür. Bu dönüşüm, görev bölüşümünü modüler bir devirden insan ile etmenin birbirine bağımlı olduğu gerçek bir iş birliğine taşır (Acharya vd., 2025; Krakowski vd., 2023).

H2. *İnsan-yapay zekâ iş birliği, yapay zekâya güveni pozitif yönde etkiler.*

Güven ilan edilen bir tutum değil, yaşanan bir öğrenmedir. Etmenle düzenli çalışan aktörler onun öngörülebilirliğini ve sınırlarını deneyimledikçe davranışsal güven yerleşir; iş birliği bu güveni üreten başlıca bağlamdır (Glikson ve Woolley, 2020; Wen vd., 2025).

H3. *Agentic yapay zekâ kapasitesi, yapay zekâya güveni doğrudan pozitif yönde etkiler.*

Şeffaflık, açıklanabilirlik ve insanın döngüde kaldığı denetim gibi olgun kapasite özellikleri güveni iş birliğinden bağımsız bir kanaldan da besler. Böylece kapasitenin güvene yalnızca dolaylı değil doğrudan bir katkısı da öngörülmektedir (Lee ve See, 2004).

H4. *İnsan-yapay zekâ iş birliği, liderlik etkililiğini pozitif yönde etkiler.*

İnsan-yapay zekâ ekiplerinde liderin işlevi bilgi akışını kolaylaştırmaya ve karar yetkisini bağlama göre dağıtmaya kayar. Etkili liderlik, bu hibrit koordinasyonun kalitesiyle birlikte yükselir (Zaidi vd., 2025). İyi tasarlanmış bir iş birliği, liderin rutin kontrol yükünü azaltarak ona anlam üretme, belirsizliği çerçeveleme ve ekip üyelerini geliştirme gibi dönüşümcü işlevlere daha fazla zaman ayırma olanağı tanır (Bass, 1985). Buna karşılık kötü tasarlanmış bir iş birliği, liderin dikkatini sürekli hata ayıklamaya ve sorumluluk tartışmalarına yönlendirerek etkililiği düşürür.

H5. *Yapay zekâya güven, liderlik etkililiğini pozitif yönde etkiler.*

Kalibre edilmiş güven, yetki devri ile insani yargı arasındaki dengeyi kurar. Güven yoksa lider ya aşırı denetime ya da sorumsuz bir teslimiyete savrulur; iki uç da etkililiği zedeler (Lee ve See, 2004; Wen vd., 2025).

H6. *Liderlik etkililiği, örgütsel çevikliği pozitif yönde etkiler.*

Hızlı algılama ve yeniden yapılanma potansiyeli ancak liderlik bunu örgütsel rutine ve kültüre yerleştirdiğinde çevikliğe dönüşür. Çeviklik teknolojinin değil, onu işler kılan liderliğin çıktısıdır (Doz ve Kosonen, 2010). Etkili lider, etmenlerin ürettiği erken uyarı sinyallerini stratejik gündeme taşır, kaynakların hızla yeniden dağıtılmasını kolaylaştırır ve değişime yönelik kolektif bağlılığı sağlar. Uyarlanabilir liderlik açısından bakıldığında bu, teknik hızın örgütsel öğrenmeye dönüştürülmesi anlamına gelmektedir (Heifetz, 1994).

H7. *Agentic yapay zekâ kapasitesi, örgütsel çevikliği doğrudan pozitif yönde etkiler.*

Çok etmenli sistemlerin gerçek zamanlı uyarlanabilirliği, aracı mekanizmalardan bağımsız bir doğrudan etki bırakabilir. Bu önerme, aracılığın tam mı yoksa kısmi mi olduğunu sınamak ve teknolojinin tek başına yeterli olduğu varsayımını eleştirel biçimde test etmek amacıyla modele eklenmiştir (van Esch, 2026).

H8. *Agentic yapay zekâ kapasitesi, örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini insan-yapay zekâ iş birliği, yapay zekâya güven ve liderlik etkililiği üzerinden seri biçimde aktarır.*

Kapasitenin çevikliğe dönüşümü tek adımlı değildir. İş birliği güveni besler, güven liderlik etkililiğini olgunlaştırır, etkililik ise çevikliğe tercüme olur. H8 bu zincirin bir bütün olarak işlediğini öne sürmektedir.

4.2. Sınır Koşullarına Yönelik Önermeler

Kongre temasıyla uyumlu olarak model, iş birliğinden güvene uzanan kritik halkayı (H2) koşullandıran iki sınır koşulu içermektedir.

H9. *Kuşak kompozisyonu, insan-yapay zekâ iş birliği ile yapay zekâya güven arasındaki ilişkiyi düzenler; dijital açıdan akıcı kuşakların (Z, Alfa ve C) ağırlıkta olduğu çalışma birimlerinde bu ilişki daha güçlüdür.*

Dijital ortamda sosyalleşmiş kohortlar etmenlerle etkileşimi daha kısa sürede öngörülebilir bir deneyime dönüştürebilir; bu da iş birliğinden güvene geçişi hızlandırır (Friedrich vd., 2011; Mannheim, 1952). Ancak kuşak etkilerinin yaş ve dönem etkileriyle karıştığı göz önünde bulundurulmalı (Parry ve Urwin, 2011) ve bu önerme dijital akıcılığın doğrudan ölçümüyle birlikte sınanmalıdır. Aynı mantık, aşırı güven riskinin de bu birimlerde daha yüksek olabileceğine işaret etmektedir; bu nedenle liderin rolü güveni artırmak değil, kalibre etmektir.

H10. *Etmenin algılanan özerkliği, insan-yapay zekâ iş birliği ile yapay zekâya güven arasındaki ilişkiyi negatif yönde düzenler.*

Wen vd. (2025), yapay zekâ etmenine atfedilen özgür irade algısının güven ile iş birliği arasındaki bağı zayıflattığını göstermektedir. Etmen daha özerk algılandıkça, iş birliğinden doğan öngörülebilirlik deneyimi güvene daha zor dönüşebilir. Bu önerme, özerkliğin artışının liderlik açısından bir paradoks yarattığını ima etmektedir: kapasite arttıkça güvenin kalibrasyonu daha fazla liderlik emeği gerektirir.

Tablo 3, on önermeyi yol yapısı ve beklenen yön bakımından özetlemektedir.

Tablo 3. Önermelerin yol yapısı ve beklenen yönleri

Önerme	Yol (ilişki)	Beklenen yön
H1	AYK → İYİ	Pozitif (+)
H2	İYİ → YZG	Pozitif (+)
H3	AYK → YZG	Pozitif (+)
H4	İYİ → LE	Pozitif (+)
H5	YZG → LE	Pozitif (+)
H6	LE → ÖÇ	Pozitif (+)
H7	AYK → ÖÇ (doğrudan)	Pozitif (+)
H8	AYK → İYİ → YZG → LE → ÖÇ (seri aracılık)	Pozitif (+)
H9	Kuşak kompozisyonu × (İYİ → YZG)	Güçlendirici (+)
H10	Algılanan etmen özerkliği × (İYİ → YZG)	Zayıflatıcı (−)

Not: AYK: Agentic Yapay Zekâ Kapasitesi; İYİ: İnsan-Yapay Zekâ İş Birliği; YZG: Yapay Zekâya Güven; LE: Liderlik Etkililiği; ÖÇ: Örgütsel Çeviklik.

4.3. Modelin Yorumlanması: Güven Kalibrasyonu ve Rakip Senaryolar

Önermeler birlikte ele alındığında model, liderlik açısından iki kritik soruya yanıt aramaktadır. Birincisi, kapasitenin çeviklik üzerindeki etkisinin ne kadarının aracı mekanizmalar tarafından taşındığıdır. H7'nin anlamsız, H8'in anlamlı çıkması tam aracılığa işaret edecek ve çevikliğin teknolojiden değil, onu işler kılan iş birliği, güven ve liderlikten doğduğu savını güçlü biçimde destekleyecektir. Her iki yolun da anlamlı

çıkması kısmi aracılığa işaret edecek; bu durumda teknik kapasitenin kendi başına bir çeviklik katkısı bulunduğu, ancak bu katkının davranışsal mekanizmalar olmadan sınırlı kaldığı sonucuna varılacaktır. H7'nin anlamlı, H8'in anlamsız çıkması ise modelin temel savını zayıflatacak ve teknoloji belirlenimci bir açıklamayı destekleyecektir.

İkinci soru güvenin düzeyi değil, kalibrasyonudur. Lee ve See'nin (2004) çerçevesinden hareketle, güven ile sistemin gerçek yeteneği arasındaki uyum dört bölgede ele alınabilir (Tablo 4). Liderlik etkililiğini besleyen bölge, güvenin sistemin gerçek yeteneğiyle örtüştüğü kalibre edilmiş güven bölgesidir. Aşırı güven bölgesinde lider denetimden çekilir ve hatalar fark edilmeden birikir; güvensizlik bölgesinde ise her çıktı yeniden kontrol edildiği için etmenin sağladığı hız kaybolur. Kuşak kompozisyonu (H9) ve algılanan özerklik (H10) bu bölgeler arasındaki geçişi etkileyen koşullar olarak yorumlanabilir: dijital açıdan akıcı ekipler iş birliğinden güvene daha hızlı geçerken aşırı güven riskine de daha açık olabilir, etmenin özerkliği arttıkça ise güvenin kalibre edilmesi daha fazla liderlik emeği gerektirir.

Tablo 4. Güven kalibrasyonu bölgeleri ve liderlik açısından sonuçları

Bölge	Güven ve yetenek ilişkisi	Tipik liderlik davranışı	Örgütsel sonuç
Kalibre edilmiş güven	Güven, sistemin gerçek yeteneğiyle örtüşür	Bağlama duyarlı yetki devri ve seçici denetim	Hız ve güvenilirlik birlikte artar; çeviklik güçlenir
Aşırı güven	Güven, gerçek yeteneği aşar	Denetimden çekilme, eleştirisiz kabul	Fark edilmeyen hatalar, hesap verebilirlik boşluğu
Güvensizlik	Güven, gerçek yeteneğin altında kalır	Her çıktının yeniden kontrolü, devirden kaçınma	Kapasite atıl kalır; hız kazancı kaybolur
Belirsiz güven	Deneyim yetersiz; güven henüz oluşmamıştır	Deneme niteliğinde, tutarsız kullanım	Öğrenme fırsatı; iş birliği tasarımıyla kalibrasyona yönlendirilebilir

4.4. Kuşaklara Göre Liderlik Vurguları

Kongre temasının sorduğu "hangi kuşak için hangi liderlik?" sorusu, model çerçevesinde güven kalibrasyonu üzerinden yanıtlanabilir. Tablo 5, kongrenin kuşak tanımlarından ve H9'un mantığından hareketle her kuşak için beklenen güven riskini ve buna karşılık gelen liderlik vurgusunu özetlemektedir. Tablo, kuşakları kesin kategoriler olarak değil, sınanması gereken eğilimler olarak sunmaktadır; kuşak içi farklılıkların kuşaklar arası farklılıklardan büyük olabileceği unutulmamalıdır (Parry ve Urwin, 2011). Bu nedenle önerilen liderlik vurguları, bireyleri kuşak etiketleriyle sınıflandırmak için değil, ekiplerin kuşak kompozisyonuna duyarlı bir güven kalibrasyonu tasarlamak için kullanılmalıdır.

Tablo 5. Kuşaklara göre beklenen güven eğilimleri ve liderlik vurguları (sınanması gereken önermeler)

Kuşak	Kongre tanımına göre öne çıkan özellik	Beklenen güven riski	Önerilen liderlik vurgusu
Y	İşgücünün çekirdeği; dijital geçişi yetişkinlikte deneyimlemiş	Görece dengeli; deneyime bağlı kalibrasyon	Tersine mentorlukta köprü rolü; karar hakları tasarımına katılım
Z	Dijital ortamda sosyalleşmiş; hız ve anlam beklentisi	İş birliğinden güvene hızlı geçiş; aşırı güven riski	Eleştirel sorgulama, doğrulama rutinleri ve hesap verebilirlik bilinci
Alfa	"Ekran kuşağı"; tümüyle dijital öğrenme örüntüleri	Yapay zekâyı olağan kabul etme; yüksek aşırı güven riski	Yapay zekâ okuryazarlığı ve insan yargısının değerini görünür kılma
C	Yaştan bağımsız; sürekli çevrim içi, şeffaflık ve hız beklentisi	Şeffaflık eksikliğinde hızlı güven kaybı	Etmen performansının açık paylaşımı ve hızlı geri bildirim
Önceki kuşaklar	Uzun kurumsal deneyim ve hiyerarşik alışkanlıklar	Güvensizlik; etmen çıktılarının tekrar tekrar kontrolü	Desteklenen deneyimleme ve kademeli yetki devri

5. Tartışma ve Sonuç

Önerilen çerçeve, agentic yapay zekâ ile liderlik arasındaki bağı çoğu çalışmanın atladığı davranışsal mekanizmalar üzerinden kurmaktadır. Bu kuruluş teorik, yönetsel ve toplumsal düzeylerde katkı üretmektedir.

5.1. Teorik Katkı

Çalışma, agentic yapay zekâ kapasitesini dinamik yetenekler, sosyo-teknik bütünleşme, kaynak temelli görüş ve liderlik kuramlarının kesişiminde yeniden kavramsallaştırmaktadır. Literatürdeki araç ile iş arkadaşı ikiliğini soyut bir gözlem olmaktan çıkarıp iş birliği ve güven aracılığıyla işleyen sınanabilir bir aracılık zincirine dönüştürmektedir. Böylece teknik kapasite çalışmaları ile davranışsal liderlik çalışmaları arasındaki kopukluğu gideren bir köprü önerilmektedir. Güveni iş birliğiyle karşılıklı olarak beslenen bir mekanizma olarak konumlandırması, Wen vd.'nin (2025) karar düzeyindeki bulgularını örgütsel liderlik düzeyine taşıyan bir genelleme sunmaktadır. Kuşak kompozisyonunu ve algılanan özerkliği sınır koşulları olarak modele dâhil etmesi ise liderlik yazınına, yapay zekâ ile çalışan kuşaklar arası ekiplerin liderliğine ilişkin sınanabilir bir gündem kazandırmaktadır.

Çalışma, liderlik kuramlarına da iki noktada katkı sunmaktadır. Birincisi, dönüşümcü ve uyarlanabilir liderliği insan-makine ekiplerine genişleterek liderin yalnızca insanları değil, insanlar ile etmenler arasındaki ilişkiyi de yönettiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşımda liderlik etkililiği, izleyicilerin motivasyonunun yanı sıra hibrit ekiplerdeki güvenin kalibrasyonuyla da ölçülmektedir. İkincisi, Akdemir'in (2009) vizyon odaklı ve insanı önceleyen yönetim anlayışını agentic yapay zekâ bağlamında yeniden yorumlayarak, Türk yönetim düşüncesinin güncel teknoloji tartışmalarına nasıl katkı sunabileceğini

göstermektedir. Böylece model, uluslararası literatürdeki teknik ağırlıklı tartışmayı yerel bir yönetim geleneğinin insani vurgusuyla dengelemektedir.

5.2. Yönetsel Katkı

Yöneticiler için modelin mesajı açıktır: etmen satın almak dönüşümü garanti etmez. Belirleyici olan, iş birliğinin nasıl tasarlandığı ve güvenin nasıl kalibre edildiğidir. Çerçeve, hangi kararların devredileceğine, geçersiz kılmanın nerede meşru olduğuna ve insani denetimin nasıl kurumsallaşacağına ilişkin somut bir karar disiplini önermektedir. AB Yapay Zekâ Yasası'nın yüksek riskli sistemler için öngördüğü insan gözetimi yükümlülüğü (Madde 14) de bu disiplinin düzenleyici karşılığıdır (European Commission, 2024). Benimseme niyeti ile gerçek operasyonel hazırlık arasındaki açığın büyük olduğu bir dönemde (Ransbotham vd., 2025), teknolojiye yapılan yatırımın insan-makine koordinasyonuna yapılan yatırımla dengelenmesi başarının asıl ayırt edicisidir.

Kongre teması açısından modelin önerdiği liderlik modeli, sorumlu liderliği kuşaklar arası farklılıklara duyarlı bir güven kalibrasyonuyla birleştiren bir modeldir. Liderler, yapay zekâya hızla güvenen ekiplerde eleştirel sorgulamayı, daha temkinli ekiplerde ise desteklenen deneyimlemeyi teşvik etmelidir. Tersine mentorluk programları, dijital açıdan akıcı genç çalışanları deneyimli yöneticilerle eşleştirerek hem yapay zekâ okuryazarlığını hem de hesap verebilirlik bilincini kuşaklar arasında yaymak için pratik bir araçtır (Murphy, 2012).

Uygulamaya yönelik olarak üç adım önerilmektedir. Birincisi, her süreç için hangi kararların etmene tam olarak devredileceğini, hangilerinin insan onayına bağlanacağını ve hangilerinin yalnızca insan yargısında kalacağını gösteren bir karar hakları matrisi oluşturulmalıdır. İkincisi, etmenlerin performansı, hata örüntüleri ve geçersiz kılma sıklığı düzenli olarak izlenmeli ve ekiplerle paylaşılmalıdır; bu şeffaflık güvenin kalibre edilmesinin temel koşuludur. Üçüncüsü, liderlik geliştirme programları teknik okuryazarlığı anlam üretme, belirsizliği çerçeveleme ve kuşaklar arası koordinasyon becerileriyle birlikte ele almalıdır (Zaidi vd., 2025). Bu adımlar, Akdemir'in (2009) vizyonu sürekli bir yön verme pratiği olarak gören anlayışının agentic dönemdeki somut karşılıklarıdır.

5.3. Toplumsal Katkı

Model, insanı merkezde tutan ve otonom kararlarda hesap verebilirliği önceleyen bir liderlik anlayışını savunmaktadır. Yetkinin makineye sessizce kaydığı bir ortamda kimin sorumlu olduğunun belirsizleşmesi gerçek bir risktir; asil-vekil perspektifi de bu izleme ve hizalama sorununu öne çıkarmaktadır (Jarrahi ve Ritala, 2025). Güveni ve insani denetimi modelin çekirdeğine yerleştirmek, yapay zekânın istihdam ve örgütsel adalet üzerindeki etkilerine karşı sorumlu bir yönetsel duruşu güçlendirmektedir. Türkiye'nin Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi'nde öne çıkan güvenilir ve insan odaklı yapay zekâ ilkeleri de bu duruşla örtüşmektedir (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).

5.4. Sonuç

Agentic yapay zekâ, liderliği teknolojik bir uyum sorunundan daha incelikli bir hizalama sanatına taşımaktadır. Bu dereceli bir iyileştirme değildir; kararın nerede, kim tarafından ve hangi yetkiyle alındığını yeniden düzenlemektedir. Otonom etmenler bir görevi baştan sona yürütüp kararın bir bölümünü üstlendiğinde yöneticinin işi denetlemekten hizalamaya kaymaktadır. Çalışmanın temel savı buradan doğmaktadır: agentic kapasitenin liderlik etkililiği ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi doğrudan ya da salt teknik değildir, iki davranışsal mekanizmadan, iş birliği ve güvenden geçmektedir.

Akdemir'in vizyon odaklı ve insanı önceleyen yönetim anlayışı, bu köprüyü teknoloji hayranlığından koruyan bir pusula işlevi görmektedir. Pusulanın işaret ettiği yön açıktır: farkı yaratan şey teknolojinin kendisi değil, iş birliğinin nasıl tasarlandığı ve güvenin nasıl kalibre edildiğidir. Hangi kararların devredileceği, geçersiz kılmanın nerede meşru olduğu ve insani denetimin nasıl kurumsallaşacağı, agentic dönemin asıl yönetsel disiplinini oluşturmaktadır. Nihayetinde yeni nesil liderlik, en güçlü etmeni edinmekle değil, insan yargısı ile makine kapasitesini ve farklı kuşakların beklentilerini ortak bir amaç etrafında buluşturabilmekle ölçülecektir.

5.5. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Çalışmanın temel sınırlılığı kavramsal oluşudur; önerilen ilişkiler henüz görgül olarak sınanmamıştır. Kesitsel bir desenin nedensellik çıkarımını zayıflatması da dikkate alınmalı ve boylamsal tasarımlarla giderilmelidir. Kuşak önermesi (H9), kohort etkilerini yaş ve dönem etkilerinden ayırabilen desenler gerektirmektedir. Kavramların hızla evrildiği bir alanda ölçüm araçlarının da düzenli olarak güncellenmesi gerekmektedir.

Bunlara ek olarak, agentic yapay zekâ kapasitesinin örgüt düzeyinde ölçülmesi henüz olgunlaşmamış bir alandır. Mevcut ölçekler çoğunlukla genel yapay zekâ kapasitesine ya da bireysel kullanım niyetine odaklanmaktadır; otonom eylem, çok etmenli koordinasyon ve insan gözetimi gibi agentic özellikleri yakalayan yeni bir ölçek geliştirme çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Benzer biçimde, liderlik etkililiğinin yönetici beyanına dayalı ölçümü sosyal beğenirlik yanlılığına açıktır; bu nedenle astlardan ve akranlardan toplanan çoklu değerlendirici verileriyle desteklenmesi önerilmektedir.

Gelecek araştırmalar için birkaç verimli yön bulunmaktadır. Etmenlerin özerklik düzeyinin (insanın döngüde, döngünün üzerinde ya da tam özerk olduğu yapılar) modeldeki ilişkileri nasıl değiştirdiği ayrı bir araştırma hattı olarak ele alınmayı hak etmektedir. Sektör, ulusal kültür ve örgüt büyüklüğü düzenleyici etkiler için verimli adaylardır. Van Esch'in (2026) öngördüğü, yapay zekânın örgütleyici bir katmana dönüştüğü örgütlerde liderliğin nasıl yeniden tanımlanacağı ise modelin bir sonraki evresini oluşturacaktır. Türk imalat ve hizmet işletmelerinde yapılacak bir ilk görgül uygulama, modelin kongre temasının önerdiği kuşaklar arası dinamiklerle birlikte sınanmasına olanak tanıyacaktır.

Üretken Yapay Zekâ Kullanım Beyanı

Kongrenin Üretken Yapay Zekâ Politikası uyarınca, bu çalışmanın hazırlanma sürecinde üretken yapay zekâ aracından (Claude, Anthropic) dil düzenleme, özetin İngilizceye çevrilmesi, bazı bölümlerin taslaklandırılmasına destek, kongre yazım kurallarına göre biçimlendirme, kaynak künyelerinin doğrulanması ve şekillerin yeniden çizilmesi amaçlarıyla yararlanılmıştır. Yapay zekâ desteğiyle üretilen tüm içerikler yazar tarafından kontrol edilmiş, doğrulanmış ve onaylanmıştır. Araştırma verisi yapay zekâ ile üretilmemiş, araca gizli veya kişisel veri aktarılmamıştır. Çalışmanın bilimsel içeriği, yorumları, atıfları ve sonuçlarına ilişkin sorumluluk tamamen yazara aittir.

Kaynakça / References

Abbas, J., Dabić, M., & Stojčić, N. (2026). Digital divide in Industry 5.0: Role of generative AI knowledge bases and intellectual capital in organizational resilience performance under territorial proximity. *Technovation, 149*, 103357. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103357

Acharya, D. B., Kuppan, K., & Divya, B. (2025). Agentic AI: Autonomous intelligence for complex goals, a comprehensive survey. *IEEE Access, 13*, 18912–18936.

Akdemir, A. (2009). *Vizyon yönetimi*. Ekin Yayınevi.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi & Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2021). *Ulusal yapay zekâ stratejisi 2021–2025*. Ankara.

Dell'Acqua, F., McFowland, E., III, Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Krayer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). *Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality* (Harvard Business School Working Paper No. 24-013). Harvard Business School.

Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances, 10*(28), eadn5290.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning, 43*(2–3), 370–382.

Dul, J. (2016). Necessary condition analysis (NCA): Logic and methodology of "necessary but not sufficient" causality. *Organizational Research Methods, 19*(1), 10–52.

European Commission. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*.

Friedrich, R., Peterson, M., & Koster, A. (2011). The rise of Generation C. *strategy+business, 62*.

Gassmann, O., & Wincent, J. (2025, 22 Ekim). The non-human enterprise: How AI agents reshape organizations. *California Management Review Insights*.

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals, 14*(2), 627–660.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135.

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10*(1–2), 18–26.

Jarrahi, M. H., & Ritala, P. (2025, 24 Temmuz). Rethinking AI agents: A principal-agent perspective. *California Management Review Insights*.

Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal, 44*(6), 1425–1452.

Lee, J. D., & See, K. A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors, 46*(1), 50–80.

MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing, 75*(4), 136–154.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.

McCrindle, M., & Fell, A. (2020). *Understanding Generation Alpha*. McCrindle Research.

Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management, 51*(4), 549–573.

Parasuraman, R., & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. *Human Factors, 39*(2), 230–253.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*(1), 79–96.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.

Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210.

Ransbotham, S., Kiron, D., Khodabandeh, S., Iyer, S., & Das, A. (2025). *The emerging agentic enterprise: How leaders must navigate a new age of AI*. MIT Sloan Management Review & Boston Consulting Group.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350.

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations, 4*(1), 3–38.

van Esch, P. (2026). From agentic AI to AI-orchestrated organizations: Understanding the next surge in artificial intelligence. *Business Horizons*. Advance online publication. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2026.03.003

Wen, Y., Wang, J., & Chen, X. (2025). Trust and AI weight: Human-AI collaboration in organizational management decision-making. *Frontiers in Organizational Psychology, 3*, 1419403. https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1419403

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490–495.

Zaidi, S. Y. A., Aslam, M. F., Mahmood, F., Ahmad, B., & Raza, S. B. (2025). How will artificial intelligence (AI) evolve organizational leadership? Understanding the perspectives of technopreneurs. *Global Business and Organizational Excellence, 44*(3), 66–83. https://doi.org/10.1002/joe.22275

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

DIGITAL WELLBEING AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN COMPANIES: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS[4]

Mojeed UTHMAN
İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (Yüksek Lisans)
Cüneyt DİRİCAN
İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü

ABSTRACT

As independent constructs, digital well-being and organizational resilience have been examined in recent academic literature; however, whether they have been jointly examined in the same literature and context is not fully ascertained. This study therefore traces the literature in which the two constructs intersect.

Based on this, this study conducted a search in the Scopus database as of 27 August 2026, during which 74 articles and reviews were extracted. Specified exclusion criteria were applied to the dataset, after which the corpus was narrowed to 67 documents spanning 2021 to 2026. Using a bibliometric analysis methodology, VOSviewer version 1.6.21 was used to analyze this corpus for keyword co-occurrence, bibliographic coupling, co-citation, and co-authorship analysis, essentially tracing the intellectual and conceptual trajectory of fields' intersection.

Results unveiled key insights: about 76% of the publications appeared after 2024. The examined corpus has its constituents distributed across 59 sources, 35 countries, and 219 individual authors, with no author having more than 2 publications. Essentially, this portrays a novel and fast-growing cross-cutting research field with a lot of potential.

Furthermore, "technostress", being the most dominant keyword, occurred 16 times, while "digital well-being" occurred 6 times and "resilience" occurred 9 times. The documents with the most citations are two pandemic-period publications on technostress, namely "Singh et al. (2022)" with 195 citations and "Oksanen et al. (2021)" with 110 citations, respectively. The works most cited in this collection are extensively rooted in information systems technostress as well as occupational health stress theory, propelled by "Ragu Nathan et al. (2008)" and "Tarafdar et al. (2007)".

[4]This abstract is derived / (produced) from the master's thesis titled "Influence of Digital Wellbeing on Perceived Organizational Resilience in Technology based SMEs" conducted by the first author, Mojeed O. Uthman, under the supervision of the second author, (consultant) Assoc. Prof. Cüneyt Dirican, within the Executive Master of Business Administration's Program at the Graduate Education Institute of T.R. Istanbul Arel University.

The sources with the highest counts are the “Computers in Human Behaviour Journal, Frontiers in Psychology, Journal of Business Research, the International Journal of Environmental Research and Public Health, and the Journal of Applied Psychology”. The highest productivity counts across these niches were recorded by “India, France, China, the United States, and the United Kingdom”. Universities with the highest productivity counts are “Brunel University London, Audencia Business School, Sheffield Hallam University, and Indiana University”.

Content analysis revealed that within 54 documents in the collection, resilience was defined and conceptualized at the individual level, while 9 operationalized it at the organizational level, 1 was assessed within the team context and 3 were unclear or unspecified in terms of conceptualization. Furthermore, out of those 9, only 5 highlighted organizational resilience as an end product. No document details how employee well-being of any sort directly leads to organizational resilience and, more importantly, none addressed the small and medium enterprise niche.

While previous bibliometric analyses and papers dissected the two constructs herein examined independently, this study assessed the literature in which they intersect. It discovered a gap fuelled by a lack of connection in the level of analysis, as opposed to a shortage in the number of publications available. Objectively, within these studies, the two constructs (digital well-being and organizational resilience) are merely connected in language/wordings and not in evidence or theory. This gap makes it more pertinent for a work of this nature to be executed.

Future research therefore should detail and propose models that link employee digital well-being to organizational resilience. This should be extensively tested with various kinds and levels of research design, and should be extended to the most vulnerable cadres of firms and contexts, particularly the technology-based SMEs in emerging economies. In addition, managers and handlers of various organizations should perceive the contributions made by well-being initiatives to their organizational resilience as a hypothesis that needs to be tested rather than a clear-cut result.

Keywords: *digital well-being, organizational resilience, technostress, bibliometric analysis, SME.*

JEL Codes: *D23, J24, M12*

Notes: In this abstract, the Scopus database, VOSviewer, and Google Translate were utilized. The English translation has been checked and edited by the authors, paying attention to the originality / genuineness of the text. The works, articles, and names included in this summary are data derived from the Scopus database file during the analysis phase conducted using VOSviewer. The authors' contributions to the study are equal. There is no research method that requires Ethics Committee approval. Artificial intelligence support was not used.

ŞİRKETLERDE DİJİTAL ESENLİK VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ[5]

ÖZET

Dijital esenlik ve örgütsel dayanıklılık, bağımsız kavramlar olarak yakın dönem akademik literatüründe incelenmiştir; ancak bu iki kavramın aynı literatür ve bağlam içerisinde birlikte ele alınıp alınmadığı tam olarak net değildir. Bu çalışma, söz konusu iki kavramın kesiştiği literatürü incelemektedir.

Bu doğrultuda, 27 Ağustos 2026 tarihi itibarıyla Scopus veri tabanında bir tarama gerçekleştirilmiş ve 74 makale ile derleme çalışmasına ulaşılmıştır. Veri setine belirli dışlama kriterleri uygulanmış; bunun sonucunda 2021-2026 yıllarını kapsayan 67 dokümanlık bir derlem elde edilmiştir. Bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak, VOSviewer yazılımının 1.6.21 sürümü aracılığıyla bu derlem; anahtar kelime birlikteliği, bibliyografik eşleşme, ortak atıf ve ortak yazarlık analizleri açısından incelenmiş; böylece söz konusu alanların kesişimindeki entelektüel ve kavramsal gelişim süreci izlenmiştir.

Elde edilen sonuçlar önemli bulguları ortaya koymuştur: Yayınların yaklaşık %76'sı 2024 yılından sonra yayımlanmıştır. İncelenen külliyat; 59 kaynak, 35 ülke ve 219 farklı yazara dağılmış durumdadır; hiçbir yazarın ikiden fazla yayını bulunmamaktadır. Bu durum, özünde, büyük bir potansiyele sahip, yeni ve hızla gelişen, disiplinler arası bir araştırma alanına işaret etmektedir.

Bunun yanı sıra, en baskın anahtar kelime olan "teknostres" 16 kez geçerken, "dijital esenlik" 6 kez, "dayanıklılık" ise 9 kez yer almıştır. En fazla atıf alan çalışmalar, pandemi döneminde yayımlanan ve teknostres konusunu ele alan iki yayındır; bunlar 195 atıfla “Singh ve diğerleri (2022)” ile 110 atıfla “Oksanen ve diğerleridir (2021)”. Bu derlemede en çok atıf alan çalışmalar, büyük ölçüde “Ragu-Nathan ve diğerleri (2008)” ile “Tarafdar ve diğerlerinin (2007)” öncülük ettiği, bilgi sistemleri bağlamındaki teknostres ve mesleki sağlık stresi teorilerine dayanmaktadır.

En yüksek sayıya sahip kaynaklar; “Computers in Human Behaviour Journal, Frontiers in Psychology, Journal of Business Research, International Journal of Environmental Research and Public Health ve Journal of Applied Psychology” dergileridir. Bu alanlarda en yüksek üretkenlik değerlerine ulaşan ülkeler “Hindistan, Fransa, Çin, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık” olmuştur. En yüksek üretkenlik düzeyine sahip üniversiteler ise “Brunel Üniversitesi Londra, Audencia Business School, Sheffield Hallam Üniversitesi ve Indiana Üniversitesi'dir”.

İçerik analizi, veri setindeki 54 belgenin birinde dayanıklılığın bireysel düzeyde tanımlanıp kavramsallaştırıldığını, 9 belgede ise örgütsel düzeyde işlevselleştirildiğini, 1

[5]Bu (özet) bildiri T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesindeki Yönetici İşletme Yüksek Lisans (Executive MBA) programı kapsamında, birinci yazar Mojeed O. Uthman tarafından, ikinci yazar (danışman) Doç. Dr. Cüneyt Dirican’ın danışmanlığında yürütülen "Teknoloji Tabanlı KOBİ'lerde Dijital Esenliğin Algılanan Kurumsal Dayanıklılık Üzerindeki Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir / (üretilmiştir).

belgede ekip bağlamında değerlendirildiğini ve 3 belgenin kavramsallaştırma açısından belirsiz veya belirtilmemiş olduğunu ortaya koymuştur. Dahası, bu 9 belgeden sadece 5'i örgütsel dayanıklılığı nihai bir ürün olarak vurgulamıştır. Hiçbir belge, herhangi bir türdeki çalışan refahının örgütsel dayanıklılığa doğrudan nasıl yol açtığını detaylandırmamıştır ve daha da önemlisi, hiçbiri küçük ve orta ölçekli işletmeler nişini ele almamıştır.

Daha önceki bibliyometrik analizler ve çalışmalar, bu bildiride incelenen iki başlığı bağımsız olarak birbirinden ayrı ayrı ele almış olsa da, bu çalışma söz konusu kavramların kesiştiği literatürü değerlendirmiştir. Araştırma, mevcut yayın sayısının azlığından ziyade, analiz düzeyindeki bağlantı eksikliğinden kaynaklanan bir boşluk olduğunu ortaya koymuştur. Nesnel bir bakış açısıyla, incelenen çalışmalarda bu iki kavram (dijital esenlik ve örgütsel dayanıklılık) yalnızca dilsel veya terminolojik düzeyde birbirine bağlanmış olup, kanıt ya da teori temelinde bir ilişkilendirme söz konusu değildir. Bu boşluk, söz konusu çalışmanın gerçekleştirilmesini daha da anlamlı ve gerekli kılmaktadır.

Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar, çalışanların dijital esenliği ile kurumsal dayanıklılık arasında bağlantı kuran modelleri detaylandırmalı ve ortaya koymalıdır. Bu modeller, çeşitli araştırma tasarımı türleri ve düzeyleri kullanılarak kapsamlı bir şekilde test edilmeli; ayrıca, özellikle gelişmekte olan ekonomilerdeki teknoloji odaklı KOBİ'ler gibi, firmalar ve bağlamlar içindeki en savunmasız kesimleri de kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Buna ek olarak, çeşitli kuruluşlardaki yöneticiler ve karar vericiler, esenlik girişimlerinin kurumsal dayanıklılığa sağladığı katkıları kesin bir sonuç olarak değil, test edilmesi gereken bir hipotez olarak ele almalıdır.

Anahtar Kelimeler: *dijital esenlik, örgütsel dayanıklılık, teknostres, bibliyometrik analiz, KOBİ.*

JEL Kodları: *D23, J24, M12*

Notlar: Bu (özet) bildiride Scopus veritabanı, VOSviewer ve Google Çeviri kullanılmıştır. İngilizce çeviri, metnin özgünlüğü/gerçekliği gözetilerek yazarlar tarafından kontrol edilmiş ve düzenlenmiştir. Bu özette yer alan çalışmalar, makaleler ve isimler, VOSviewer kullanılarak gerçekleştirilen analiz aşamasında Scopus veritabanı dosyasından elde edilen verilerdir. Yazarların çalışmaya katkıları eşittir. Etik Kurul onayı gerektiren herhangi bir araştırma yöntemi kullanılmamıştır. Yapay zekâ desteğinden yararlanılmamıştır.

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

YAPAY ZEKÂ YETKİNLİĞİ ULUSLARARASI TİCARET YAPAN İŞLETMELERDE YÖNETİM PERFORMANSINI NASIL DÖNÜŞTÜRÜYOR? KARAR KALİTESİ VE STRATEJİK ÇEVİKLİK TEMELLİ KAVRAMSAL BİR MODEL

Figen YAVUZ
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü
ORCID: 0000-0002-6701-7961
figen.yavuz@nisantasi.edu.tr

ÖZET

Küresel ticarette dijital dönüşümün hız kazanması, jeopolitik belirsizliklerin artması ve tedarik zincirlerinin giderek karmaşıklaşması, uluslararası ticaret yapan işletmelerin yönetsel karar süreçlerini ve rekabet stratejilerini önemli ölçüde dönüştürmektedir. Bu çalışma, yapay zekâ (YZ) yetkinliğinin yönetim performansına ve uluslararası rekabet avantajına hangi örgütsel mekanizmalar aracılığıyla dönüştüğünü açıklayan bütünleşik bir kavramsal model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Model; Kaynak Temelli Görüş, Dinamik Yetenekler Yaklaşımı ve Bilgi İşleme Teorisi üzerine kurulmuştur. Çalışma, sistematik literatür taramasına dayalı kavramsal bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Haziran–Temmuz 2026 döneminde Web of Science, Scopus ve Google Scholar veri tabanlarında yapay zekâ, uluslararası ticaret, karar kalitesi, stratejik çeviklik, yönetim performansı, dinamik yetenekler ve rekabet avantajı eksenindeki hakemli çalışmalar incelenmiş ve tematik olarak sentezlenmiştir. İnceleme kapsamında özellikle 2010–2026 döneminde yayımlanan ve temel değişkenlerden en az birini örgütsel veya yönetsel düzeyde ele alan çalışmalara odaklanılmıştır. Literatür bulguları, YZ yetkinliğinin işletmelerin büyük hacimli ve çok kaynaklı verileri işleme ve anlamlandırma kapasitesini genişleterek yönetsel kararların isabetini, tutarlılığını ve kapsamını desteklediğine işaret etmektedir. Karar kalitesindeki gelişimin çevresel sinyallerin daha doğru yorumlanmasına, fırsat ve tehditlerin daha erken belirlenmesine ve kaynakların daha etkin konumlandırılmasına katkı sağlayarak stratejik çevikliği güçlendirdiği görülmektedir. Stratejik çeviklik ise işletmelerin değişen pazar koşullarına, düzenleyici gelişmelere, jeopolitik risklere ve tedarik zinciri kesintilerine daha hızlı ve esnek biçimde uyum sağlamasını kolaylaştırarak yönetim performansını desteklemektedir. Yönetim performansındaki iyileşmenin uluslararası pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunabileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda çalışma, "YZ Yetkinliği → Karar Kalitesi → Stratejik Çeviklik → Yönetim Performansı → Uluslararası Rekabet Avantajı" biçiminde sıralı-aracılı bir kavramsal model geliştirmekte ve modeldeki ilişkileri yedi test edilebilir önerme ile somutlaştırmaktadır. Ayrıca çevresel dinamizm, firma büyüklüğü ve uluslararasılaşma

düzeyi modelin bağlamsal koşulları olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın temel katkısı, YZ yatırımlarının tek başına performans üretmediğini; teknolojik kaynakların insan sermayesi, veri yönetişimi, karar süreçleri ve örgütsel çeviklikle bütünleştirilmesi gerektiğini ortaya koymasıdır. Önerilen modelin gelecekte uluslararası ticaret yapan işletmelerden elde edilecek verilerle yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak görgül olarak sınanması öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yapay zekâ yetkinliği; uluslararası ticaret; karar kalitesi; stratejik çeviklik; yönetim performansı.*

HOW IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE COMPETENCY TRANSFORMING MANAGEMENT PERFORMANCE IN INTERNATIONALLY TRADING FIRMS? A CONCEPTUAL MODEL BASED ON DECISION QUALITY AND STRATEGIC AGILITY

ABSTRACT

The accelerating pace of digital transformation in global trade, increasing geopolitical uncertainty, and the growing complexity of supply chains are transforming managerial decision-making processes and competitive strategies in internationally trading firms. This study aims to develop an integrated conceptual model explaining the organizational mechanisms through which artificial intelligence (AI) competency is translated into management performance and international competitive advantage. The proposed model is grounded in the Resource-Based View, Dynamic Capabilities Approach, and Information Processing Theory. The study is conceptual research based on systematic literature review. During June–July 2026, peer-reviewed studies addressing artificial intelligence, international trade, decision quality, strategic agility, management performance, dynamic capabilities, and competitive advantage were reviewed through Web of Science, Scopus, and Google Scholar and synthesized thematically. Particular attention was given to studies published between 2010 and 2026 examining at least one core variable at the organizational or managerial level. The findings indicate that AI competency enhances firms' capacity to process and interpret large volumes of data from multiple sources, thereby supporting the accuracy, consistency, and comprehensiveness of managerial decisions. Improvements in decision quality contribute to more accurate interpretation of environmental signals, earlier identification of opportunities and threats, and more effective resource allocation, thereby strengthening strategic agility. Strategic agility, in turn, enables firms to respond more rapidly and flexibly to changing market conditions, regulatory developments, geopolitical risks, and supply chain disruptions, consequently supporting management performance. Improved management performance is expected to contribute to sustainable competitive advantage in international markets. Accordingly, the study proposes a serial mediation model structured as "AI Competency → Decision Quality → Strategic Agility → Management Performance → International Competitive Advantage" and operationalizes the relationships through seven testable propositions.

Environmental dynamism, firm size, and the level of internationalization are incorporated as contextual conditions shaping these relationships. The main contribution of the study is to demonstrate that AI investment alone does not automatically generate superior performance; rather, technological resources need to be integrated with human capital, data governance, managerial decision-making processes, and organizational agility. Future research is expected to empirically test the proposed model using data from internationally trading firms and structural equation modeling techniques.

Keywords: *Artificial intelligence competency; international trade; decision quality; strategic agility; management performance.*

1. Giriş

Uluslararası ticaret ortamında işletmeler; döviz kuru dalgalanmaları, farklı mevzuat sistemleri, jeopolitik riskler, tedarik zinciri kesintileri ve çoklu pazar sinyalleriyle eş zamanlı olarak karşılaşmaktadır. Bu yapı, yöneticilerin daha fazla veriyi daha kısa sürede anlamlandırmasını ve çevresel değişimlere hızlı tepki vermesini zorunlu kılmaktadır. YZ tabanlı çözümler talep tahmini, lojistik optimizasyonu, gümrük belgelendirmesi, risk modelleme ve müşteri ilişkileri gibi alanlarda giderek yaygınlaşsa da teknolojiye erişim tek başına stratejik değer yaratmamaktadır (Irawan, Suhardi ve Nugroho, 2025).

Mevcut çalışmalar YZ yetkinliği ile firma performansı arasında ilişki kurmakta; ancak karar kalitesi ve stratejik çevikliği aynı nedensel zincir içinde uluslararası ticaret bağlamında birleştiren modeller sınırlı kalmaktadır (Chen, Esperança ve Wang, 2022; Ghasemaghaei, Ebrahimi ve Hassanein, 2018). Bu çalışmanın amacı, YZ yetkinliğinin karar kalitesi ve stratejik çeviklik aracılığıyla yönetim performansına, oradan da uluslararası rekabet avantajına nasıl dönüştüğünü açıklayan test edilebilir bir kavramsal model geliştirmektir.

2. Literatür Taraması

Model üç tamamlayıcı kuramsal perspektife dayanmaktadır. Kaynak Temelli Görüş, sürdürülebilir rekabet avantajını değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve örgütsel olarak desteklenen kaynaklarla açıklar (Barney, 1991). Bu açıdan YZ yetkinliği yalnızca algoritma veya yazılım değil; teknolojik altyapı, veri, insan sermayesi ve örgütsel rutinlerin bütünleşik bileşimidir. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı ise işletmelerin değişen çevrelerde fırsat ve tehditleri algılama, fırsatları ele geçirme ve kaynakları yeniden yapılandırma kapasitesini öne çıkarır (Teece, 2007). Stratejik çeviklik bu dönüşüm kapasitesinin yönetsel görünümüdür.

Bilgi İşleme Teorisi, çevresel belirsizlik arttıkça örgütlerin bilgi işleme ihtiyacının da yükseldiğini savunur (Galbraith, 1974). YZ, yüksek hacimli ve heterojen veriyi hızla işleyerek bu kapasiteyi genişletebilir. Ghasemaghaei vd. (2018), veri analitiği yetkinliğinin karar kalitesini artırdığını; Chen vd. (2022) ise YZ yetkinliğinin firma performansına dolaylı mekanizmalar üzerinden yansıdığını göstermektedir. Uluslararasılaşma ve çevresel çalkantının stratejik çeviklik yeteneklerini biçimlendirdiği de ortaya konmuştur (Diego

Ruiz, Almodóvar ve Birkinshaw, 2024). Bu üç kuram birlikte değerlendirildiğinde YZ yetkinliğinin bir kaynak, karar kalitesinin bilgi işleme çıktısı ve stratejik çevikliğin dinamik dönüşüm mekanizması olduğu bütünleşik bir yapı ortaya çıkmaktadır.

3. Yöntem

Çalışma sistematik literatür taramasına dayalı kavramsal bir araştırmadır. Haziran–Temmuz 2026 döneminde Web of Science, Scopus ve Google Scholar üzerinde "artificial intelligence/AI", "international trade/export/global business", "decision quality/decision-making", "strategic agility", "management/firm performance", "dynamic capabilities" ve "competitive advantage" anahtar sözcükleri ve bunların kombinasyonları kullanılmıştır. 2010–2026 döneminde yayımlanan, hakemli, İngilizce veya Türkçe ve temel değişkenlerden en az birini örgütsel/yönetsel düzeyde ele alan çalışmalar kapsama alınmıştır. Yalnızca teknik algoritma geliştirmeye odaklanan, tam metnine erişilemeyen ve hakemli araştırma niteliği taşımayan yayınlar dışlanmıştır. Çalışmalar YZ yetkinliği–karar kalitesi, karar kalitesi–stratejik çeviklik, stratejik çeviklik–yönetim performansı, YZ–uluslararası ticaret performansı, yönetim performansı–rekabet avantajı ve düzenleyici değişkenler temalarında sentezlenmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Sistematik literatür taraması ve kuramsal değerlendirmeler doğrultusunda, YZ yetkinliğinin uluslararası ticaret yapan işletmelerde yönetim performansı ve uluslararası rekabet avantajına dönüşümünü açıklayan bütünleşik bir kavramsal model geliştirilmiştir. Model, Kaynak Temelli Görüş, Bilgi İşleme Teorisi ve Dinamik Yetenekler Yaklaşımıtemelinde; "YZ Yetkinliği → Karar Kalitesi → Stratejik Çeviklik → Yönetim Performansı → Uluslararası Rekabet Avantajı" zinciri üzerine kurulmuştur. Karar kalitesi ve stratejik çeviklik ardışık aracı değişkenler olarak ele alınırken; çevresel dinamizm, firma büyüklüğü ve uluslararasılaşma düzeyi bağlamsal değişkenler olarak modele dâhil edilmiştir. Model kapsamında yedi test edilebilir önerme geliştirilmiştir.

4. Bulgular

Tematik sentez, YZ yetkinliğinin performans sonuçlarına etkisinin ağırlıklı olarak dolaylı mekanizmalar üzerinden açıklanabildiğine işaret etmektedir. İlk olarak YZ, büyük ve çok kaynaklı veri setlerinin işlenmesini kolaylaştırarak kararların kapsamını ve isabetini desteklemektedir. İkinci olarak yüksek karar kalitesi, çevresel sinyallerin daha doğru algılanması ve kaynakların daha isabetli konumlandırılması yoluyla stratejik çevikliği beslemektedir. Üçüncü olarak stratejik çeviklik, işletmenin pazar, düzenleme ve tedarik koşullarındaki değişimlere hızlı uyum sağlamasına yardım ederek yönetim performansını desteklemektedir. Bununla birlikte ilişkilerin çevresel dinamizm, kurumsal koşullar ve uluslararasılaşma düzeyine duyarlı olduğu görülmektedir (Gölgeci vd., 2019; Asghar, Kanbach ve Kraus, 2025).

Tablo 1. Önerilen kavramsal modelin test edilebilir önermeleri

Önerme	Kavramsal ilişki
P1	YZ yetkinliği → karar kalitesi (+)
P2	Karar kalitesi → stratejik çeviklik (+)
P3	Stratejik çeviklik → yönetim performansı (+)
P4	Yönetim performansı → uluslararası rekabet avantajı (+)
P5	Karar kalitesi ve stratejik çeviklik, YZ yetkinliği ile yönetim performansı arasında seri aracılık eder.
P6	Çevresel dinamizm, stratejik çeviklik → yönetim performansı ilişkisini güçlendirir.
P7	Uluslararasılaşma düzeyi, yönetim performansı → uluslararası rekabet avantajı ilişkisini güçlendirir.

Modelin temel özgünlüğü, YZ yetkinliğini doğrudan performansa bağlamak yerine "YZ Yetkinliği → Karar Kalitesi → Stratejik Çeviklik → Yönetim Performansı → Uluslararası Rekabet Avantajı" zinciri üzerinden açıklamasıdır. Böylece YZ yatırımları ile performans çıktıları arasındaki örgütsel dönüşüm mekanizması görünür hâle getirilmektedir. Firma büyüklüğü ise farklı örgütsel bağlamlarda modelin ilişkilerinin nasıl değişebileceğinin incelenmesi için ek bir bağlamsal değişken olarak değerlendirilmektedir.

5. Sonuç

Çalışma, YZ yatırımlarının yönetim performansına otomatik biçimde dönüşmediğini; bu dönüşüm için karar kalitesi ve stratejik çevikliğin kritik örgütsel mekanizmalar olduğunu ortaya koyan bütünleşik bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Yönetsel açıdan işletmelerin yalnızca teknoloji yatırımlarına değil, YZ çıktılarının karar süreçlerine aktarılmasına, yöneticilerin YZ okuryazarlığına, veri yönetişimine ve çevik örgütsel yapılara da yatırım yapması gerekmektedir. Uluslararası ticaret yapan işletmeler açısından bu gereklilik, farklı pazar ve mevzuat koşullarının yarattığı yüksek bilgi işleme ihtiyacı nedeniyle daha belirgindir.

Çalışmanın temel sınırlılığı, önerilen modelin kavramsal nitelikte olması ve önermelerin henüz bütünleşik biçimde görgül olarak test edilmemiş olmasıdır. Gelecek araştırmalarda modelin Türkiye'de düzenli ihracat ve/veya ithalat yapan işletmelerin orta ve üst kademe yöneticilerinden elde edilecek verilerle PLS-SEM veya kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak sınanması önerilmektedir. Böyle bir sınama, seri aracılık mekanizmasının ve çevresel dinamizm ile uluslararasılaşma düzeyinin düzenleyici rollerinin ampirik olarak değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır..

Kaynakça / References

ASGHAR, J., Kanbach, D. K. ve Kraus, S., "Toward a Multidimensional Concept of Organizational Agility: A Systematic Literature Review", Management Review Quarterly, 2025.

BARNEY, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Cilt 17, Sayı 1, 1991: 99–120.

CHEN, D., Esperança, J. P. ve Wang, S., “The Impact of Artificial Intelligence on Firm Performance: An Application of the Resource-Based View to E-Commerce Firms”, Frontiers in Psychology, Cilt 13, 2022: 884830.

DIEGO RUIZ, E., Almodóvar, P. ve Birkinshaw, J., “The Effects of a Firm's Internationalization, Age, and Environmental Turbulence on the Capabilities That Comprise Strategic Agility”, International Entrepreneurship and Management Journal, Cilt 20, Sayı 3, 2024: 1935–1961.

GALBRAITH, J. R., “Organization Design: An Information Processing View”, Interfaces, Cilt 4, Sayı 3, 1974: 28–36.

GHASEMAGHAEI, M., Ebrahimi, S. ve Hassanein, K., “Data Analytics Competency for Improving Firm Decision Making Performance”, The Journal of Strategic Information Systems, Cilt 27, Sayı 1, 2018: 101–113.

GÖLGECİ, I., Assadinia, S., Kuivalainen, O. ve Larimo, J., “Emerging-Market Firms' Dynamic Capabilities and International Performance: The Moderating Role of Institutional Development and Distance”, International Business Review, Cilt 28, Sayı 6, 2019: 101593.

IRAWAN, A. W., Suhardi, B. ve Nugroho, A., “Exploring Artificial Intelligence Application in Export–Import Process in Indonesia”, TEM Journal, Cilt 14, Sayı 3, 2025: 2098–2110.

TEECE, D. J., “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, Strategic Management Journal, Cilt 28, Sayı 13, 2007: 1319–1350.

TEECE, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A., “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Strategic Management Journal, Cilt 18, Sayı 7, 1997: 509–533.

Kategori I (K1): Kavramsal-Kuramsal Açılardan Yönetim / Category I (K1): Conceptual-Theoretical Perspectives on Management

KUŞAKLARIN FİNANSAL DAVRANIŞLARI VE LİDERLİK BEKLENTİLERİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Osman YILMAZCAN
İstanbul Gedik Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışma, kuşakların değişen özellikleri, finansal davranışları ve liderden beklentileri çerçevesinde sürdürülebilir kuşaklar arası liderlik anlayışının gelişimini incelemeyi amaçlamaktadır. Küreselleşme, dijitalleşme, yapay zekâ uygulamaları, iklim krizi ve ESG (Environmental, Social, Governance) yaklaşımının yaygınlaşması, yalnızca örgütlerin yönetim anlayışını değil; aynı zamanda kuşakların çalışma değerlerini, yatırım tercihlerini ve liderlikten beklentilerini de önemli ölçüde dönüştürmektedir. Özellikle farklı kuşakların aynı organizasyon içerisinde birlikte çalışması, liderlik anlayışının kuşaksal farklılıklar temelinde yeniden değerlendirilmesini gerekli hâle getirmektedir.

Çalışmada Sessizler, Baby Boomer, X, Y, Z, Alfa ve C kuşaklarının temel özellikleri, teknolojiye yaklaşımları, sürdürülebilirlik algıları, finansal davranışları ve liderlik beklentileri kavramsal çerçevede ele alınmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş; literatür taraması ve doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Sürdürülebilir liderlik, kuşak yönetimi, ESG yaklaşımı, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir finans alanındaki ulusal ve uluslararası çalışmalar birlikte değerlendirilmiştir.

Araştırma bulguları, kuşaklar arasında risk algısı, yatırım tercihleri, dijital finans araçlarına yaklaşım, sürdürülebilirlik hassasiyeti ve liderlik beklentileri açısından önemli farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Baby Boomer ve X kuşaklarının daha çok finansal güvenlik, kurumsal istikrar ve geleneksel risk-getiri yaklaşımına önem verdiği; Y ve Z kuşaklarının ise etik yönetim, çevresel sorumluluk, ESG kriterleri, şeffaflık ve değer temelli yatırım anlayışına daha duyarlı olduğu görülmektedir. Alfa kuşağının yapay zekâ destekli finansal sistemler ve algoritmik karar mekanizmalarıyla şekillenecek yeni bir finansal ekosistemin habercisi olduğu; pandemi sonrası öne çıkan C kuşağının ise kriz yönetimi, ekonomik dayanıklılık ve kurumsal güvenilirlik konularına daha fazla önem verdiği değerlendirilmektedir.

Çalışmada ayrıca kuşaklar arası liderlik anlayışının dönüşümü ele alınmış ve "Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modeli" önerilmiştir. Model; kurumsal hafızanın korunması, tersine mentörlük, sürdürülebilir ardıllık planlaması ve ESG odaklı yönetim anlayışı gibi temel boyutlar üzerine yapılandırılmıştır. Sonuç olarak çalışma, geleceğin liderlik anlayışının yalnızca yönetsel performansa değil; kuşaklar arası uyum, dijital dönüşüm, sürdürülebilir finansal davranışlar ve uzun vadeli kurumsal dayanıklılığa dayalı bütünleşik bir yapıya dönüşeceğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, kuşakları

yalnızca demografik farklılıklar açısından değil; finansal davranışlar, sürdürülebilirlik hassasiyetleri ve liderlik beklentileri bağlamında bütüncül olarak değerlendirerek literatüre kavramsal bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kuşaklar Arası Yönetim, Sürdürülebilir Liderlik, ESG, Finansal Davranışlar, Dijital Dönüşüm, Sürdürülebilir Finans*

A CONCEPTUAL EVALUATION OF GENERATIONAL FINANCIAL BEHAVIORS, EXPECTATIONS FROM LEADERS, AND SUSTAINABLE INTERGENERATIONAL LEADERSHIP

ABSTRACT

This study aims to examine the development of a sustainable intergenerational leadership approach within the framework of the evolving characteristics, financial behaviors, and leadership expectations of different generations. Globalization, digitalization, artificial intelligence applications, the climate crisis, and the widespread adoption of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles have transformed not only organizational management practices but also the work values, investment preferences, and leadership expectations of different generations. As multiple generations increasingly work together within the same organizations, leadership approaches need to be reconsidered in light of generational differences.

The study conceptually examines the Silent Generation, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (Millennials), Generation Z, Generation Alpha, and Generation C with respect to their defining characteristics, approaches to technology, sustainability perceptions, financial behaviors, and leadership expectations. A qualitative research design was adopted, employing literature review and document analysis methods. National and international studies on sustainable leadership, generational management, ESG, digital transformation, and sustainable finance were comprehensively reviewed.

The findings indicate significant generational differences in risk perception, investment preferences, attitudes toward digital financial tools, sustainability awareness, and leadership expectations. While Baby Boomers and Generation X tend to prioritize financial security, organizational stability, and traditional risk–return considerations, Generations Y and Z demonstrate greater sensitivity toward ethical governance, environmental responsibility, ESG principles, transparency, and values-based investing. Generation Alpha is expected to emerge within a new financial ecosystem shaped by artificial intelligence-supported financial systems and algorithmic decision-making. In contrast, the post-pandemic Generation C places greater emphasis on crisis management, economic resilience, and organizational trustworthiness.

The study further discusses the transformation of intergenerational leadership and proposes a Sustainable Intergenerational Leadership Model. The proposed model is structured around four core dimensions: preservation of organizational memory, reverse mentoring, sustainable succession planning, and ESG-oriented management. In

conclusion, the study argues that future leadership will extend beyond managerial performance toward an integrated approach based on intergenerational harmony, digital transformation, sustainable financial behaviors, and long-term organizational resilience. By evaluating generations not only from a demographic perspective but also in terms of their financial behaviors, sustainability orientations, and leadership expectations, the study offers a conceptual contribution to the existing literature.

Keywords: *Intergenerational Management, Sustainable Leadership, ESG, Financial Behavior, Digital Transformation, Sustainable Finance*

1. Giriş

Küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik kavramlarının ön plana çıktığı günümüz yönetim anlayışı, örgütlerin liderlik yaklaşımlarında önemli dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Özellikle teknolojik gelişmelerin hız kazanması, iş gücü yapısının değişmesi ve farklı kuşakların aynı örgüt içerisinde birlikte çalışması, liderlik anlayışının yeniden değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bununla birlikte çevresel sorunlar, iklim değişikliği, sosyal sorumluluk anlayışının gelişmesi ve ESG (Environmental, Social, Governance) yaklaşımının yaygınlaşması, sürdürülebilirlik kavramını yalnızca çevresel bir konu olmaktan çıkararak örgütsel yönetim süreçlerinin temel unsurlarından biri hâline getirmiştir.

Öte yandan dijital dönüşüm süreçleri ve finansal teknolojilerde yaşanan gelişmeler, kuşaklar arasındaki davranış farklılıklarını ve liderlerden beklentileri önemli ölçüde değiştirmiştir. Özellikle genç kuşak çalışanların sürdürülebilirlik, çevresel duyarlılık, esnek çalışma, etik yönetim ve dijital finansal araçlara yönelik beklentileri; liderlerin şeffaf, katılımcı, yenilikçi ve değişime uyum sağlayabilen bir yönetim anlayışı benimsemelerini gerekli kılmaktadır. Bu durum, sürdürülebilir liderlik yaklaşımının yalnızca organizasyonel süreçleri yöneten bir anlayış değil; aynı zamanda değişen sosyal, ekonomik ve finansal beklentilere uyum sağlayabilen bütünleşik bir yönetim modeli hâline geldiğini göstermektedir.

Bu çalışmada Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik yaklaşımı; kuşaklar arası yönetim, dijital dönüşüm ve finansal davranışlar perspektifinde ele alınmaktadır. Çalışmanın temel amacı, sürdürülebilir kuşaklar arası liderlik anlayışını farklı kuşakların liderlerden beklentileri doğrultusunda değerlendirmek ve sürdürülebilir finansal davranışlarla ilişkisini kavramsal çerçevede incelemektir. Bu kapsamda araştırmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş; literatür taraması ve doküman inceleme yöntemi kullanılarak sürdürülebilir kuşaklar arası liderlik, kuşaklar arası yönetim, ESG yaklaşımı ve finansal davranışlara ilişkin ulusal ve uluslararası çalışmalar birlikte değerlendirilmiştir.

Çalışma, Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik yaklaşımını; Sessiz Kuşak, Baby Boomer, X, Y, Z, Alfa ve C kuşaklarının temel özellikleri, finansal davranışları, liderlerden beklentileri, sürdürülebilirlik algıları, dijitalleşme eğilimleri ve ESG duyarlılıkları çerçevesinde kavramsal olarak incelemektedir. Araştırma nitel ve kavramsal bir çalışma niteliğinde olup herhangi bir ampirik veri analizi veya alan araştırması içermemektedir. Bu

nedenle ulaşılan sonuçlar, ulusal ve uluslararası literatürde yer alan kuramsal yaklaşımlar ile önceki araştırmaların bulguları doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bununla birlikte kuşaklara ilişkin özellikler, finansal davranışlar ve liderlerden beklentiler; kültürel, ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara bağlı olarak zaman içinde ve toplumlar arasında farklılık gösterebileceğinden, bu durum çalışmanın temel sınırlılıkları arasında değerlendirilmektedir.

Literatürde sürdürülebilir liderlik, ESG yaklaşımı, kuşak yönetimi ve sürdürülebilir finans konularında çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen; sürdürülebilir liderlik anlayışını kuşakların finansal davranışları, liderlerden beklentileri, dijital dönüşüm süreçleri ve sürdürülebilir yatırım eğilimleri ile bütüncül bir yaklaşımla ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışma, Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik yaklaşımını kuşakların finansal davranışları ve liderlerden beklentileri perspektifinde kavramsal olarak değerlendirerek, mevcut literatürdeki bu boşluğun giderilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın temel amacı, Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik yaklaşımını kuşakların finansal davranışları, liderlerden beklentileri ve değişen çalışma değerleri çerçevesinde kavramsal olarak incelemek; bu doğrultuda örgütler için kuşaklar arası uyumu destekleyen bütünleşik bir liderlik modeli önermektir. Bu kapsamda Sessiz Kuşak, Baby Boomer, X, Y, Z, Alfa ve C kuşaklarının finansal davranışları değerlendirilmiş; temel özellikleri, liderlerden beklentileri, dijitalleşme eğilimleri, sürdürülebilirlik algıları ve ESG duyarlılıkları karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş; literatür taraması ve doküman inceleme yöntemi kullanılarak sürdürülebilir liderlik, kuşaklar arası yönetim, davranışsal finans, ESG yaklaşımı ve sürdürülebilir finans alanındaki ulusal ve uluslararası çalışmalar analiz edilmiş; elde edilen bulgular doğrultusunda Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modeli kavramsal olarak geliştirilmiştir.

1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma, Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik yaklaşımını kuşaklar arası yönetim perspektifinde ele almakta; Sessiz Kuşak, Baby Boomer, X, Y, Z, Alfa ve C kuşaklarının finansal davranışları, liderlerden beklentileri, sürdürülebilirlik algıları, dijitalleşme eğilimleri ve ESG duyarlılıkları çerçevesinde kavramsal olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu doğrultuda sürdürülebilir liderlik, kuşaklar arası yönetim, davranışsal finans, sürdürülebilir finans, ESG yaklaşımı ve kuşak teorilerine ilişkin ulusal ve uluslararası literatür birlikte incelenmiştir.

Araştırma kavramsal nitelikte olup herhangi bir ampirik veri analizi veya alan araştırması içermemektedir. Bu nedenle çalışmanın bulguları, literatürde yer alan kuramsal yaklaşımlar ve önceki araştırmaların bulguları doğrultusunda değerlendirilmiştir. Ayrıca kuşakların finansal davranışları ile liderlerden beklentileri; ülkelerin kültürel, ekonomik,

teknolojik ve toplumsal koşullarına bağlı olarak farklılık gösterebildiğinden, bu durum çalışmanın temel sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

1.3. Literatür Değerlendirmesi

Literatürde sürdürülebilir liderlik, ESG yaklaşımı, kuşak yönetimi ve sürdürülebilir finans konularında çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen; Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik yaklaşımını kuşakların finansal davranışları, liderlerden beklentileri, dijital dönüşüm süreçleri ve sürdürülebilir yatırım eğilimleriyle bütüncül bir bakış açısıyla ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle genç kuşakların dijital finansal araçlara yönelmesi, sürdürülebilir yatırım anlayışının yaygınlaşması ve ESG kriterlerinin yatırım kararları üzerindeki etkisinin artması; liderlerden beklentilerin değişmesine ve liderliğin yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda finansal, teknolojik ve sürdürülebilirlik odaklı bir perspektiften değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışma, Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik yaklaşımını kuşakların finansal davranışları ve liderlerden beklentileri çerçevesinde kavramsal olarak inceleyerek, mevcut literatürdeki bu boşluğun giderilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

2. KUŞAKLARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE LİDERLERDEN BEKLENTİLERİ

İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan ekonomik, teknolojik ve toplumsal dönüşümler, kuşaklar arasındaki farklılıkların daha belirgin biçimde incelenmesine yol açmıştır

Kuşak kavramının sosyolojik temelleri Karl Mannheim tarafından ortaya konulmuştur. *Mannheim (1952: 282, 290),* kuşak kavramını ortak tarihsel ve toplumsal deneyimlerden etkilenen birey toplulukları olarak tanımlamaktadır. Daha sonraki çalışmalarda Strauss ve Howe (1991), kuşaklar arası tarihsel döngü yaklaşımını geliştirmiş; McCrindle (2021) ise günümüzde yaygın olarak kullanılan Baby Boomer, X, Y, Z ve Alfa kuşağı sınıflandırmasını sistematik bir çerçevede ele almıştır. Bu çalışmada kuşakların dönemsel sınıflandırılmasında McCrindle'ın (2021) yaklaşımı esas alınmıştır.

Altıntuğ (2012), Kuşak kavramını; "aynı zaman aralığında doğmuş, yaşadıkları zamanın sosyal, ekonomik, kültürel, siyasal olaylarından ve hâkim değerlerinden etkilenmiş kişileri ve bu kişilerin oluşturduğu toplulukları ifade etmektedir" şeklinde tanımlamıştır.

Türk Dil Kurumu Güncel Sözlük (2026) Kuşak kavramını, toplum bilimi anlamında, "Yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği; göbek, nesil, batın, jenerasyon "ve felsefe anlamında, "yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu; batın" olarak tanımlamaktadır.

Kuşakların sınıflandırılmasıyla ilgili literatürde farklı tarihlendirmeler bulunmaktadır. McCrindle'ın kuşak sınıflandırmasına göre Sessiz Kuşak (Builders) 1925–1945 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Bunu izleyen kuşaklar ise Baby Boomer (1946–1964), X (1965–1979), Y (1980–1994), Z (1995–2009) ve Alfa (2010–2024) kuşaklarıdır.

McCrindle, gelecekte bu kuşakları Beta, Gamma ve Delta kuşaklarının izleyeceğini öngörmektedir (McCrindle, 2026: 5).

2.1. Sessiz Kuşak (Builders/Silent Generation)

Temel Özellikleri

1925–1945 yılları arasında doğan bireylerden oluşan Sessiz Kuşak, Büyük Buhran, II. Dünya Savaşı ve savaş sonrası yeniden yapılanma döneminin etkisi altında şekillenmiştir. Bu kuşağın yüksek düzeyde sadakat, özveri ve riskten kaçınma eğilimi gösterdiğini; kurumlara ve otoriteye saygı duyan, ekip çalışmasına önem veren ve güçlü kişilerarası iletişim becerilerine sahip bireylerden oluştuğu belirtmektedir (Jenkins 2008: 19).

"Sessiz Kuşak" adlandırmasının ise, savaş sonrası dönemde gençlerin önceki kuşaklara kıyasla daha uyumlu, otoriteyle çatışmaktan kaçınan ve toplumsal konularda daha az görünür bir profil sergilemeleri nedeniyle ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Troksa, 2016: 13).

Liderlerden Beklentileri

Kane'e (2019: 1) göre sessiz kuşak (traditionalists), çalışkan, iradesi güçlü, örgüte sadık, otoriteye saygılı, tutumlu ve geleneksel ahlaki değerlere bağlı bireylerden oluşmaktadır. Güvenlik, emniyet ve istikrarı önemseyen bu kuşak, iş yaşamında disiplinli ve kurallara bağlı bir çalışma anlayışını benimsemekte, yukarıdan aşağıya işleyen hiyerarşik komuta zincirini doğal karşılamaktadır. Bu nedenle liderlerden *deneyime önem veren, açık görev tanımları yapan, güven sağlayan ve kurumsal istikrarı koruyan bir yönetim* anlayışı beklemektedir.

2.2. Baby Boomer (BB)-Bebek Patlaması Kuşağı

Temel Özellikleri

1946–1964 yılları arasında doğan Baby Boomer Kuşağı, II. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan doğum oranlarındaki hızlı artışın sonucu ortaya çıkmıştır. Bu dönemde özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde yaklaşık 76 milyon bebeğin doğması nedeniyle bu kuşak "baby boomer" olarak adlandırılmıştır. Günümüzde Baby Boomer kuşağı, özellikle gelişmiş ekonomilerde harcama, yatırım ve emeklilik kararları aracılığıyla ekonomik büyüme üzerinde etkili olan önemli bir demografik grup olarak değerlendirilmektedir (*Clarke & Velasques, 2026: 1).*

Jenkins (2008: 19), Baby Boomer kuşağının iş yaşamına kişisel yaşamdan daha fazla öncelik veren, otoriteye ve büyük kurumlara karşı önceki kuşaklara kıyasla daha eleştirel bir yaklaşım benimseyen bir kuşak olduğunu belirtmektedir. Sivil haklar hareketi, Vietnam Savaşı ve yüksek enflasyon gibi toplumsal olayların etkisiyle şekillenen bu kuşak; önceki kuşaklara göre daha iyimser, değişime daha açık ve bireysel başarı ile kendini gerçekleştirmeye daha fazla önem veren bir anlayış geliştirmiştir. Bununla birlikte,

emeklilik döneminde de çalışma yaşamını sürdürme eğilimleri, Baby Boomer kuşağının işle kurduğu güçlü bağın günümüzde de devam ettiğine işaret etmektedir.

Harlow'a (2026) göre Baby Boomer kuşağı günümüzde de güçlü satın alma ve yatırım kapasitesini korumakta, iş gücünde etkinliğini sürdürmekte ve dijital teknolojilere sanılandan daha kolay uyum sağlamaktadır. Yazar ayrıca, bu kuşağın sosyal medya ve dijital platformları giderek daha etkin kullandığını, çevresel konulara duyarlılık gösterdiğini, özgün ve geleneksel marka değerlerine önem verdiğini, dijital eğlence içeriklerine ilgi duyduğunu ve genel olarak iyimser bir yaşam anlayışını benimsediğini belirtmektedir.

Liderlerden Beklentileri

Cennamo ve Gardner (2008: 892–894), Baby Boomer kuşağını çalışmaya bağlılığı yüksek, rekabetçi, sorumluluk sahibi ve kurumsal sadakati önemseyen bireyler olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre bu kuşak, deneyime ve kıdeme değer vermekte; örgütsel hiyerarşiyi doğal karşılamakta ve yöneticilerin bilgi, deneyim ve otoritesine güven duymaktadır.

Benzer şekilde *Twenge (2010: 205–206),* Baby Boomer çalışanlarının işi yaşamlarının merkezinde konumlandırdıklarını, yüksek çalışma disiplini sergilediklerini ve kurumsal başarıya güçlü bağlılık gösterdiklerini belirtmektedir. Bu doğrultuda Baby Boomer kuşağının, liderlerden *deneyime önem veren, güven sağlayan, adil, sorumluluk bilinci yüksek ve kurumsal istikrarı koruyan bir liderlik anlayışı* beklediği değerlendirilmektedir.

Deal vd. (2014), Baby Boomer, X ve Y kuşaklarının etkili liderlik anlayışına ilişkin beklentilerinin sanıldığı kadar farklı olmadığını; tüm kuşakların katılımcı, takım odaklı, insancıl ve karizmatik liderlik özelliklerini etkili liderliğin temel unsurları olarak değerlendirdiğini ortaya koymaktadır

2.3. X kuşağı

Temel Özellikleri

Altıntuğ (2012: 206), X Kuşağı'nı 1965–1980 yılları arasında doğan, ekonomik ve siyasal belirsizliklerin, petrol krizlerinin ve hızlı teknolojik dönüşümlerin yaşandığı bir dönemde yetişen ve bu nedenle zaman zaman "kayıp kuşak" olarak nitelendirilen bir nesil olarak tanımlamaktadır. Yazara göre Baby Boomer kuşağı, markaların yalnızca tüketim nesnesi değil, aynı zamanda bireysel kimliğin ve yaşam tarzının bir göstergesi olarak değerlendirilmeye başlandığı ilk kuşaklardan biridir.

Jenkins (2008: 19), X Kuşağı'nın otoriteyi açıkça sorgulayan ve iş-yaşam dengesi kavramının gelişmesine öncülük eden ilk kuşak olduğunu belirtmektedir. Nüfus artış hızının azaldığı bir dönemde yetişen bu kuşak, önceki kuşaklara göre daha yüksek teknik becerilere ve daha bağımsız bir çalışma anlayışına sahiptir. İş yaşamına aile yaşamından daha düşük öncelik vermeleri nedeniyle Baby Boomer kuşağından birçok yönetici tarafından yeterince özverili görülmemelerine karşın, becerilerini geliştirmeye istekli, yeni

sorumluluklar üstlenebilen ve iş yaşamındaki belirsizliklere kolay uyum sağlayabilen çalışanlar olarak değerlendirilmektedir.

Gürsoy ve Ömürgönülşen (2029: 21), Soğuk Savaş ve Petrol Krizi gibi küresel çalkantılar nedeniyle X Kuşağı'nı "yeni kayıp jenerasyon" olarak nitelendirmektedir.

Kaleli-Yalçın (2021: 4) ise geleneksel değerlerle teknoloji odaklı yaşam anlayışı arasında yetişmeleri nedeniyle X Kuşağı'nı "geçiş dönemi kuşağı" olarak tanımlamaktadır.

Liderlerden Beklentileri

Bayramoğlu (2018: 16–17), X kuşağını bağımsız, kendine güvenen, otoriteyi sorgulayan, teknolojiye uyum sağlayan ve liyakati esas alan bireyler olarak tanımlamaktadır. Yazara göre X kuşağı çalışanları, kurumlara değil güvendikleri yöneticilere bağlılık geliştirmekte; özerklik, esneklik ve iş-yaşam dengesine önem vermektedir. Bu doğrultuda X kuşağının, liderlerden katı hiyerarşik yönetim anlayışı yerine adil, güven veren, liyakati esas alan ve çalışanlara özerklik tanıyan bir liderlik yaklaşımı beklediği değerlendirilmektedir.

2.4.Y Kuşağı

Temel Özellikleri

McCrindle'ın (2026: 5) kuşak sınıflandırmasına göre Y Kuşağı, 1980–1994 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Bununla birlikte Yüksekbilgili'nin (2015: 259, 264) Türkiye'de 1247 kişi üzerinde gerçekleştirdiği saha araştırmasında, Türkiye bağlamında Y kuşağının 1983–1995 yılları arasında doğan bireylerden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kuşak, dijital teknolojilerin yaygınlaşmaya başladığı, küreselleşmenin hız kazandığı ve ekonomik dönüşümlerin belirginleştiği bir dönemde yetişmiştir.

Jenkins'e (2008: 19) göre Milenyum (Y) kuşağı, küresel odaklı ilk kuşak olup internetin hızla yaygınlaştığı ve küresel terör olaylarının arttığı bir dönemde yetişmiştir. Bu kuşak, değişen çevresel koşullara uyum sağlama yeteneği, çeşitlilik ve kapsayıcılığa verdiği önem ile öne çıkmakta; ayrıca Sessiz Kuşak 'tan bu yana ekip çalışmasına en yatkın kuşaklardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Bolton ve arkadaşları (2013), Y kuşağını dijital teknolojilerle büyüyen ilk kuşaklardan biri olarak değerlendirmekte ve bu nedenle onları "dijital yerliler" (*digital natives*) olarak nitelendirmektedir. Araştırmacılara göre Y kuşağı, sosyal medya platformlarında içerik üreten, paylaşan, tüketen ve yoğun biçimde etkileşim kuran aktif bir kullanıcı profiline sahiptir (Bolton vd., 2013: 6, 11).

Twenge (2010: 201–204), Y kuşağı çalışanlarının iş-yaşam dengesine, esnek çalışma düzenlerine ve bireysel yaşam kalitesine önceki kuşaklara kıyasla daha fazla önem verdiğini belirtmektedir.

Deloitte (2022: 12–21) tarafından gerçekleştirilen araştırma, Y kuşağı çalışanlarının esnek çalışma modellerine, iş-yaşam dengesine ve kariyer gelişimine önceki kuşaklara kıyasla daha fazla önem verdiğini ortaya koymaktadır. Araştırma ayrıca, Y kuşağının çevresel

sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve etik yönetime ilişkin yüksek düzeyde duyarlılık geliştirdiğini; çalışacakları işletmelerden bu alanlarda somut politika ve uygulamalar beklediğini göstermektedir.

Ng ve arkadaşları (2010: 286–288), Y kuşağının kariyer gelişimine, anlamlı bir çalışma ortamına ve bireysel gelişim fırsatlarına büyük önem verdiğini belirtmektedir.

Liderlerden Beklentileri

Ng, Schweitzer ve Lyons (2010*:286–288),* Y kuşağı çalışanlarının kariyer gelişimini destekleyen, düzenli geri bildirim sağlayan, çalışanlarla etkili iletişim kuran ve destekleyici bir çalışma ortamı sunan yöneticileri tercih ettiklerini belirtmektedir. Bu bulgular, Y kuşağının *katılımcı ve demokratik liderlik* anlayışına daha olumlu yaklaştığını göstermektedir.

PwC (2021:11), geleceğin çalışma yaşamında sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve güven odaklı kurumsal yaklaşımların giderek daha belirleyici olacağını ifade etmektedir.

2.5. Z Kuşağı

Temel Özellikleri

McCrindle'ın (2026: 5) kuşak sınıflandırmasına göre Z Kuşağı, 1995–2009 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşak, dijital teknolojilerin günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası hâline geldiği, internetin yaygınlaştığı, sosyal medyanın hızla geliştiği ve küresel etkileşimin arttığı bir dönemde yetişmiştir.

Schroth'a (2019: 5–10) göre Z kuşağı, dijital teknolojilerle şekillenen, teknoloji kullanımında yetkin, açık iletişim ve sürekli geri bildirime önem veren bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşak; çevresel duyarlılık, çeşitlilik, kapsayıcılık ve anlam odaklı çalışma anlayışına önceki kuşaklara kıyasla daha fazla önem vermektedir.

Seemiller ve Grace'e (2016: 7–12) göre Z kuşağı, dijital teknolojilerle büyüyen, çevrim içi ve fiziksel dünyayı birlikte deneyimleyen, problem çözme becerisi gelişmiş, bağımsızlık ve bireysel sorumluluk duygusu yüksek bireylerden oluşmaktadır.

McCrindle ve Fell'e (2019: 10–12, 17) göre Z kuşağı, dijitale entegre *(digital integrators)* olarak tanımlanmakta ve teknolojinin bu kuşağın yaşamına adeta "soludukları hava gibi" entegre olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca Z kuşağı, "gerçek anlamda küresel ilk kuşak" olarak değerlendirilmekte; sosyal medya, dijital iletişim ve küresel kültürün yaşam biçimlerini, tüketim alışkanlıklarını ve kariyer beklentilerini önemli ölçüde şekillendirdiği belirtilmektedir. Bu doğrultuda Z kuşağı, yalnızca istihdam değil, aynı zamanda kişisel gelişim, öğrenme ve yeni fırsatlar sunan çalışma ortamlarını tercih etmektedir.

Deloitte'a (2022: 2, 13–18, 21) göre Z kuşağı, iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik konularında en yüksek duyarlılığa sahip çalışan gruplarından biridir. Bu kuşak yalnızca çevresel etkilerini azaltmaya yönelik bireysel davranışlar sergilemekle kalmamakta; aynı

zamanda işverenlerin sürdürülebilirlik politikalarını, etik yönetim anlayışını ve toplumsal sorumluluk uygulamalarını iş tercihlerinde önemli bir ölçüt olarak değerlendirmektedir.

Liderlerden Beklentileri

McCrindle ve Fell (2019: 24), Z kuşağı çalışanlarının ilham veren ve ulaşılabilir liderleri önemsediklerini; kapsayıcı, katılımcı ve güçlü insan ilişkileri kurabilen yöneticilerle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmektedir. Ayrıca ideal yöneticinin etkili iletişim kuran, şeffaflığı ve karşılıklı saygıyı benimseyen; uzlaşmacı, katılımcı ve esnek bir liderlik anlayışı sergilemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, Z kuşağının otoriter ve katı hiyerarşik liderlik anlayışı yerine *katılımcı, iletişim odaklı ve şeffaf liderlik* anlayışına daha olumlu yaklaştığını göstermektedir.

2.6. C Kuşağı

Temel Özellikleri

Friedrich, Peterson ve Koster'e (2011:3,) göre C Kuşağı (Generation C), belirli bir doğum döneminden ziyade dijital teknolojilerle sürekli bağlantı hâlinde yaşayan bireyleri ifade etmektedir. Yazarlar bu kuşağı connected (bağlantılı), communicating (iletişim odaklı), content-centric (içerik odaklı), computerized (dijitalleşmiş), community-oriented (topluluk odaklı) ve always clicking (sürekli çevrim içi) özellikleriyle tanımlamaktadır. Teknolojiyi yaşamlarının doğal bir parçası olarak gören bu kuşak, mobil iletişim, sosyal ağlar ve dijital platformlar aracılığıyla sürekli etkileşim içinde bulunmakta; bu durum onların çalışma ve örgütsel beklentilerini de önemli ölçüde şekillendirmektedir.

Solis'e (2012: 4–6) göre C Kuşağı, belirli doğum yıllarıyla tanımlanan bir kuşak değil; yaş, cinsiyet, coğrafya veya gelir gibi demografik özelliklerden ziyade dijital davranış kalıplarıyla tanımlanan psikografik bir topluluğu ifade etmektedir. Bu kuşak, dijital teknolojileri günlük yaşamının ayrılmaz bir parçası olarak gören, çevrim içi iletişime katılan ve dijital etkileşim süreçlerinde aktif rol üstlenen bireylerden oluşmaktadır.

Kietzmann ve Angell'e (2014: 92) göre C Kuşağı, yaş temelli bir kuşaktan ziyade kuşaklar arası dijital bir hareket olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, dijital yaşam biçimini benimseyen her yaştan bireyin C Kuşağı içerisinde yer alabileceğini ortaya koymaktadır.

Williams ve arkadaşlarına (2012: 2) göre C Kuşağı kavramı, özellikle Milenyum Kuşağı içerisinde belirginleşen yeni bir dijital tüketici profilini temsil etmektedir. Bu profil, dijital teknolojileri yalnızca tüketen değil, aynı zamanda içerik üreten, paylaşan ve çevrim içi etkileşime aktif olarak katılan bireyleri ifade etmektedir.

Dye'a (2007, akt. Williams vd., 2012: 2) göre C Kuşağı bireyleri pasif kullanıcılar olmaktan ziyade aktif çevrim içi topluluklar oluşturma eğilimindedir. Bu bireyler sosyal medya platformlarında fikir alışverişine katılmakta, kültürel tartışmalarda yer almakta, kendi yaşamları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmayı istemekte, karmaşık dijital ortamlara kolaylıkla uyum sağlayabilmekte, yaratıcı sektörlerde çalışmayı tercih etmekte ve katı sosyal yapılardan daha az etkilenen esnek yaşam biçimlerine yönelmektedirler.

Akgün'e (2019: 53) göre ise C Kuşağı, dijital yerliler olarak tanımlanmakta; içerik üretme ve tüketme süreçlerinde yenilik arayan, dijital platformlarda aktif rol üstlenen önemli bir kullanıcı kitlesini oluşturmaktadır.

Liderlerden Beklentileri

Bu özellikler dikkate alındığında, C Kuşağının katı hiyerarşiler yerine dijital iletişimi destekleyen, esnek çalışma anlayışını benimseyen, iş birliğini teşvik eden ve teknoloji kullanımını etkin biçimde yöneten liderlik yaklaşımlarını daha fazla önemseyeceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin sanal ekip çalışmasını destekleyen, çevik ve yenilikçi liderlik modellerine yönelmesi beklenmektedir (Friedrich vd., 2011: 59–61).

PwC (2010), C Kuşağını sürekli bağlantı hâlinde bulunan, dijital iletişimi yoğun kullanan ve teknolojiyle bütünleşik bir yaşam süren bireyler olarak tanımlamaktadır. Rapora göre bu kuşağın iş yaşamında geleneksel hiyerarşik yapılardan uzaklaşarak daha çevik, iş birliğine dayalı ve kendi kendini organize eden çalışma biçimlerini benimsemesi beklenmektedir. Bu doğrultuda C Kuşağının, liderlerden dijital iletişimi etkin kullanan, iş birliğini teşvik eden, esnek, katılımcı ve ağ temelli liderlik anlayışı beklediği değerlendirilmektedir

2.7.Alfa Kuşağı

Temel Özellikleri

Ziatdinov ve Cilliers'e (2021: 3, 5, 8) göre Alfa Kuşağı, dijital teknolojilerin yaşamın her alanını şekillendirdiği bir dönemde büyüyen ilk kuşaktır. Bu kuşak, akıllı telefonlar, tabletler ve diğer dijital teknolojilerle erken yaşta tanışmakta; bilgiye hızlı erişebilmekte ve teknoloji kullanımında önceki kuşaklara göre daha yüksek bir yetkinlik göstermektedir. Araştırmacılar, Alfa Kuşağının görsel, işitsel ve kinestetik öğrenme yöntemlerine daha yatkın olduğunu, bu nedenle teknoloji destekli ve etkileşimli öğrenme ortamlarının önem kazandığını belirtmektedir. Ayrıca bu kuşağın büyük veri analitiği, robotik, yazılım geliştirme ve diğer dijital teknolojiler alanında yetkinlik kazanmasının beklendiği; değişen çalışma yaşamına uyum sağlayabilmek için yaşam boyu öğrenme anlayışını benimseyerek sürekli beceri geliştirmesi ve kendini yenilemesinin önem taşıdığı ifade edilmektedir.

Yurtseven ve Karadeniz'e (2020: 15–17) göre Alfa Kuşağı, dijital teknolojilerin yaşamın merkezinde yer aldığı bir dönemde doğan ilk kuşaktır. Bu kuşak, dijital araçlarla erken yaşta tanışmakta; öğrenme süreçlerinde bireysel tercihlere önem vermekte, dijital teknolojilerin eğitim ortamına entegre edilmesini beklemekte ve aktif katılıma dayalı öğrenme yöntemlerini daha etkili bulmaktadır. Araştırmacılar ayrıca Alfa Kuşağı bireylerini sorgulamayı seven, mantıksal akıl yürütme becerisi gelişmiş, stratejik düşünebilen, yaratıcı ve teknoloji kullanımında yetkin bireyler olarak tanımlamaktadır.

Liderlerden Beklentileri

Maas (2022)'ye göre dijital ortamda sezgisel biçimde yetişen Alfa Kuşağı, teknolojiyi yaşamının doğal bir parçası olarak görmekte; buna karşılık analog sosyal deneyimlerinin

sınırlı olması nedeniyle daha fazla rehberlik, yapılandırılmış öğrenme ve sürekli geri bildirime ihtiyaç duyabilmektedir. Bu çerçevede, Alfa Kuşağının liderlerden yalnızca teknik bilgi aktaran yöneticiler değil; mentorluk yapan, gelişimi destekleyen, açık iletişim kuran ve psikolojik güven ortamı oluşturan bir liderlik anlayışı bekleyeceği değerlendirilebilir.

Kuşakların temel özellikleri ve liderlerden beklentileri birlikte değerlendirildiğinde, çalışma yaşamında tek tip liderlik anlayışının giderek yetersiz kaldığı görülmektedir. Farklı kuşakların değişen beklentilerine aynı anda cevap verebilen, deneyim ile yeniliği buluşturan, dijital dönüşümü destekleyen ve sürdürülebilirliği yönetim anlayışının merkezine alan liderlik modellerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gereksinim, çalışmanın bir sonraki bölümünde önerilen Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modelinin kuramsal temelini oluşturmaktadır.

3.SÜRDÜRÜLEBİLİR KUŞAKLAR ARASI LİDERLİK MODELİ

Sürdürülebilirlik kavramının kurumsal yönetim anlayışındaki yeri, özellikle Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) tarafından yayımlanan 1987 tarihli Brundtland Raporu ile daha belirgin hâle gelmiştir. Raporda sürdürülebilir kalkınma; "gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama imkânlarını tehlikeye atmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma" olarak tanımlanmaktadır (WCED, 1987: 43). Bu tanım, sürdürülebilirliği çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları birlikte ele alan bütüncül bir kalkınma anlayışı olarak ortaya koymuştur. Bu yaklaşım, işletmelerde ekonomik, çevresel ve sosyal sorumlulukların birlikte yönetildiği sürdürülebilir kurumsal yönetim anlayışının gelişimine önemli katkı sağlamıştır.

Elkington (1997: 3), sürdürülebilir yönetim anlayışını Triple Bottom Line (Üçlü Bilanço) yaklaşımı çerçevesinde ele almakta ve işletmelerin başarısının yalnızca finansal sonuçlarla değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal performanslarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarının birlikte gözetilmesini esas almakta; işletmelerin yalnızca hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına karşı da sorumluluk taşıdığını kabul eden bütüncül bir yönetim anlayışını benimsemektedir.

Hargreaves ve Fink (2003: 5, 10–11), sürdürülebilir liderliği; öğrenmeyi destekleyen, uzun vadeli kurumsal devamlılığı sağlayan, mevcut kaynakları etkin kullanan ve örgütsel çevreye zarar vermeyen bir yönetim anlayışı olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre sürdürülebilir liderlik, yalnızca belirli yöneticilerin sorumluluğu olarak görülmemekte; örgüt genelinde paylaşılan ve katılımcı biçimde yürütülen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, liderliğin kısa vadeli performans hedeflerinin ötesine geçerek örgütsel öğrenme, çalışan gelişimi ve kurumsal devamlılık boyutlarını da kapsaması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Avery ve Bergsteiner'e (2011: 2, 7–9) göre sürdürülebilir liderlik; uzun vadeli örgütsel başarıyı hedefleyen, çalışanların gelişimini destekleyen, etik değerleri önceleyen ve çevresel ile sosyal sorumluluğu yönetim süreçlerine entegre eden bir liderlik yaklaşımıdır.

Bu anlayışta liderlik, yalnızca kısa dönemli performans hedeflerine değil; çalışan bağlılığına, kurumsal öğrenmeye ve örgütsel sürdürülebilirliğe de odaklanmaktadır.

Sürdürülebilir liderlik anlayışı; stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir finans alanlarıyla yakından ilişkilidir. Özellikle ESG (Environmental, Social, Governance) yaklaşımının yaygınlaşmasıyla birlikte işletmelerin çevresel duyarlılığı, etik yönetim anlayışı ve sosyal sorumluluk performansı yatırımcı kararlarını etkileyen temel ölçütlerden biri hâline gelmiştir. *Borgers vd. (2015: 2–5)*, yatırımcıların sosyal değerler ve etik hassasiyetleri yatırım kararlarına yansıttıklarını belirtirken; *Friede vd. (2015: 210–214)* ESG uygulamalarının finansal performans üzerinde çoğunlukla olumlu etkiler oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Günümüzde sürdürülebilir liderlik yalnızca çevresel sürdürülebilirlikle sınırlı değerlendirilmemekte; ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğin yanı sıra dijital dönüşüm süreçlerini de kapsayan bütünleşik bir yönetim yaklaşımı olarak ele alınmaktadır. Dijital finans araçlarının yaygınlaşması, sürdürülebilir yatırım uygulamalarının artması ve ESG odaklı yönetim anlayışının gelişmesi, liderlik yaklaşımının da yeniden şekillenmesini gerekli kılmıştır. Bu doğrultuda sürdürülebilir liderlik; dijital dönüşümü yönetebilen, etik değerleri kurumsal uygulamalara yansıtan, çalışan gelişimini destekleyen ve uzun vadeli kurumsal değer üretimini esas alan stratejik bir liderlik anlayışı olarak öne çıkmaktadır.

Örgütlerde farklı kuşakların aynı çalışma ortamında birlikte yer alması; iş değerleri, çalışma anlayışları, iletişim biçimleri, motivasyon unsurları ve liderlik beklentileri açısından önemli farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Cennamo ve Gardner (2008: 891, 903–904), kuşaklar arasında iş değerleri, motivasyon unsurları ve örgütsel beklentiler bakımından anlamlı farklılıklar bulunduğunu, buna karşılık kişi-örgüt değer uyumunun çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve örgütte kalma eğilimleri üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada önerilen Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modeli, sürdürülebilir liderlik yaklaşımını kuşak yönetimi perspektifiyle bütünleştiren kavramsal bir modeldir. Model; farklı kuşakların bilgi birikimini, deneyimlerini, dijital yetkinliklerini ve değişen değer sistemlerini ortak örgütsel amaçlar doğrultusunda bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Kuşaklar arasındaki farklılıkları bir çatışma unsuru olarak değil; kurumsal öğrenmeyi, yenilikçiliği, dijital dönüşümü ve sürdürülebilir rekabet avantajını destekleyen stratejik bir zenginlik olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda model; kurumsal hafızanın korunması, tersine mentörlük, sürdürülebilir ardıllık planlaması ile kuşaklar arası sinerji ve ESG odaklı yönetim anlayışını bütünleşik bir liderlik modeli olarak ele almaktadır. Modelin temel bileşenleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.1 Modelin Temel Bileşenleri

Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modeli, günümüz çalışma yaşamında farklı kuşakların değişen beklentilerini, dijital dönüşüm süreçlerini ve sürdürülebilir yönetim anlayışını bütünleştiren stratejik bir liderlik modelidir. Model; farklı kuşakların sahip olduğu bilgi birikimi, deneyim, dijital yetkinlik ve değer sistemlerini ortak bir örgütsel

amaç doğrultusunda bir araya getirerek kurumsal sürdürülebilirliği güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu yönüyle liderliği yalnızca bugünü yöneten bir yönetim işlevi olarak değil; kurumsal hafızayı koruyan, kuşaklar arası öğrenmeyi destekleyen ve gelecek kuşaklara sürdürülebilir bir kurumsal miras aktaran stratejik bir süreç olarak ele almaktadır.

Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modeli; sürdürülebilir liderlik, kuşak yönetimi, örgütsel öğrenme ve ESG yaklaşımının temel ilkeleri üzerine geliştirilmiş olup birbiriyle etkileşim hâlindeki dört temel boyuttan oluşmaktadır (Tablo 2). Bu boyutlar; *Kurumsal Hafızanın Korunması ve Bilgi Aktarımı, Tersine Mentörlük (Reverse Mentoring), Sürdürülebilir Ardıllık Planlaması (Succession Planning) ile Kuşaklar Arası Sinerji ve ESG Odaklı Yönetim* başlıkları altında ele alınmaktadır.

Tablo 2-Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modelinin Temel Bileşenleri



Kaynak: Yazar tarafından; Twenge (2010), Ng vd. (2010), Epstein ve Buhovac (2014), Hargreaves ve Fink (2003), Avery ve Bergsteiner (2011), Cennamo ve Gardner (2008) başta olmak üzere konuya ilişkin ilgili literatür esas alınarak hazırlanmıştır.

3.1.1. Kurumsal Hafızanın Korunması ve Bilgi Aktarımı

Kuşaklar arası geçişlerde karşılaşılan en önemli risklerden biri, deneyimli çalışanların emekliliği veya örgütten ayrılmasıyla birlikte kurumsal hafızanın zayıflaması ve yıllar içinde oluşan bilgi birikiminin kaybedilmesidir. Bu nedenle Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modeli, kurumsal bilgi ve deneyimin sistematik biçimde korunmasını ve sonraki kuşaklara aktarılmasını sürdürülebilir liderliğin temel önceliklerinden biri olarak kabul etmektedir.

Model, özellikle deneyime dayalı örtük bilginin (tacit knowledge) kuşaklar arasında paylaşılmasını ve bu bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesini esas almaktadır. *Nonaka'ya (1991: 165–166)* göre örgütlerde bilgi yaratma süreci, örtük ve açık bilginin sürekli etkileşimiyle gerçekleşmektedir. Bu süreç; sosyalleşme (socialization), dışsallaştırma (externalization), birleştirme (combination) ve içselleştirme (internalization) aşamalarından oluşan bilgi dönüşüm döngüsü aracılığıyla bireysel bilgiyi kurumsal bilgiye dönüştürmekte ve kurumsal öğrenmenin temelini oluşturmaktadır

Bu doğrultuda kurumsal hafızanın korunması; yalnızca bilgi ve deneyimin kuşaklar arasında aktarılmasını değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme kapasitesinin güçlendirilmesini, kurumsal sürekliliğin sağlanmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajının desteklenmesini de amaçlamaktadır.

3.1.2. Tersine Mentorluk (Reverse Mentoring)

Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modeli, geleneksel yukarıdan aşağıya bilgi aktarımına dayalı mentörlük anlayışını, kuşaklar arasında karşılıklı öğrenmeyi esas alan çift yönlü bir gelişim süreci olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda genç kuşakların dijital yetkinlikleri, teknolojiye uyum becerileri ve yenilikçi çalışma anlayışları deneyimli yöneticilere aktarılırken; deneyimli kuşakların kurumsal bilgi birikimi, liderlik deneyimi ve stratejik bakış açıları da genç kuşakların gelişimine katkı sağlamaktadır.

Bu karşılıklı öğrenme süreci, kuşaklar arasında güvene dayalı iletişimi güçlendirmekte, bilgi paylaşımını teşvik etmekte ve örgütsel öğrenme kültürünün gelişmesine katkı sunmaktadır. Aynı zamanda çalışan bağlılığını destekleyerek kurumsal değişim ve dijital dönüşüm süreçlerinin daha etkin yönetilmesine katkı sağlamaktadır.

Chaudhuri ve Ghosh'a (2012: 56–57) göre tersine mentörlük uygulamaları, farklı kuşakların bilgi ve deneyimlerinden karşılıklı olarak yararlanılmasını sağlayan, kuşaklar arası öğrenmeyi, bilgi paylaşımını ve örgütsel iş birliğini güçlendiren etkili bir insan kaynakları geliştirme aracıdır.

3.1.3. Sürdürülebilir Ardıllık Planlaması (Succession Planning)

Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modeli, liderlik sürekliliğinin yalnızca teknik bilgi aktarımı ve görev devriyle sağlanamayacağını kabul etmektedir. Bu nedenle sürdürülebilir ardıllık planlaması, geleceğin liderlerinin planlı ve sistematik biçimde yetiştirilmesini esas alan stratejik bir insan kaynakları yönetimi süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda liderler, potansiyel yönetici adaylarını yalnızca mesleki bilgi ve beceriler açısından değil; aynı zamanda kurumsal değerler, liderlik kültürü, etik ilkeler ve uzun vadeli örgütsel vizyon doğrultusunda da geliştirmektedir.

Bu süreç, liderlik kapasitesinin örgüt içerisinde sürdürülebilir biçimde güçlendirilmesini, kurumsal devamlılığın güvence altına alınmasını ve yönetim değişikliklerinin kurumsal performansı olumsuz etkilemeden gerçekleştirilebilmesini amaçlamaktadır.

Rothwell'e (2010: 22–24), göre sürdürülebilir ardıllık planlaması; örgütlerde liderlik sürekliliğinin sağlanması, geleceğin liderlerinin sistematik biçimde yetiştirilmesi ve deneyimli çalışanların sahip olduğu kurumsal bilgi birikiminin korunması açısından stratejik öneme sahiptir.

3.1.4. Kuşaklar Arası Sinerji ve ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) Odaklı Yönetim

Kuşaklar arası sinerji ve ESG odaklı yönetim boyutu, organizasyonda birlikte çalışan farklı kuşakların sahip olduğu bilgi birikimini, iş değerlerini, motivasyon unsurlarını ve

yetkinliklerini örgütün sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Kuşaklar arasında iş değerleri, çalışma anlayışı ve bireysel beklentiler bakımından önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir (Twenge, 2010: 202–208). Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modeli, bu farklılıkları bir çatışma unsuru olarak değil; örgütsel öğrenmeyi, yenilikçiliği ve kurumsal dayanıklılığı artıran stratejik bir zenginlik olarak değerlendirmektedir.

Bu doğrultuda model; Sessiz Kuşağın kurumsal sadakatini ve deneyimini, Baby Boomer kuşağının kurumsal birikimini, X kuşağının operasyonel yaklaşımını, Y kuşağının değişim ve gelişim odaklı bakış açısını, Z kuşağının dijital yetkinliklerini, Alfa kuşağının teknolojiyle bütünleşik öğrenme becerisini ve C kuşağının dijital iş birliği ile sürekli bağlantı kültürünü ortak bir yönetim anlayışı içerisinde bütünleştirmektedir. Böylece çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) ilkeleri doğrultusunda kuşaklar arasında iş birliğini güçlendiren, kurumsal sürdürülebilirliği destekleyen ve uzun vadeli değer üretimini esas alan bütüncül bir liderlik yaklaşımı oluşturulmaktadır.

3.2. Modelin Organizasyonel Yansımaları

Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Model'inin temel amacı, farklı kuşakların sahip olduğu bilgi birikimini, deneyimlerini, dijital yetkinliklerini ve sürdürülebilirlik anlayışını. ortak bir örgütsel değer sistemi içerisinde bütünleştirmektir. Modelin etkin biçimde uygulanabilmesi için liderlerin kuşaklar arasındaki iş değerlerini, iletişim tercihlerini, teknolojiye uyum düzeylerini ve değişen beklentileri doğru analiz ederek bu farklılıkları ortak örgütsel hedefler doğrultusunda bütünleştirmeleri gerekmektedir.

Modelin uygulanması; kuşaklar arası bilgi paylaşımını güçlendirmekte, çalışan bağlılığını artırmakta, dijital yetkinliklerin kurumsal deneyimle bütünleşmesini sağlamakta ve örgütsel öğrenme kapasitesini geliştirmektedir. Ayrıca sürdürülebilirlik anlayışının kurumsal yönetim süreçlerine entegre edilmesi; inovasyon kapasitesinin, kurumsal itibarın ve marka değerinin güçlenmesine de katkı sağlamaktadır.

Epstein ve Buhovac'a (2014) göre sürdürülebilirlik uygulamaları, kurumsal performans göstergelerini iyileştirmenin yanı sıra uzun vadeli paydaş değerinin oluşturulmasına da önemli katkılar sunmaktadır.

Bu çerçevede Sürdürülebilir Kuşaklar Arası Liderlik Modeli; kuşaklar arası farklılıkları etkin biçimde yönetirken, örgütsel öğrenmeyi, dijital dönüşümü ve sürdürülebilir yönetim anlayışını bütünleştiren stratejik bir liderlik yaklaşımı sunmaktadır. Kurumsal hafızanın korunması, tersine mentörlük uygulamaları, sürdürülebilir ardıllık planlaması ve ESG odaklı yönetim anlayışı modelin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Böylece model; değişen sosyo-ekonomik koşullar karşısında örgütlerin kurumsal dayanıklılığını artırmayı, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayı ve uzun vadeli kurumsal değer üretimini desteklemeyi amaçlamaktadır.

4. KUŞAKLARIN FİNANSAL DAVRANIŞLARI

Davranışsal finans yaklaşımı, yatırım kararlarının yalnızca rasyonel değerlendirmelerle açıklanamayacağını; bireylerin bilişsel, psikolojik ve sosyal özelliklerinin finansal kararları önemli ölçüde etkilediğini kabul etmektedir (Saka ve Yanık, 2026: 750–751). Bu yaklaşıma göre yatırımcılar aşırı güven, demirleme, çerçeveleme, kayıptan kaçınma, pişmanlıktan kaçınma ve belirsizlikten kaçınma gibi davranışsal eğilimlerin etkisi altında karar verebilmektedir (Yürekli ve Yılmaz, 2021: 2–3). Davranışsal finans literatürü, yatırım kararlarında yalnızca risk ve getiri unsurlarının değil; yatırımcıların psikolojik özellikleri, bilgi düzeyleri, kişisel deneyimleri ve sosyal çevrelerinin de belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Akın, 2017: 12–13; Medetoğlu ve Saldanlı, 2022: 283–285).

Kuşakların farklı sosyal, ekonomik ve teknolojik koşullarda yetişmeleri, söz konusu davranışsal eğilimlerin kuşaklar arasında farklılaşmasına neden olmaktadır. Yaşanan ekonomik krizler, enflasyon dönemleri, teknolojik gelişmeler, dijitalleşme ve küreselleşme süreçleri; bireylerin risk algılarını, tasarruf eğilimlerini, yatırım tercihlerini ve sermaye piyasalarına yönelik yaklaşımlarını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bu nedenle aynı finansal bilgiye sahip bireyler dahi mensubu oldukları kuşağın etkisiyle farklı yatırım kararları alabilmektedir.

Küreselleşme, iklim krizi, teknolojik dönüşüm ve değişen sosyo-ekonomik dinamikler, iş dünyasını ve finansal piyasaları önemli ölçüde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm sürecinde kurumsal başarı, yalnızca kısa vadeli kârlılık ve finansal göstergeler üzerinden değil; aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) performansı çerçevesinde de değerlendirilmektedir. Buna paralel olarak yatırımcılar da yalnızca finansal getiriye değil, şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetişim performanslarına giderek daha fazla önem vermektedir. Bu değişimin temel dinamiklerinden biri ise finansal piyasalara yön veren yatırımcıların ve çalışanların kuşaksal farklılıklara bağlı olarak değişen değer yargıları, beklentileri ve finansal davranışlarıdır.

Sürdürülebilir finans literatürünün önemli çalışmalarından biri olan Borgers vd. (2015: 2–5), geleneksel yatırım fonlarının da sosyal ve etik ölçütleri yatırım kararlarına giderek daha fazla dâhil ettiğini, bu kapsamda tartışmalı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerden uzaklaşabildiğini ve bu sosyal filtreleme yaklaşımının fon performansı üzerinde belirgin bir olumsuz etki oluşturmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, finansal piyasalarda yatırımcı davranışlarının yalnızca ekonomik rasyonalite ile değil; etik değerler, sosyal sorumluluk anlayışı ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda da şekillendiğini göstermektedir.

Bu çerçevede aşağıda kuşakların yetiştikleri tarihsel ve sosyo-ekonomik koşulların finansal davranışları üzerindeki etkileri; tasarruf eğilimleri, risk alma düzeyleri, yatırım tercihleri ve sürdürülebilir yatırım anlayışları bakımından ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

4.1. Sessiz Kuşak (Builders/Silent Generation): Temkinli Finansal Davranışlar

Howe ve Strauss'a (1991: 279, 285) göre Sessiz Kuşak, çocukluk ve ilk gençlik yıllarında Büyük Buhran'ın (1929) yarattığı ekonomik yıkımı ve İkinci Dünya Savaşı'nın neden olduğu kıtlık ortamını deneyimlemiştir. Aynı eserde, Fortune dergisinin 1949 yılı üniversite mezunlarına ilişkin değerlendirmesine yer verilmekte; bu kuşağın büyük çoğunluğunun iş güvencesi sunan büyük şirketlerde çalışmayı tercih ettiği, yalnızca %2'sinin serbest meslek sahibi olmayı istediği belirtilmektedir. Bu tarihsel deneyimler, Sessiz Kuşağın finansal güvenliği öne çıkaran, risk almaktan kaçınan ve ekonomik istikrara önem veren finansal davranışlarının şekillenmesinde etkili olmuştur.

Malmendier ve Nagel'e (2009) göre, Büyük Buhran gibi derin ekonomik krizleri deneyimleyen bireyler, yaşamlarının ilerleyen dönemlerinde daha temkinli ve riskten kaçınan finansal davranışlar sergileme eğilimindedir (aktaran: Yao, Sharpe ve Wang, 2011: 3).

Malmendier ve Nagel'e (2009) göre, Büyük Buhran'ı deneyimleyen bireyler, yaşamlarının ilerleyen dönemlerinde riskten kaçınma eğilimindedir (aktaran: Yao, Sharpe ve Wang, 2011: 3).

4.2. Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı: Dengeli Finansal Davranışlar

Yao, Sharpe ve Wang'a (2011: 12–13) göre Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı, 1980'li yıllarda ekonominin hızla büyüdüğü ve piyasa getirilerinin genel olarak yüksek seyrettiği bir dönemde servet biriktirmeye başlamıştır. Bununla birlikte bu kuşak, yetişkinlik yıllarında Vietnam Savaşı'nı, 1973–1974 dönemindeki olumsuz piyasa getirilerini ve 1987 yılında yaşanan Kara Pazartesi'ni de deneyimlemiştir. Bir yandan ekonomik büyüme ve servet oluşturma fırsatlarından yararlanırken, diğer yandan önemli piyasa dalgalanmalarına da tanıklık eden bu deneyimler, Baby Boomers Kuşağının finansal kararlarında risk ile getiri arasında dengeli bir yaklaşım benimsemesine katkı sağlamıştır.

4.3. X Kuşağı (Generation X): Bilgiye Dayalı ve Pragmatik Finansal Davranışlar

Ekonomik krizleri, yüksek enflasyon dönemlerini ve dijitalleşmenin ilk adımlarını doğrudan deneyimleyen X Kuşağı, finansal karar alma süreçlerinde geleneksel yatırım anlayışı ile modern finansal yaklaşımlar arasında bir köprü niteliği taşımaktadır. Bu kuşak, finansal güvenliği önemsemekle birlikte değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilen ve bilgiye dayalı karar vermeye önem veren bir yatırım anlayışı geliştirmiştir.

Yao, Sharpe ve Wang'a (2011: 12–13) göre X Kuşağının büyük bölümü, 1990'lı yıllarda yüksek ekonomik büyüme ve güçlü piyasa getirilerinin yaşandığı bir dönemde 20'li ve 30'lu yaşlarını geçirmiştir. Bu kuşak, 2001 yılına kadar önemli bir piyasa çöküşü yaşamamış; aynı dönemde internet kullanımının yaygınlaşması ve medyanın finansal gelişmelere daha fazla odaklanması sayesinde yatırım araçları ve finansal riskler hakkında önceki kuşaklara göre daha fazla bilgiye erişme imkânı elde etmiştir. Bu deneyimler, X

Kuşağının finansal kararlarını daha bilinçli, bilgiye dayalı ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlayacak biçimde şekillendirmesine katkı sağlamıştır.

4.4. Y Kuşağı (Millennials): Uzun Vadeli, Dijital ve Değer Odaklı Yatırım Anlayışı

Y kuşağı (Millennials), yatırım kararlarını yalnızca finansal getiri beklentileri doğrultusunda değil; aynı zamanda etik değerler, çevresel duyarlılık ve toplumsal sorumluluk anlayışı çerçevesinde şekillendiren bir kuşak olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, literatürde "değer odaklı yatırım (values-based investing)" anlayışıyla ilişkilendirilmekte ve yatırım tercihleri ile bireysel değerler arasında uyum kurulmasını esas almaktadır. Küreselleşme, dijitalleşme ve iklim değişikliği konusundaki farkındalıkla yetişen Y kuşağı, finansal piyasaları yalnızca ekonomik kazanç alanı olarak değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel dönüşümü destekleyen bir araç olarak görme eğilimindedir.

Ng, Schweitzer ve Lyons'a (2010: 283) göre Y kuşağı, yalnızca iyi ücret ve kariyer fırsatları değil; aynı zamanda anlamlı ve tatmin edici bir çalışma yaşamı aramaktadır. Araştırmada, bu kuşağın yalnızca kâr amacı güden işletmeler yerine, kurumsal değerleri kendi değerleriyle uyumlu, sosyal sorumluluk anlayışına önem veren kuruluşlarda çalışmayı tercih ettiği belirtilmektedir. Bu yaklaşım, Y kuşağının ekonomik kararlarında etik değerler, toplumsal fayda ve sürdürülebilirlik unsurlarını daha fazla dikkate aldığını göstermektedir.

Bauer, Ruof ve Smeets'in (2021: 3979–3981) emeklilik fonu üyeleri üzerinde gerçekleştirdiği saha araştırmasında, katılımcıların %67,9'unun sürdürülebilir yatırımların artırılmasını desteklediği belirlenmiştir. Araştırmada dikkat çeken bulgu, katılımcıların önemli bir bölümünün sürdürülebilir yatırım politikalarının finansal getirileri azaltabileceğini düşünmelerine rağmen bu tercihlerini sürdürmeleridir. Yazarlar, bu sonucun yatırım kararlarının yalnızca finansal getiri beklentileriyle değil, aynı zamanda bireylerin sosyal tercihleri, etik değerleri ve sürdürülebilirlik anlayışıyla da şekillendiğini ortaya koyduğunu belirtmektedir.

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, Y Kuşağının yatırım anlayışının geleneksel kısa vadeli kâr maksimizasyonu yaklaşımından farklılaşarak uzun vadeli ve sürdürülebilir değer yaratımına yöneldiği görülmektedir. Bu doğrultuda ESG (Environmental, Social, Governance) kriterleri, yalnızca finansal risklerin değerlendirilmesinde kullanılan bir araç olmanın ötesinde, yatırımcıların kişisel değerleriyle uyumlu yatırım tercihlerini yönlendiren temel ölçütlerden biri hâline gelmiştir. Sürdürülebilir enerji, yeşil finans, sosyal etki yatırımları ve etik fonlara yönelik ilginin artması da bu dönüşümün finansal piyasalardaki yansımaları arasında yer almaktadır.

4.5. Z Kuşağı (Generation Z): Dijital, Sürdürülebilir ve Yenilikçi Finansal Davranışlar

Finansal piyasalarda aktif rol almaya başlayan en genç yatırımcı kuşağı olan Z Kuşağı, yatırım kararlarında şeffaflık, etik yönetim ve sürdürülebilirlik ilkelerine önceki kuşaklara kıyasla daha fazla önem verme eğilimindedir.

Deloitte'un (2022: 12) küresel araştırmasına göre, Z Kuşağının iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik konularındaki duyarlılığı oldukça yüksektir. Araştırmada, iklim değişikliğine müdahale konusunda dünyanın kritik bir eşikte bulunduğu görüşüne katılanların oranı küresel ölçekte Z Kuşağında %75, Türkiye'de ise %74 olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, Z Kuşağının çevresel sürdürülebilirliği yalnızca toplumsal bir sorun olarak değil, ekonomik ve yatırım kararlarını etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirdiğini göstermektedir.

Bhide'a (2025: 2599) göre, Z Kuşağı, Millennials, X Kuşağı ve Baby Boomers kuşaklarından oluşan 400 bireysel yatırımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, ESG ilkelerine ilişkin farkındalığın kuşaklar arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Z Kuşağı ile Millennials'ın ESG farkındalık düzeyi X Kuşağı ve Baby Boomers'a göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Ayrıca ESG bilgisine erişim ile sürdürülebilir yatırım ilkelerinin benimsenmesi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($\rho = 0,72$; $p = 0,0001$).

Sánchez ve Tobon (2025: 7–8), genç yatırımcıların sürdürülebilir finans konusundaki farkındalıklarının yüksek olmasına rağmen bu farkındalığın her zaman sürdürülebilir yatırım tercihlerine dönüşmediğini belirtmektedir. Araştırmada çevresel farkındalık ile sürdürülebilir finans bilgisi arasında olumlu bir ilişki bulunmasına karşın, katılımcıların önemli bir bölümünün yatırım kararlarında yüksek getirili geleneksel yatırım araçlarını tercih etmeye devam ettiği belirlenmiştir. Bu durum, genç yatırımcıların yatırım kararlarında sürdürülebilirlik ile finansal getiri arasında denge kurmaya çalıştıklarını göstermektedir.

Benzer şekilde Nagaiyer (2026: 6), Hindistan'da Z Kuşağı ve Y Kuşağı yatırımcıları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, Z Kuşağının sürdürülebilir yatırım kararlarında değer odaklı bir yaklaşım benimsediğini, Y Kuşağının ise etik hedefler ile finansal getiriler arasında denge kurmaya yönelik bir yatırım anlayışı sergilediğini ortaya koymaktadır.

Davranışsal finans açısından değerlendirildiğinde, Saka ve Yanık'ın (2026: 748, 754, 759) genç yatırımcılar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada yatırım kararlarında özellikle aşırı güven, doğrulama yanlılığı ve bulunabilirlik yanlılığı gibi bilişsel eğilimlerin etkili olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Yürekli ve Yılmaz (2021: 18–19), Türkiye'deki bireysel yatırımcıların yatırım kararlarında aşırı güven, demirleme, çerçeveleme, belirsizlikten kaçınma, kayıptan kaçınma, pişmanlıktan kaçınma ve yanlış ilişkilendirme gibi davranışsal eğilimlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, McCrindle'ın kuşak sınıflandırmasına göre araştırmaların gerçekleştirildiği dönemde genç yatırımcı kitlesinin önemli ölçüde Z Kuşağından oluştuğu

dikkate alındığında, Z Kuşağının yatırım kararlarında davranışsal finansın ortaya koyduğu bilişsel ve psikolojik eğilimlerin de etkili olduğu anlaşılmaktadır.

4.6. Alfa Kuşağı (Generation Alpha): Dijital Finans ve Yapay Zekâ Destekli Finansal Davranışlar

2010 yılından sonra doğan Alfa Kuşağı (Generation Alpha), dijital teknolojilerin, mobil iletişimin ve yapay zekâ uygulamalarının günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası hâline geldiği bir dönemde yetişmektedir. *McCrindle ve Fell'e (2020: 25)* göre bu kuşak, dijital teknolojilerle iç içe büyümekte; akıllı cihazlar, mobil uygulamalar ve çevrim içi platformları günlük yaşamının doğal bir parçası olarak kullanmaktadır. Aynı çalışmada, bu kuşağın fiziksel cüzdan taşımama, tek kullanımlık plastikleri tercih etmeme, analog araçları daha az kullanma ve dijital teknolojilere önceki kuşaklara göre çok daha yüksek düzeyde uyum sağlama eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Bu özelliklerin, gelecekte finansal karar alma süreçlerinde dijital platformların, yapay zekâ destekli uygulamaların ve veri temelli finansal araçların kullanımını daha da yaygınlaştıracağı değerlendirilmektedir.

Literatürde Alfa Kuşağının finansal davranışlarını doğrudan inceleyen ampirik çalışmalar henüz sınırlıdır. Bununla birlikte McCrindle ve Fell'in (2020) ortaya koyduğu dijital dönüşüm yaklaşımı ile *Ziatdinov ve Cilliers'in (2021: 783–789)* teknoloji odaklı değerlendirmeleri birlikte ele alındığında, Alfa Kuşağının dijital teknolojilerle bütünleşik yaşam biçimi ve yüksek dijital yetkinlikleri sayesinde gelecekte dijital finansal hizmetleri, yapay zekâ destekli uygulamaları ve veri temelli karar sistemlerini önceki kuşaklara göre daha yoğun kullanacağı anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak dijital finansal okuryazarlık, yapay zekâ destekli finansal araçlar ve sürdürülebilir yatırım anlayışının bu kuşağın finansal kararlarında daha belirleyici hâle geleceği değerlendirilmektedir.

4.7. C Kuşağı (Generation C): Dinamik Finansal Davranışlar

C Kuşağı (Generation C), biyolojik yaş sınırlarından çok bireylerin ortak deneyim ve yaşam koşullarına göre tanımlanan yeni kuşak yaklaşımlarından biridir. Literatürde bu kavram iki farklı biçimde ele alınmaktadır. İlk yaklaşım, C Kuşağını dijital bağlantılılık (connected), sürekli çevrim içi yaşam, içerik üretimi (content creation) ve teknoloji odaklı tüketici davranışlarıyla tanımlarken; ikinci yaklaşım ise COVID-19 pandemisinin oluşturduğu küresel kriz ortamını, ekonomik belirsizlikleri ve sosyal kırılmaları gelişim dönemlerinde deneyimleyen bireyleri ifade etmektedir (Akgün, 2019: 53–60). Bu çalışmada C Kuşağı, ikinci yaklaşım esas alınarak değerlendirilmiştir.

OECD'ye (2020: 2, 6–7) göre COVID-19 pandemisi, özellikle genç bireylerin eğitim, istihdam, ruh sağlığı ve gelir düzeyi üzerinde ciddi riskler oluşturmuştur. Raporda ayrıca genç kuşakların pandeminin uzun dönemli ekonomik ve sosyal sonuçlarının önemli bir bölümünü taşımak zorunda kalacağı vurgulanmaktadır. Pandemi süreci yalnızca sağlık alanında değil; ekonomik güvenlik, istihdam sürekliliği, dijital erişim, psikolojik dayanıklılık ve kurumsal güven açısından da yeni bir küresel kırılma yaratmıştır. Çalışma,

genç bireylerin özellikle zihinsel sağlık, istihdam kaybı, gelir güvencesi ve eğitimde yaşanan kesintiler konusunda yoğun kaygılar taşıdığını ortaya koymaktadır.

Suárez-Orozco'ya (2023: 13–18) göre pandeminin çocuklar ve gençler üzerinde uzun yıllar devam edebilecek sosyal ve psikolojik etkileri bulunmaktadır. Bu durum, genç bireylerin geleceğe ilişkin ekonomik beklentilerini, risk algılarını ve finansal karar alma süreçlerini de etkileyebilecek önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

PwC'nin (2010: 4–8) değerlendirmelerine göre C Kuşağı, dijital teknolojileri yoğun kullanan, bilgiye hızlı erişebilen ve değişen koşullara hızla uyum sağlayabilen bireylerden oluşmaktadır. Bu özellikler, finansal karar alma süreçlerinde dijital finansal araçların kullanımını ve bilgiye dayalı karar verme eğilimini güçlendirmektedir.

Davranışsal finans açısından değerlendirildiğinde, genç yatırımcıların karar alma süreçlerinde yalnızca rasyonel değerlendirmeler değil; geçmiş deneyimler, duygusal faktörler, aile, sosyal çevre ve uzman görüşleri de belirleyici olmaktadır (Saka ve Yanık, 2026: 757–759). Benzer şekilde Medetoğlu ve Saldanlı (2022: 285–286), bireysel yatırımcıların yatırım tercihlerinin yalnızca ekonomik göstergelerle açıklanamayacağını, davranışsal faktörlerin de karar sürecinde önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, C Kuşağının finansal davranışlarının pandemi döneminin oluşturduğu belirsizlikler, ekonomik güvenlik arayışı ve dijitalleşmenin etkisiyle şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu kuşağın finansal kararlarında riskten korunma, dijital finansal araçların etkin kullanımı ve değişen koşullara hızlı uyum sağlama eğilimlerinin daha belirgin hâle geleceği değerlendirilmektedir.

5. KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Kuşaklar; yetiştikleri toplumsal, ekonomik ve teknolojik koşulların etkisiyle birbirinden farklı değer yargıları, çalışma anlayışları ve finansal davranış eğilimleri geliştirmektedir. Bu farklılıklar yalnızca bireylerin yatırım tercihlerini değil; sürdürülebilirlik algılarını, liderlerden beklentilerini ve kurumsal yönetim anlayışına bakışlarını da etkilemektedir. Bu kapsamda kuşakların temel özellikleri, finansal davranış eğilimleri, liderlik beklentileri ve sürdürülebilirlik yaklaşımları Tablo 1'de karşılaştırmalı olarak özetlenmiştir.

Tablo 1. Kuşakların Özellikleri, Finansal Davranış Eğilimleri, Liderden Beklentileri

Kuşak	Doğum Yılları	Temel Özellikler	Finansal Davranış Eğilimi	Beklenen Liderlik Yaklaşımı
Sessiz Kuşak	1928-1945	Disiplinli, fedakâr, kurallara bağlı, kurumsal sadakati yüksek	Tasarruf odaklı ve düşük riskli yatırım anlayışı	Otoriter, hiyerarşik ve görev odaklı liderlik
Baby Boomer Kuşağı	1946-1964	Sadakat duygusu yüksek, takım çalışmasına önem veren, rekabetçi, iş odaklı	Güvenlik odaklı uzun vadeli yatırım ve servet birikimi	Deneyim ve kurumsal istikrar odaklı liderlik
X Kuşağı	1965-1979	Bağımsız, çalışkan, sorumluluk sahibi, denge arayan	Planlı tasarruf, portföy çeşitlendirme ve finansal güvence	Deneyim odaklı, rehberlik eden ve güven veren liderlik
Y Kuşağı	1980-1994	Esnekliğe önem veren, iş-yaşam dengesi arayan, gelişim odaklı	Dijital, uzun vadeli ve değer odaklı yatırım anlayışı	Katılımcı, demokratik ve gelişimi destekleyen liderlik
Z Kuşağı	1995-2009	Dijital odaklı, hızlı iletişim kuran, bireysel ve anlam arayışında	Dijital, sürdürülebilir ve yenilikçi finansal davranışlar	Şeffaf, katılımcı, iletişim odaklı ve etik liderlik
Alfa Kuşağı	2010-2024	Dijital öğrenme, teknoloji entegrasyonu ve küresel farkındalık	Yapay zekâ destekli ve veri odaklı finansal kararlar	Mentorluk yapan, gelişimi destekleyen ve teknoloji odaklı liderlik
C Kuşağı*	Davranış temelli	Sürekli bağlantılı, dijital iletişim ve içerik üretimine odaklı	Dijital finans, platform ekonomisi ve içerik temelli gelir modelleri	Dijital iletişimi güçlü, esnek ve hızlı geri bildirim sağlayan liderlik

Kaynak: Kane (2019), Eddy S. W. Ng, Linda Schweitzer ve Sean T. Lyons (2010), Mark McCrindle ve Ashley Fell (2019) Bolton vd. (2013), Deloitte (2022), Maurer (2024), Don Tapscott (2009), Rob Bauer, Ruud Ruof ve Paul Smeets (2021) ile kuşaklar, finansal davranış ve liderlik literatüründen yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 1 incelendiğinde, kuşaklar arasında finansal davranış eğilimlerinin tasarruf ve güvenlik odaklı yaklaşımdan dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve teknoloji temelli yatırım anlayışına doğru belirgin bir dönüşüm gösterdiği görülmektedir. Sessiz Kuşak ve Baby Boomer Kuşağı finansal güvenlik, tasarruf ve uzun vadeli servet birikimini önceliklendirirken; X Kuşağı planlı tasarruf ve portföy çeşitlendirmesine yönelmektedir. Buna karşılık Y ve Z kuşakları dijital finansal araçları daha yoğun kullanmakta, sürdürülebilir yatırım anlayışına ve ESG ilkelerine daha fazla önem vermektedir. Alfa Kuşağı yapay zekâ destekli finansal sistemlerin ve dijital ödeme teknolojilerinin doğal kullanıcıları olarak geleceğin finansal ekosistemini şekillendirecek kuşak olarak değerlendirilirken; C Kuşağı ise yaş yerine dijital bağlantı ve teknoloji kullanım düzeyiyle tanımlanan davranış temelli bir kuşak olarak, platform ekonomisi, içerik üretimi ve dijital finans uygulamalarına dayalı yeni finansal davranış biçimlerini temsil etmektedir."

Benzer şekilde liderlik beklentileri de kuşaklar arasında önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Geleneksel kuşaklarda deneyim, otorite ve kurumsal istikrar ön plana çıkarken; genç kuşaklar şeffaflık, katılımcılık, etik yönetim, dijital iletişim, esneklik ve sürekli geri bildirimi önceleyen liderlik anlayışını tercih etmektedir. Bu dönüşüm, sürdürülebilir liderlik anlayışının yalnızca çevresel sürdürülebilirlikle sınırlı olmadığını; çalışan

beklentilerini, dijital dönüşümü, kurumsal dayanıklılığı ve uzun vadeli değer yaratmayı birlikte ele alan bütünleşik bir yönetim yaklaşımına dönüştüğünü göstermektedir.

Finansal davranışlar açısından değerlendirildiğinde ise yatırım kararlarının yalnızca rasyonel ekonomik hesaplamalarla açıklanamayacağı, psikolojik, bilişsel ve davranışsal unsurların da önemli rol oynadığı görülmektedir. Davranışsal finans literatürü, bireylerin yatırım tercihlerini risk algısı, deneyimleri, bilişsel önyargıları ve sosyal çevrelerinin etkisiyle şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, farklı kuşakların aynı finansal koşullar altında dahi farklı yatırım kararları alabilmelerini açıklayan önemli bir kuramsal temel oluşturmaktadır (Ameriks ve Zeldes, 2004; Finke, Huston ve Winchester, 2011; Yao, Sharpe ve Wang, 2011; Yürekli ve Yılmaz, 2021; Saka ve Yanık, 2022; Medetoğlu ve Saldanlı, 2022).

Sonuç olarak kuşaklar arasındaki farklılıklar yalnızca demografik bir ayrım değil; finansal davranışlar, yatırım tercihleri, sürdürülebilirlik anlayışı ve liderlik beklentileri bakımından da önemli bir dönüşümü ifade etmektedir. Bu dönüşüm, kurumların farklı kuşakların beklentilerini birlikte yönetebilecek, dijital dönüşüme uyum sağlayabilecek ve uzun vadeli değer yaratımını esas alabilecek liderlik yaklaşımlarına yönelmelerini zorunlu kılmaktadır.

Tablo 1'de ortaya konulan kuşaklar arası farklılıkların yalnızca yaş faktörüyle açıklanması yeterli değildir. Bu farklılaşmanın arkasında kuşakların yetiştiği aile yapısı, teknolojik gelişmişlik düzeyi ve bilgiye erişim imkânları gibi sosyoekonomik unsurlar da önemli rol oynamaktadır.

İlk olarak, geçmiş kuşakların büyük ölçüde geniş aile yapısı içerisinde yetişmeleri; ebeveynlerin yanı sıra büyükanne, büyükbaba ve diğer aile büyüklerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilmelerine imkân sağlamıştır. Bu yapı, yalnızca sosyal dayanışmayı güçlendirmemiş, aynı zamanda finansal kararların aile içinde ortak değerlendirilmesine ve olası finansal risklerin azaltılmasına da katkıda bulunmuştur. Buna karşılık günümüzde çekirdek aile yapısının yaygınlaşması ve bireyselleşmenin artması, finansal karar alma süreçlerini daha bireysel bir yapıya dönüştürmüştür.

İkinci olarak, her kuşak kendi döneminin sunduğu teknolojik olanaklar içerisinde finansal kararlar almıştır. Önceki kuşakların yatırım seçenekleri ağırlıklı olarak mevduat, altın, döviz ve hisse senetleriyle sınırlıyken; günümüzde kripto varlıklar, fintech uygulamaları, dijital ödeme sistemleri ve yapay zekâ destekli yatırım platformları yatırım ekosistemini önemli ölçüde değiştirmiştir. Dolayısıyla kuşaklar arasındaki finansal davranış farklılıklarının önemli bir bölümü, bireysel tercihlerden ziyade yaşanılan dönemin teknolojik imkânlarından kaynaklanmaktadır.

Üçüncü olarak, bilgiye erişim hızındaki dönüşüm finansal karar alma süreçlerini köklü biçimde değiştirmiştir. Geleneksel kuşaklar yatırım kararlarını sınırlı bilgi kaynakları ve uzman görüşleri doğrultusunda oluştururken, günümüzde dijital platformlar ve yapay zekâ destekli uygulamalar sayesinde finansal bilgilere saniyeler içinde ulaşılabilmektedir. Bunun yanı sıra sosyal medya platformları, finansal bilgi ve yatırım deneyimlerinin çok geniş kitlelere hızla yayılmasına olanak sağlayarak, geçmişte ağırlıklı olarak yüz yüze

gerçekleşen "kulaktan kulağa" bilgi paylaşımını dijital ortama taşımıştır. Bu durum, yatırımcı davranışlarının yalnızca uzman görüşlerinden değil; sosyal medya içerikleri, çevrim içi topluluklar ve dijital etkileşimlerden de etkilenmesine neden olabilmektedir. Böylece yatırım alternatifleri daha hızlı değerlendirilebilmekte, finansal kararlar daha dinamik biçimde güncellenebilmekte; ancak aynı zamanda doğru bilgi kadar yanlış, yanıltıcı veya spekülatif içeriklerin de yatırım kararları üzerinde etkili olabilme riski artmaktadır.

Bu çerçevede kuşaklar arasındaki finansal davranış farklılıklarının yalnızca doğum yılları veya yaş değişkeniyle açıklanması yeterli değildir. Kuşakların yetiştikleri aile yapısı, sosyal çevre, teknolojik gelişmişlik düzeyi ve bilgiye erişim imkânları da finansal davranışların şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla kuşaklar arasındaki finansal farklılıkların, bireysel özelliklerin yanı sıra bu çevresel ve teknolojik dönüşüm dinamikleri dikkate alınarak değerlendirilmesi daha bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşme, dijitalleşme, iklim krizi ve yapay zekâ temelli dönüşüm süreçleri, yalnızca ekonomik sistemleri değil; liderlik anlayışlarını, yatırım davranışlarını ve kurumsal yönetim modellerini de yeniden şekillendirmektedir. Özellikle sürdürülebilirlik kavramının finansal piyasalar ve yatırım tercihleri üzerindeki etkisinin artması, kuşaklar arası farklılıkların liderlik literatürü açısından daha önemli hâle gelmesine yol açmıştır. Bu çalışma, sürdürülebilir liderlik yaklaşımını kuşakların finansal davranışları perspektifinden ele alarak söz konusu dönüşümün kurumsal yönetim üzerindeki etkilerini kavramsal düzeyde incelemeyi amaçlamıştır.

Çalışma kapsamında “Sessizler, Baby Boomer, X, Y, Z, Alfa ve C “kuşaklarının finansal karar alma mekanizmaları ile liderlik beklentileri literatür desteğiyle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, kuşaklar arasında risk algısı, yatırım motivasyonları, dijital finans araçlarının kullanımı, sürdürülebilir yatırım anlayışı ve kurumsal beklentiler bakımından önemli farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Özellikle Y ve Z kuşaklarının değer odaklı yatırım anlayışına, ESG kriterlerine ve etik finans yaklaşımına daha fazla önem verdiği; Alfa Kuşağının ise yapay zekâ ve veri temelli finansal sistemlerin yaygınlaşacağı yeni bir dönemin temsilcisi olduğu değerlendirilmektedir. Davranış temelli bir kuşak olarak ele alınan C Kuşağı ise dijitalleşme, kriz deneyimi ve ekonomik belirsizlikler nedeniyle finansal kararlarında esneklik, dijital uyum ve kurumsal dayanıklılık beklentilerini daha belirgin biçimde yansıtmaktadır.

Araştırma sonuçları, liderlik anlayışının da kuşaklarla birlikte önemli bir dönüşüm geçirdiğini göstermektedir. Geleneksel kuşaklarda otorite, deneyim ve kurumsal istikrar ön planda yer alırken; genç kuşaklar şeffaflık, etik yönetim, katılımcılık, dijital iletişim, esneklik ve sürekli geri bildirimi önceleyen liderlik yaklaşımlarını tercih etmektedir. Bu durum, sürdürülebilir liderlik anlayışının yalnızca çevresel duyarlılıkla sınırlı olmadığını; finansal dayanıklılığı, dijital dönüşümü, veri şeffaflığını, kriz yönetimini ve uzun dönemli

değer üretimini birlikte ele alan bütünleşik bir yönetim yaklaşımına dönüştüğünü ortaya koymaktadır.

Çalışma yaşamı da zaman içerisinde iş merkezli anlayıştan insan merkezli anlayışa doğru evrilmektedir. Baby Boomer Kuşağı için çalışma yaşamın merkezini oluştururken, X Kuşağı çalışma ile özel yaşam arasında denge kurmayı önemsemiş; Y Kuşağı anlamlı çalışma, gelişim ve katılım beklentisini öne çıkarmış, Z Kuşağı ise bireysel değerlerle uyumlu, esnek ve psikolojik güven sağlayan çalışma ortamlarını önceliklendirmiştir. Bu dönüşüm, örgütlerde liderlik anlayışının da otorite merkezli yaklaşımdan çalışan odaklı ve sürdürülebilir liderlik modellerine yönelmesini desteklemektedir. Nitekim Liden, Wang ve Wang (2025), geleceğin liderlik araştırmalarında dijital liderlik, hibrit çalışma, yapay zekâ destekli yönetim ve takipçi odaklı liderlik yaklaşımlarının ön plana çıkacağını vurgulamaktadır.

Çalışmanın ulaştığı önemli sonuçlardan biri de kuşaklar arasındaki finansal davranış farklılıklarının yalnızca yaş veya doğum yıllarıyla açıklanamayacağıdır. Aile yapısındaki dönüşüm, teknolojik gelişmeler, bilgiye erişim imkânları ve dijitalleşme düzeyi de kuşaklar arasındaki finansal davranış farklılaşmasının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Geçmiş kuşakların geniş aile yapısı içerisinde deneyim paylaşımına dayalı finansal karar alma süreçlerinden yararlanmasına karşılık, günümüz kuşakları kararlarını dijital platformlar, sosyal medya, çevrim içi finansal uygulamalar ve yapay zekâ destekli bilgi kaynaklarından elde ettikleri veriler doğrultusunda şekillendirebilmektedir. Dolayısıyla kuşakların finansal davranışlarının değerlendirilmesinde yalnızca demografik özelliklerin değil, bireylerin yetiştikleri sosyal ve teknolojik çevrenin de birlikte ele alınması daha bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır.

Sonuç olarak sürdürülebilir liderlik ile kuşakların finansal davranışları arasındaki ilişki, geleceğin finansal ve yönetsel ekosistemini anlamada önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, sürdürülebilir liderlik literatürünü kuşaklar arası finansal davranışlar perspektifiyle bütünleştirerek disiplinler arası kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir liderlik anlayışının, finansal karar alma süreçlerini, yatırımcı beklentilerini, ESG odaklı değer üretimini ve kuşaklar arası finansal farklılıkları bütüncül biçimde yöneten sürdürülebilir finansal liderlik perspektifine doğru evrilmesinin, gelecekteki kuramsal ve uygulamalı çalışmalar açısından önemli bir araştırma alanı oluşturacağı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda gelecekte yapılacak ampirik çalışmaların farklı kuşakların yatırım davranışlarını, ESG tercihlerini, dijital finans araçlarını kullanma eğilimlerini ve yapay zekâ destekli finansal karar mekanizmalarının liderlik uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemesi, ilgili literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça / References

Akgün, Z. (2019). Pazarlamada dijital dönüşüm: Dijital pazarlama ve C kuşağı. Ankara: İKSAD Publishing House.

Akın, I. (2017). Davranışsal finans açısından yatırımcıların kararlarının incelenmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, *1*(1), 125–133.

Altıntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 203–212.

Ameriks, J., & Zeldes, S. P. (2004). *How do household portfolio shares vary with age?* Working Paper, Columbia University Graduate School of Business.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. New York: Routledge.

Bayramoğlu, G. (2018). *X ve Y kuşağının liderlik davranışı açısından karşılaştırılması*. Ege Akademik Bakış, 18(1), 15–30.

Bhide, K. V. (2025). ESG awareness and adoption: A generational analysis of retail investors. *TPM*, *32*(s8), 2594–2600.

Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K., & Solnet, D. (2013). *Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda*. *Journal of Service Management*, *24*(3), 245–267.

Borgers, A., Derwall, J., Koedijk, K., & ter Horst, J. (2015). *Do Social Factors Influence Investment Behavior and Performance? Evidence from Mutual Fund Holdings*. *Journal of Banking & Finance, 60*, 112–126.

Bauer, R., Ruof, T., & Smeets, P. (2021). Get Real! Individuals Prefer More Sustainable Investments. *The Review of Financial Studies*, *34*(8), 3976–4043.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 891–906.

Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). *Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed*. *Human Resource Development Review*, *11*(1), 55–76. https://doi.org/10.1177/1534484311417562

Clarke, C., & Velasquez, V. (2026). *Baby boomer: Definition, age range, characteristics, and impact*. Investopedia. Erişim tarihi: 27 Haziran 2026, adresinden alınmıştır.

Deal, J. J., Stawiski, S., Gentry, W. A., & Cullen, K. (2014). *What makes a leader effective? U.S. Boomers, Xers, and Millennials weigh in*. Center for Creative Leadership.

Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey: Striving for balance, advocating for change*. Deloitte.

Dye, R. (2007). *The Gen C Imperative*. Strategy & Leadership, 35(6), 38–41.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Finke, M. S., Huston, S. J., & Winchester, D. D. (2011). Financial advice: Who pays? *Journal of Financial Counseling and Planning*, *22*(1), 18–26.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). *ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies*. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, *5*(4), 210–233.

Friedrich, R., Peterson, M., & Koster, A. (2011). *The Rise of Generation C: How to Prepare for the Connected Generation's Transformation of the Consumer and Business Landscape*. *Strategy+Business*, 62, 1–12.

Gómez Sánchez, L., & Tobon, S. (2025). Sustainable investing among young generations: Balancing ideals and financial realities. *Discover Sustainability, 6*, 275. https://doi.org/10.1007/s43621-025-01053-8

Gürsoy, O., & Ömürgönülşen, U. (2019). Akıllı Kent Bileşeni Olarak "Akıllı Vatandaş" Bağlamında Bir Test Sahası Olarak Üniversite Kampüsleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership. Educational Leadership, 61(7), 8–13.

Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company.

Harlow, S. (2023). *10 baby boomers characteristics*. GWI. Erişim tarihi: 27 Haziran 2026,

Jenkins, J. (2008). Strategies for managing talent in a multigenerational workforce. *Employment Relations Today, 34*(4), 19–26.

Kaleli, B., & Yalçın, B. (2021). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analizi*. Hitit Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 87–109. https://doi.org/10.17218/hititsbd.902165

Kane, S. (2019). *Common characteristics of the traditionalists generation*. LiveAbout.

Kietzmann, J. H., & Angell, I. (2014). *Generation-C: Creative Consumers in a World of Intellectual Property Rights*. *International Journal of Technology Marketing, 9*(1), 86–98.

Maas, R. (2022). *Generation Alpha: Wie sie tickt und wie Unternehmen sich darauf einstellen sollten*. München: Carl Hanser Verlag

McKinsey & Company. (2021). *McKinsey Global Surveys, 2021: A year in review*. McKinsey & Company.

Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research, 186*, 115036.

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment, 28*(2), 223–249.

Malmendier, U., & Nagel, S. (2009). *Depression Babies: Do Macroeconomic Experiences Affect Risk Taking?* National Bureau of Economic Research (NBER Working Paper No. 14813). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

McCrindle, M., & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. Sydney: McCrindle Research.

McCrindle, M., & Fell, A. (2020). *Understanding Generation Alpha*. McCrindle Research.

McCrindle, M., Fell, A., & Buckerfield, S. (2021). Generation Alpha: Understanding Our Children and Helping Them Thrive. Sydney: Hachette Australia.

McCrindle, M. (2026). *The generations defined*. McCrindle Research. Erişim adresi:

Medetoğlu, B., & Saldanlı, A. (2022). *Davranışsal finans kapsamında yatırım kararlarını etkileyen faktörlerin incelenmesi*. Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi, 6(2), 375–394.

Nagaiyer, M. S. N. (2026). *A comparative analysis of investment behaviour towards sustainable investments among Generation Z and Millennials*. *International Journal for Multidisciplinary Research, 8*(2). https://doi.org/10.36948/ijfmr.2026.v08i02.75514

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. Journal of Business and Psychology, 25(2), 281–292.

Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. *Harvard Business Review, 69*(6), 96–104.

OECD. (2020). *Schooling during a pandemic: The experience and outcomes of schoolchildren during the first round of COVID-19 lockdowns*. OECD Publishing, Paris.

PwC. (2010). *The rise of Generation C: Implications for the world of 2020*. Booz & Company

PwC. (2021). *Hopes and Fears Survey 2021*. PricewaterhouseCoopers

Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4th ed.). New York: AMACOM.

Saka, G., & Yanık, Z. (2026). Davranışsal finansın genç yatırımcılar üzerindeki etkileyici olan psikolojik faktörleri üzerine nitel bir araştırma. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 61(1), 748–765.

Schroth, H. (2019). *Are You Ready for Gen Z in the Workplace? California Management Review, 61*(3), 5–18.

Seemiller, C., & Grace, M. (2016). Generation Z Goes to College. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Solis, B. (2012). *Meet Generation C: The Connected Customer*. Brian Solis.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics, 87*(3), 355–374.

Suárez-Orozco, C., & Suárez-Orozco, M. (2022). *Education: A global compact for a time of crisis*. Columbia University Press

Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the Net Generation is changing your world*. New York, NY: McGraw-Hill.

Troksa, A. M. (2016). *The study of generations: A timeless notion within a changing society*. Master of Arts Thesis, California State University, San Bernardino.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 201–210.

Türk Dil Kurumu. (t.y.). *Güncel Türkçe Sözlük*. 6 Temmuz 2026 tarihinde adresinden erişilmiştir.

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Williams, K. C., Page, R. A., Petrosky, A. R., & Hernandez, E. H. (2012). *Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes*. *Journal of Applied Business and Economics*.

Yao, R., Sharpe, D. L., & Wang, F. (2011). *Decomposing the Age Effect on Risk Tolerance*. *The Journal of Socio-Economics, 40*(6), 879–887.

Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye'de Y Kuşağının Yaş Aralığı. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(53), 259–267. https://doi.org/10.17755/esosder.86949

Yürekli, A., & Yılmaz, H. (2021). Bireysel yatırımcıların finansal davranış eğilimleri ve bu eğilimlere etki eden faktörler. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 23(1), 1–21.

Yurtseven, N., & Karadeniz, Ş. (2020). *The Teacher of Generation Alpha*. Berlin: Peter Lang.

Ziatdinov, R., & Cilliers, J. (2021). *Generation Alpha: Understanding the Next Cohort of University Students*. *European Journal of Contemporary Education, 10*(3), 783–789.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim

Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

KUŞAKLARIN KİŞİLİK ÖRÜNTÜLERİNİ NÖROFİZYOLOJİK OLARAK OKUMAK: ÇALIŞANLARDA EEG/ERP TEMELLİ ARKETİP PROFİLLERİ VE KUŞAĞA DUYARLI LİDERLİK STRATEJİLERİ

Yasin AKSOY
İstanbul Arel Üniversitesi
Yağmur ÖZYER AKSOY
İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZET

Kuşak temelli yönetim yazını büyük ölçüde öz-bildirim ölçeklerine dayanmakta; bu durum sosyal beğenilirlik, ortak yöntem varyansı ve kuşak klişelerinin ölçüm aracı yoluyla yeniden üretilmesi riskini beraberinde getirmektedir. Bu çalışma, kuşaklara atfedilen kişilik ve motivasyon örüntülerinin, öz-bildirimden bağımsız ve zaman kilitli nörofizyolojik göstergelerle ne ölçüde doğrulanabileceğini sorgulamaktadır. Araştırma; ulaştırma ve sağlık sektörlerinde faaliyet gösteren kurumların çalışanlarıyla yürütülmüş saha ölçümlerinin ikincil analizine dayanmaktadır. Katılımcılardan duygusal içerikli görsel uyaran sunumu sırasında 21 kanallı EEG ile 1000 Hz örnekleme hızında kayıt alınmış; eşzamanlı olarak kişilik, motivasyon, empati ve iş tatmini ölçekleri uygulanmıştır. Çözümlemede; duygusal uyarana verilen erken yanıtın yoğunluğunu temsil eden oksipito-temporal erken duyarlı negatiflik (EPN, ~240 ms) ve geç pozitif potansiyel (LPP) genlikleri ve frontal alfa asimetrisi (F3/F4, F7/F8, AF3/AF4) üzerinden hesaplanan yaklaşma–kaçınma motivasyonu göstergeleri olmak üzere iki gösterge kümesi kullanılmaktadır. Katılımcılar doğum yılına göre kuşak gruplarına ayrılmakta ve gruplar arası karşılaştırmalar, örneklem büyüklüğü dikkate alınarak hipotez testi yerine etki büyüklüğü ve güven aralığı kestirimi temelinde, keşifsel olarak yürütülmektedir. Ayrıca her katılımcı, EEG/ERP örüntülerine dayalı altı çalışan arketipinden birine sınıflanmakta ve arketip dağılımının kuşaklara göre değişimi betimlenmektedir. Çalışmanın temel savı, yönetsel kararlar için erken duygusal yanıt yoğunluğu ile yaklaşma–kaçınma baskınlığının geri bildirim sıklığı, görev tasarımı, ödül türü ve tersine mentorluk eşleştirmesi gibi uygulamalarda geleneksel kuşak sınıflandırmasına göre daha ayırt edici bir eşleştirme mantığı sunduğudur. Küçük örneklem nedeniyle bulgular keşifsel niteliktedir; çalışmanın ana katkısı, kuşağa duyarlı liderlik araştırmaları için saha koşullarında uygulanabilir bir nöroyönetimsel ölçüm protokolü önermesidir.

Anahtar Kelimeler: *nöroyönetim, kuşak farklılıkları, EEG/ERP, kişilik arketipleri.*

READING GENERATIONAL PERSONALITY PATTERNS NEUROPHYSIOLOGICALLY: EEG/ERP-BASED EMPLOYEE ARCHETYPES AND GENERATION-SENSITIVE LEADERSHIP STRATEGIES

Keywords: *neuromanagement, generational differences, EEG/ERP, personality archetypes.*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE GOVERNANCE RESEARCH: A PRISMA 2020 APPROACH

Özlem AKTAŞ BALKA
İstanbul Arel Üniversitesi
ORCID: 0000-0003-2355-0374
ozlemaktasbalka@arel.edu.tr

Esra AYDIN GÖKTEPE
İstanbul Arel Üniversitesi
ORCID: 0000-0001-7833-448X
esraaydingoktepe@arel.edu.tr

YAPAY ZEKÂ YÖNETİŞİMİ ARAŞTIRMALARININ SİSTEMATİK LİTERATÜR İNCELEMESİ: PRISMA 2020 YAKLAŞIMI

ÖZET

Bu çalışma, yapay zekâ yönetişimi alanında Scopus ve Web of Science (WoS) veri tabanlarında indekslenen akademik çalışmaları PRISMA 2020 yaklaşımı ile sistematik olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Yapay zekâ sistemlerinin karar süreçlerine giderek daha fazla dâhil edilmesi, bu teknolojilerin nasıl düzenleneceği, denetleneceği ve hesap verebilir kılınacağı sorusunu akademik ve politik tartışmaların merkezine taşımıştır. Çalışmada alanın yıllara, coğrafi odağa, araştırma yöntemine, temalara ve uygulama alanlarına göre mevcut durumunun ortaya konulması hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında WoS'tan 433, Scopus'tan 1.308 olmak üzere toplam 1.741 araştırma elde edilmiş; DOI ve başlık eşleştirmesiyle 119 yinelenen çalışma çıkarıldıktan sonra 1.622 tekil araştırma başlık ve özet düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu aşamada 1.137 çalışma elenmiş, uygunluğu incelenen 485 araştırmadan yapay zekânın yalnızca bir araç olarak ele alındığı 107 çalışma dışlanmış ve yapay zekânın kendisinin yönetişimini merkeze alan 378 çalışma analize dâhil edilmiştir. Uygunluk değerlendirmesinde yapay zekânın kendisinin nasıl yönetildiği, düzenlendiği ve denetlendiği temel ölçüt olarak alınmış; yapay zekânın kamu yönetimi, eğitim, sağlık ve işletme gibi alanlarda yalnızca uygulama aracı olarak kullanıldığı çalışmalar kapsam dışında bırakılmıştır. Çalışmalar yayın yılı, coğrafi odak, yöntem, ana tema, uygulama alanı ve veri tabanı açısından betimsel olarak çözümlenmiştir. Bulgular, alanın son yıllarda hızla büyüdüğünü ve çalışmaların %62,2'sinin 2025-2026 döneminde yayımlandığını göstermektedir. Çalışmaların %61,1'i belirli bir ülke ya da bölgeye odaklanmamakta, coğrafi odaklı çalışmalarda ise Avrupa ve Asya öne çıkmaktadır; Türkiye yalnızca bir çalışmada Avrupa Birliği ile karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Literatür ağırlıklı olarak kavramsal, normatif ve hukuki analizlere dayanmakta (%65,3) olup en sık ele alınan temalar yasal düzenleme, hukuk ve politika

(%43,1) ile etik ve sorumlu yapay zekâ (%17,2) olmuştur. Çalışmaların %48,4'ü belirli bir sektöre bağlanmadan genel düzeyde yönetişimi tartışmakta, sektöre özgü çalışmalarda ise kamu yönetimi ile kurumsal ve finans alanları öne çıkmaktadır. Sonuçlar, nicel ve karma yöntemli çalışmaların, gelişmekte olan ülke bağlamlarının ve sektöre özgü yönetişim modellerinin sınırlı kaldığına işaret etmektedir. Bulgular, gelecekteki araştırmalar ve politika yapıcılar için uygulamaya dönük, karşılaştırmalı ve ampirik çalışmalara duyulan gereksinimi ortaya koymaktadır

Anahtar Kelimeler: *yapay zekâ yönetişimi; yapay zekâ destekli yönetişim, sistematik literatür incelemesi; PRISMA; yapay zekâ düzenlemesi*

ABSTRACT

This study aims to systematically review academic research on artificial intelligence (AI) governance indexed in Scopus and Web of Science (WoS) by following the PRISMA 2020 approach. The growing use of AI systems in decision-making processes has placed the questions of how these technologies should be regulated, supervised, and held accountable at the centre of academic and policy debates. The study seeks to describe the current state of the field by publication year, geographical focus, research method, theme, and application sector. A total of 1,741 records were retrieved, 433 from WoS and 1,308 from Scopus. After 119 duplicate records were removed through DOI and title matching, 1,622 unique records were screened at the title and abstract level. At this stage, 1,137 records were eliminated; of the 485 records assessed for eligibility, 107 studies that treated AI merely as a tool were excluded, and 378 studies that focus on the governance of AI itself were included in the analysis. The studies were analysed descriptively in terms of publication year, geographical focus, method, main theme, application sector, and database. The findings show that the field has grown rapidly in recent years, with 62.2% of the studies published in 2025-2026. Of the studies, 61.1% do not focus on a specific country or region, while Europe and Asia stand out among those that do; Turkey is addressed in only one study, in comparison with the European Union. The literature relies predominantly on conceptual, normative, and legal analysis (65.3%), and the most frequently addressed themes are legal regulation, law, and policy (43.1%) and ethical and responsible AI (17.2%). In addition, 48.4% of the studies discuss governance in general terms without focusing on a particular sector, whereas public administration and the corporate and financial sectors stand out among sector-specific studies. The results indicate that quantitative and mixed-method studies, developing-country contexts, and sector-specific governance models remain limited. The findings point to a need for applied, comparative, and empirical research for future studies and policymakers.

Keywords: *Artificial Intelligence Governance; AI-Supported Governance; Systematic Literature Review; PRISMA; Artificial Intelligence Regulation.*

1. Giriş

Günümüzde yapay zekâ sistemlerinin karar alma süreçlerine giderek daha fazla dâhil edilmesi, kamu hizmetlerinden güvenliğe, hukuktan yükseköğretime, denetimden medya ve iletişime kadar birçok farklı alanda önemli dönüşümlere zemin hazırladığı görülmektedir. Söz konusu sistemin sunduğu verimlilik ve yenilik potansiyelinin yanında veri güvenliği, ayrımcılık, temel haklar ve karar süreçlerinin denetlenebilirlik gibi risk unsurunun bulunması, bu teknolojilerin güvenilir ve insan merkezli ilkeler doğrultusunda yönetilmesi gerekliliğini gündeme getirmektedir (OECD, 2019; UNESCO, 2021).

Son çeyrek yüzyılda yaşanan teknolojik gelişmeler toplumsal ve örgütsel yaşamda köklü dönüşümlere yol açarken, yapay zekâ da yönetim anlayışını yeniden şekillendirerek karar alma süreçlerinde giderek daha etkin bir aktör hâline gelmektedir. Yapay zekâ, kavramsal olarak yalnızca bireylerin kullandığı teknik bir araç olmanın ötesinde, büyük miktardaki bilginin sınıflandırılması, sadeleştirilmesi ve temsil edilmesi yoluyla karar alma ve eylemlerin koordinasyonunu sağlayan önemli bir yönetişim mekanizması olarak değerlendirilmektedir (Farrel, 2025).

Yönetim anlayışının gelişmesiyle birlikte, geleneksel tek aktörlü yönetim yaklaşımının yerini çok aktörlü ve katılımcı bir yapı almış; kamu politikalarının oluşturulması ve karar alma süreçlerine devletin yanı sıra özel sektör ve sivil toplum kuruluşları da aktif biçimde dâhil olmaya başlamıştır. Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla ivme kazanması, yönetim anlayışını da etkileyerek dijital strateji ve uygulamaların yaygınlaşmasını sağlamış böylece yönetsel iş ve işlemler dijital ortamda daha hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmüştür. Bu durum yönetsel işler ve işlemleri kolaylaştırma ve hızlandırma arayışlarının günümüzde ulaştığı son aşamalardan biri olan yapay zekâyı, birçok alanda olduğu gibi yine yönetim alanında da giderek daha fazla benimsenen teknolojik bir atılım olarak hem kamu hem de özel sektörü derinden etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir (Sevinç, 2025).

Bu gelişmeler doğrultusunda yapay zekâ yönetişimi (AI governance) kavramı giderek önem kazanarak, yapay zekâ sistemlerinin geliştirilmesi, uygulanması, kullanılması ve denetlenmesi süreçlerinde ortaya çıkan teknik, etik, hukuki ve kurumsal sorunların belirli ilkeler, kurallar ve mekanizmalar çerçevesinde ele alınmasını gerektiren çok boyutlu bir alan olarak değerlendirilebilmektedir. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) tarafından ortaya konulan yapay zekâ ilkelerinde; insan hakları ve demokratik değerler, şeffaflık ve açıklanabilirlik, güvenlik ve hesap verebilirlik güvenilir yapay zekânın temel unsurları arasında yer almaktadır (OECD, 2019). Benzer biçimde UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), yapay zekâ sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanılmasında insan hakları ve insan onurunun korunmasının yanı sıra şeffaflık, hesap verebilirlik, insan denetimi, veri yönetişimi ve çok paydaşlı yönetişim ilkelerinin önemi vurgulandığı görülmektedir (OECD, 2019; UNESCO, 2021).

Yapay zekâ yönetişiminin gelişimi ile birlikte teknolojik inovasyon ve toplumsal değerler arasında bir denge kurulması gerekliliği önem kazanırken, özellikle algoritmik kararların bireyler ve toplum üzerindeki etkilerinin artması, kararların nasıl üretildiğinin açıklanması, bu kararlardan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi ve gerektiğinde insan müdahalesinin mümkün olması gibi konuları yönetişim tartışmalarının merkezine taşımaktadır. Bu doğrultuda OECD (2019), yapay zekâ sistemlerinde şeffaflık ve açıklanabilirliğin yanı sıra sistem yaşam döngüsü boyunca izlenebilirlik ve hesap verebilirlik mekanizmalarının oluşturulmasını önerirken, UNESCO (2021) ise; yapay zekâ sistemlerinin nihai insan sorumluluğu ve hesap verebilirliğinin yerini almaması gerektiğini belirterek insan denetiminin önemine vurgu yaptığı görülmektedir.

Yapay zekâ yönetişimi alanındaki akademik üretimin artması ve araştırmaların farklı disiplinlere yayılması, mevcut bilgi birikiminin sistematik biçimde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Sistematik literatür incelemeleri, belirli bir araştırma alanında mevcut çalışmaların belirli ölçütler doğrultusunda tanımlanmasına, seçilmesine ve sentezlenmesine olanak sağlamaktadır. Bu süreçlerin şeffaf ve izlenebilir biçimde raporlanması açısından PRISMA yaklaşımı önemli bir yöntemsel çerçeve sunmaktadır. PRISMA 2020, sistematik incelemelerin neden gerçekleştirildiğinin, hangi yöntemlerin kullanıldığının ve hangi sonuçlara ulaşıldığının açık ve eksiksiz biçimde raporlanmasını destekleyen güncellenmiş bir rehber niteliğindedir (Page vd, 2021).

Bu araştırmanın veri seti değerlendirildiğinde, yapay zekâ yönetişimi yazınının farklı disiplinler, uygulama alanları ve yönetişim temaları etrafında gelişen çok boyutlu bir araştırma alanı oluşturduğu görülmektedir. Yapay zekâ yönetişiminin kamu yönetimi, hukuk ve düzenleme, kurumsal yönetişim, etik ve sorumlu yapay zekâ, veri yönetişimi, güvenlik, hesap verebilirlik, şeffaflık, risk yönetimi ve insan gözetimi gibi farklı bağlamlarda ele alınması, alanın bütüncül ve sistematik bir çerçevede değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Çalışmaların yıllara, coğrafi odaklara, araştırma yöntemlerine ve yönetişim temalarına göre birlikte incelenmesi, literatürün hangi alanlarda yoğunlaştığının ve hangi konularda araştırma boşluklarının bulunduğunun belirlenmesine katkı sağlayabilir.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, Scopus ve Web of Science (WoS) veri tabanlarında indekslenen yapay zekâ yönetişimi konulu akademik çalışmaları sistematik biçimde inceleyerek alanın bibliyometrik, yöntemsel ve tematik özelliklerini ortaya koymaktır. Araştırma süreci, sistematik incelemelerin şeffaf ve izlenebilir biçimde raporlanmasını sağlamak amacıyla PRISMA 2020 rehberinin ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmıştır.

İnceleme kapsamında çalışmaların yayın yılı, coğrafi odağı, araştırma yöntemi ve yapay zekâ yönetişimi bağlamında ele aldıkları temel temalar değerlendirilerek alanın mevcut görünümünün ortaya konulması amaçlanmaktadır. Yapay zekâ düzenlemeleri ve politikaları, etik ve sorumlu yapay zekâ, güvenilir yapay zekâ, hesap verebilirlik, şeffaflık, insan gözetimi, risk yönetişimi ve veri yönetişimi gibi başlıkların literatürde önemli AI governance bileşenleri olduğu önceki çalışmalarda da vurgulanmaktadır (Batool vd., 2025).

Böylece araştırmanın, yapay zekâ yönetişimi alanındaki güncel akademik eğilimlerin, yöntemsel yönelimlerin ve araştırma boşluklarının belirlenmesine katkı sağlaması ve gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalar için sistematik bir araştırma çerçevesi sunması beklenmektedir. Literatürde AI governance alanının hâlen parçalı bir yapıya sahip olduğu ve özellikle yönetişim ilkelerinin uygulamaya nasıl aktarılacağı, farklı aktörlerin rollerinin nasıl belirleneceği ve yönetişim mekanizmalarının farklı bağlamlarda nasıl işleyeceği konularında yeni araştırmalara gereksinim bulunduğu belirtilmektedir (Papagiannidis vd., 2025). Bu bağlamda çalışma, yapay zekâ yönetişimi üzerine mevcut uluslararası literatürü sistematik biçimde sentezlemeyi ve gelecekteki araştırmalar için bir araştırma gündemi oluşturabilecek boşlukları belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında sorgulanan araştırma soruları:

Araştırma kapsamında yanıt aranan sorular şunlardır:

S.1. Yapay zekâ yönetişimi alanındaki akademik çalışmaların yıllara göre dağılımı nasıldır? S.2. Yapay zekâ yönetişimi çalışmalarının ülke ve coğrafi bölgelere göre dağılımı nasıldır? S.3. Yapay zekâ yönetişimi araştırmalarında hangi yöntemsel yaklaşımlar kullanılmaktadır? S.4. Yapay zekâ yönetişimi literatüründe öne çıkan temel temalar nelerdir? S.5. Scopus ve Web of Science veri tabanlarında indekslenen çalışmaların ortak ve farklı yönelimleri nelerdir?

2. Literatür Taraması

Çalışmanın bu bölümünde kavramsal çerçeve iki alt başlık altında toplanarak; ilk alt başlıkta yönetişim kavramı ve bu kavramın yapay zekâ alanına uygulanma biçimi tartışılmaktadır. ikinci alt başlıkta ise yapay zekâ yönetişiminin hukuki, etik, örgütsel ve teknik boyutları ile bu çalışmanın dayandığı temel kavramsal ayrım ortaya konulmaktadır.

2.1. Yapay Zekâ ve Yönetişim

Yapay zekâ, insan zekâsına özgü bazı bilişsel süreçlerin makineler tarafından taklit edilmesini ve elde edilen veriler doğrultusunda sistemlerin kendi performanslarını aşamalı biçimde geliştirebilmesini ifade etmektedir (Warwick, 2012: 23-24). Yapay zekâ ile insan zekâsı arasındaki karşılaştırmalarda temel odak noktası, makinelerin yalnızca insan benzeri yargılarda bulunup bulunamayacağıyla sınırlı kalmayarak bunun ötesinde, belirsizlik içeren durumları analiz etme, bu belirsizliklerle başa çıkma ve bazı koşullarda insan kapasitesini de aşabilme potansiyeli de önemli bir değerlendirme alanı oluşturmasıyla bilinir (Susskind, 2018: 6).

Bu bağlamda yapay zekâ; dinamik bilgi işlem ortamlarında geliştirilen algoritmalar aracılığıyla bilgisayar sistemlerinin öğrenme, değerlendirme, karar verme ve belirli amaçlara yönelik eylem üretme yeteneklerinin geliştirilmesine dayanmaktadır. Özellikle tekrarlayan öğrenme süreçlerinin ve keşfe dayalı işlemlerin otomatikleştirilmesi sayesinde, yüksek hacimli görevlerin daha hızlı ve sistematik biçimde yerine getirilmesine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte yapay zekânın gelişimi, insan unsurunun tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Sistemlerin tasarlanması, verilerin seçilmesi,

sonuçların değerlendirilmesi ve teknolojinin hangi amaçlarla kullanılacağının belirlenmesi gibi aşamalarda insan müdahalesi önemini korumaktadır (Sargın, 2019: 10-11).

Yapay zekâ kavramı; akıl yürütme, öğrenme, bilgi toplama, iletişim kurma, çevresel unsurları algılama ve belirli nesne ya da sistemleri yönetme gibi insan zekâsıyla ilişkilendirilen işlevleri yerine getirebilen makine ve yazılımların geliştirilmesine odaklanan bir çalışma alanı olarak ifade edilmektedir. Yapay zekâ uygulamaları, farklı alanlarda sağladıkları pratik yararlar sayesinde giderek daha yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu teknolojiler, makinelerin veriler ve kavramsal yapılar üzerinden analitik değerlendirmeler yapabilmesine imkân tanırken, yapay zekânın kullanım alanlarının genişlemesi ve giderek daha fazla benimsenmesi, söz konusu teknolojilerin yönetim süreçleri üzerindeki etkisini de giderek artırmaktadır (Kamble ve Shah, 2018: 179-180).

Küreselleşme süreci, yönetim anlayışında önemli dönüşümlere yol açmış ve devlet ile piyasa arasındaki ilişkilerin yeniden yapılandırılmasını beraberinde getirmiştir. Bu dönüşüm, sivil toplumun yönetim süreçlerinde daha görünür hâle gelmesini sağlarken, dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte yapay zekâ da yönetişim yapısında yeni bir unsur olarak öne çıkmaya başlamıştır. Bu çerçevede çağdaş yönetişim anlayışı; devlet, özel sektör, sivil toplum ve yapay zekâ arasındaki karşılıklı etkileşimin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Etkili bir yönetişim yapısının oluşturulabilmesi için söz konusu aktörlerin güçlü ve sınırlı yönlerinin birlikte değerlendirilmesi ve aralarındaki iş birliğinin güçlendirilmesi önem taşımaktadır (Sevinç, 2025).

Dijital dönüşüm, geleneksel yönetim modellerini veri temelli analizler, dijital araçlar ve otomatikleştirilmiş süreçlerle destekleyerek yönetişim anlayışını yeniden şekillendirmektedir. Bu değişim sayesinde daha şeffaf, hızlı, etkili ve katılımcı yönetim mekanizmalarının geliştirilmesi mümkün hâle gelmektedir. Özellikle kamusal politikaların oluşturulması sürecinde devletin özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve yapay zekâ temelli sistemlerle etkileşim içerisinde olması, karar alma süreçlerinin bilgiye dayalı ve daha etkin biçimde yürütülmesine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte demokratik yönetişimin güçlendirilmesi için kamusal faaliyetlerde açıklığın sağlanması, aşırı bürokratik yapılardan kaçınılması ve yurttaşların karar alma süreçlerine aktif katılımının teşvik edilmesi önemini korumaktadır (Topçu, 2007: 66).

Dijital dönüşüm, büyük veri analitiği ve yapay zekâ uygulamaları aracılığıyla yöneticilere güncel, kapsamlı ve öngörüye dayalı bilgiler sunarak karar alma süreçlerinin daha sistematik biçimde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bu teknolojiler, olası risklerin daha erken belirlenmesine ve ortaya çıkabilecek fırsatların daha etkin biçimde değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Bunun yanında dijital platformlar ve blokzincir gibi teknolojiler, verilerin güvenli, izlenebilir ve müdahaleye karşı daha dayanıklı biçimde saklanmasını mümkün kılarak yönetişim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır (Avaner ve Çelik, 2021).

Dijitalleşmenin yönetişim üzerindeki bir diğer önemli etkisi ise; katılım olanaklarını genişletmesidir. Sosyal medya, çevrim içi platformlar ve mobil uygulamalar sayesinde vatandaşlar ve diğer paydaşlar karar alma süreçlerine daha kolay dâhil olabilmekte, böylece daha katılımcı yönetim modellerinin geliştirilmesi mümkün hâle gelmektedir. Ayrıca rutin ve tekrarlayan işlemlerin otomatikleştirilmesi, bürokratik süreçlerin hızlandırılmasına ve insan kaynağının daha stratejik alanlara yönlendirilmesine olanak tanımaktadır. Bu dönüşüm, yönetsel verimliliğin artırılmasına, işlem hatalarının azaltılmasına ve karar süreçlerinde yaşanan gecikmelerin sınırlandırılmasına katkı sağlamaktadır (Davenport & Harris, 2007: 153-174).

Yapay zekânın daha komplike ve o çok büyük orandaki verileri işleme konusundaki yetenekleri ve hızı genellikle insanoğlunu aşan boyutlardadır. Bununla birlikte aynı zamanlarda birkaç alanı etkileyen karmaşık görevler yerine getirebilen yapay zeka sistemleri, programcılar tarafından açıkça tasarlanmış genel geçer kurallara güvenmek yerine, karşılaştıkları veri modellerinden öğrenme ve yeni bilgileri yorumlama hususunda kendi kurallarını geliştirebilmektedir. Bu, yapay zekanın çok az insan girdisi ile problem çözebileceği ve öğrenebileceği anlamına gelirken, geçmişte ve günümüzde insanlar tarafından gerçekleştirilen birçok görevin otomasyonunu sağlayabilecek hale gelerek, yapay zeka ve robotik kombinasyonu işgücü piyasasının ve insan faaliyetinin şeklini önemli ölçüde değiştirebilecek boyutlara ulaştığı bilinmektedir. Bu köklü değişim yönetim alanına da yansıyarak idari işlerin kalitesini ve verimliliğini artırma da yapay zekânın potansiyel uygulamaları giderek ve hızla çoğaldığını göstermektedir. Yapay zeka ve bunun gibi çeşitli aplikasyonları günümüzde özellikle vergilendirme, ulaşım, iletişim, kütüphaneler, sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler gibi çeşitli alanlarda giderek daha yaygın bir şekilde kullanıldığı ancak bunların yenilenmesine ve güncellenmesine hala çok az yatırım yapan hükümetler yeni teknolojileri benimsemekte yavaş hareket etme alışkanlıklarını sürdürdüğü görülmektedir. Ayrıca bilgi iletişim teknolojileri ve yapay zeka alanında yaşanan gelişmelerle birlikte şirket ve kamu idareleri açısından işin kullanıcılarla sadece yüz yüze değil, bilgisayarlar aracılığıyla yapıldığı dijital yönetim araçlarını kullandığı bilinmektedir. Özel şirketler, bankalar ve özellikle de güvenlik birimlerinin bu teknolojilere hızla adapte olduğu gözlenirken bunların dışındaki birçok kurum, kuruluş ve organizasyonun bu konularda daha ağır ve çekingen davrandıkları da gerçektir. Buna rağmen yapay zeka ve dijital teknolojiler gittikçe artan sayıda iş, kurum ve birimlerde insanların yerini alarak yönetim kademelerinde görevler üstlenmektedir (Aktaş, 2022: 729-730).

Özetlemek gerekirse, yapay zekâ, yönetişim süreçlerinde farklı işlevler üstlenebilecek yeni bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte yapay zekânın yönetişim yapısı içerisindeki konumu, karar alma süreçlerine doğrudan katılan bağımsız bir aktör olarak mı yoksa insan karar vericilerin değerlendirmelerini destekleyen teknolojik bir araç olarak mı kullanılacağına göre farklılaşmaktadır. Bu nedenle yapay zekânın yönetişim süreçlerine entegrasyonundan önce, sahip olacağı yetki ve sorumlulukların, karar alma

mekanizmalarındaki sınırlarının ve insan aktörlerle kuracağı ilişkinin açık biçimde tanımlanması önem taşımaktadır.

2.2. Yapay Zekâ Yönetişiminin Temel Boyutları

Yapay zekâ yönetişimi literatürü, tek bir bakış açısına indirgenemeyen; hukuki, etik, örgütsel ve teknik boyutları bir arada barındıran çok katmanlı bir alan olarak ele alınmaktadır (Batool vd., 2025; Papagiannidis vd., 2025). Hukuki boyutta ulusal ve bölgesel düzeyde bağlayıcı düzenlemelerin geliştirilmesi öne çıkmakta; Avrupa Birliği'nin risk temelli yaklaşımı benimseyen yapay zekâ düzenlemesi, farklı risk kategorilerine göre farklılaşan yükümlülükler öngörmesiyle bu çerçevede en çok tartışılan örneklerden biri olmaktadır. Bu araştırmada da en kalabalık tema olan yasal düzenleme, hukuk ve politika bu hukuki ağırlığı doğrular niteliktedir. Etik boyutta ise OECD (2019) ve UNESCO (2021) gibi uluslararası kuruluşların ilke ve tavsiye metinleri, insan hakları, adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi değerleri yapay zekâ sistemlerinin tasarım ve kullanım süreçlerinin merkezine yerleştirmekte; bu değerler araştırmanın etik ve sorumlu yapay zekâ ile hesap verebilirlik, şeffaflık ve gözetim temalarına karşılık gelmektedir (OECD, 2019; UNESCO, 2021). Örgütsel boyut, kurumların yapay zekâ sistemlerini geliştirirken ve kullanırken sorumluluk, gözetim ve risk yönetimi mekanizmalarını nasıl kurduğuna odaklanmakta olup bu araştırmada kurumsal ve örgütsel yönetişim ile risk yönetişimi ve güvenlik temaları altında sınırlı sayıda çalışmayla temsil edilmektedir (Erkutlu vd., 2023). Son olarak teknik boyut ise açıklanabilirlik, sağlamlık ve güvenlik gibi sistem özelliklerinin yönetişim süreçlerine nasıl aktarılacağı sorusunu kapsamaktadır. Bu dört boyut birbirinden bağımsız değil, birbirini tamamlayan ve zaman zaman gerilim yaratan unsurlar olarak değerlendirilmektedir; örneğin yenilikçiliği destekleme hedefi ile risklerin sınırlandırılması hedefi arasında bir denge kurulması gerekmekte ve bu denge arayışı da hukuki ve örgütsel boyutları etik tartışmalarla iç içe geçirmektedir.

Bununla birlikte yapay zekânın kendisinin nasıl düzenleneceği, denetleneceği ve yönetileceği sorusunu merkeze alan çalışmalar (yapay zekâ yönetişimi; governance of AI) ile yapay zekânın kamu yönetimi, kurumsal yönetim veya çevre gibi alanlarda yönetişim süreçlerini iyileştirmek için bir araç olarak kullanıldığı çalışmalar (yönetişimde yapay zekâ; AI for governance) kavramsal olarak birbirinden ayrılmalıdır (Sevinç, 2025; Farrell, 2025). Örneğin bir yapay zekâ sisteminin kamu ihalelerinde karar destek aracı olarak kullanılması yönetişimde yapay zekâ kapsamında değerlendirilirken, bu sistemin hangi kurallara göre denetleneceğinin, kimin sorumlu tutulacağının ve hangi şeffaflık yükümlülüklerine tabi olacağının düzenlenmesi yapay zekâ yönetişimi kapsamına girmektedir. Bu araştırmada birinci yaklaşım esas alınmış, yapay zekânın yalnızca bir uygulama aracı olarak ele alındığı ve kendi denetim mekanizmalarının tartışılmadığı çalışmalar kapsam dışında bırakılmıştır; bu ayrım, *''3.3. Evren ve Örneklem''* başlığı altındaki bölümde ayrıntılandırılan dâhil etme ölçütünün de temelini oluşturmaktadır.

3. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde yöntemsel çerçeve beş alt başlık altında sunulurken öncesinde PRISMA 2020 yaklaşımı ve araştırmaların dâhil edilme süreci, araştırmanın amacı, evren ve örneklemi, araştırmanın sınırlılıkları daha sonra ise veri toplama aracı ve verilerin kodlama süreci açıklanmaktadır.

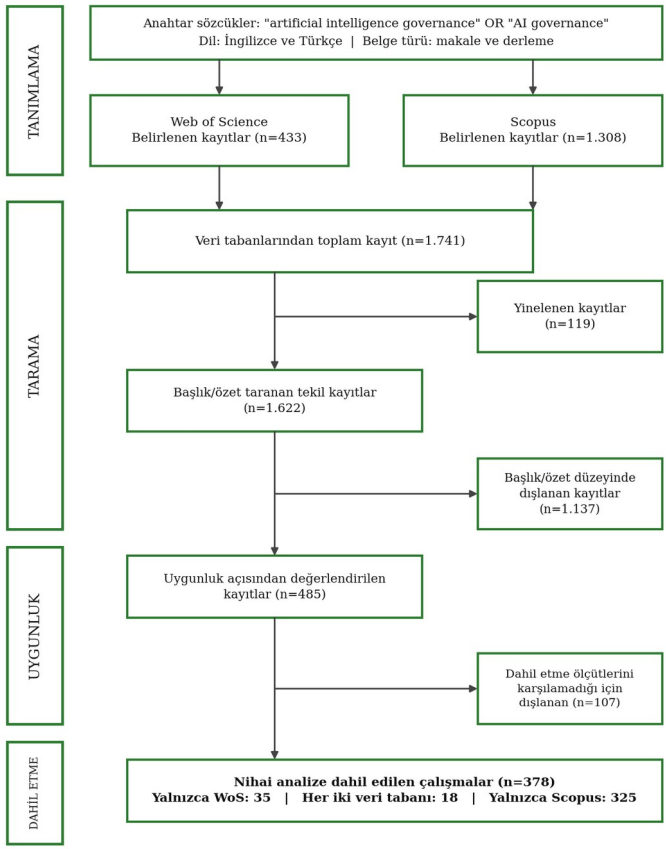
3.1. Araştırma Modeli (PRISMA Yöntemi)

Sistematik literatür derleme ile ilgili süreç aşamaları sunan ilk kaynak Tranfield vd. (2003) tarafından önerilmiş olup, ilk olarak incelemenin planlanması, incelemenin yürütülmesi, raporlama, yayımlama aşamalarını kapsamaktadır (Tranfield vd., 2003). Alanında önemli araştırmacılarından biri olan Kraus vd. (2020) dört adım önerirken, bu adımlar; incelemenin planlanması, çalışmaların belirlenmesi ve değerlendirilmesi, verilerin çıkarılması ve sentezlenmesi ve inceleme bulgularının yayımlanması aşamalarından oluşmaktadır (Kraus vd., 2020). Güncel araştırmalardan biri de Sauer ve Seuring (2023) tarafından hazırlanmış olup, araştırma sorusunu tanımlama, birincil çalışmaların gerekli özelliklerinin belirlenmesi, potansiyel olarak ilgili literatürden bir örnek alma, ilgili literatürün seçilmesi, literatürün sentezlenmesi ve sonuçların raporlanması şeklindedir (Sauer ve Seuring, 2023). Diğer güncel bir araştırmada ise Gusenbauer ve Gauster (2025) sistematik literatür derlemesini planlama, literatür derlemesini yürütme ve literatür derlemesini raporlama olmak üzere 3 aşama ve 8 fazdan oluşan bir süreç tasarımı olarak değerlendirdikleri görülmektedir (Gusenbauer ve Gauster, 2025).

Bu araştırmada betimsel nitelikte bir sistematik literatür incelemesi (systematic review) modeli benimsenmiş; sürecin şeffaf ve yinelenebilir biçimde yürütülmesi amacıyla PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) rehberi esas alınmıştır (Tranfield vd., 2003).

Sistematik literatür taraması ve diğer literatür taramaları arasındaki en belirgin fark sistematik incelemenin bulguların tanımlanması, yorumlanması, değerlendirilmesi ve özetlenmesi açık, titiz ve şeffaf bir prosedür benimsenerek uygulanmasıdır (Green 2005). Bu nedenle araştırma kapsamında küresel kaynakları bulma, elde edilen verileri analiz etme ve değerlendirmeler yapmak için sistematik incelemeler ve Meta-Analizler için Tercih Edilen Raporlama Ögeleri (PRISMA) yönteminde yararlanılmaktadır (İlgün Dibek ve Topbaş, 2023). PRISMA yöntemiyle gerçekleştirilen literatür taraması araştırmanın her aşamasında açık ve kapsamlı bir dokümantasyon sağlamaktadır. PRISMA yöntem aşamaları; tanımlama, tarama, uygunluğu belirleme ve dahil etme süreçleriyle tamamlanmaktadır (Sarker vd. 2023). PRISMA yöntemiyle literatür taramasına dahil edilen veri analizi prosedürlerine *Şekil 1'*de yer verilmektedir. Söz konusu yönteminin ilk aşaması olarak bilinen tanımlama aşamasında literatür taramasında kullanılacak anahtar kelimeler ve hariç tutulacak makale sınırlamaları belirlenerek çalışma kapsamında yapay zekâ yönetişimi literatürünü sentezlemek için "yapay zekâ yönetişimi" ve "yapay zekâ destekli yönetişim" anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Araştırma içerik bakımından inceleneceğinden sadece İngilizce ve Türkçe makaleler dahil edilmiş olup, yıl sınırlaması

yapılmamıştır. Yöntemin ikinci aşaması olan tarama sürecinde, literatür taramasının yapıldığı arama motorları belirlenerek en fazla çalışmaya ulaşılan ilk iki arama motoru Web Of Science ve Scopus araştırmaya dahil edilmiştir. Üçüncü aşama olan uygunluk aşamasında tarama sonucunda elde edilen makaleler başlık, anahtar kelimeler, alan ve özet incelemesi yapılmıştır. Konuyla ilgisi olmadığı belirlenen çalışmalar bu incelemeye dahil edilmemiştir. Son aşama olan dahil etme aşamasında ise, *Şekil* 1'de görüldüğü üzere bir önceki aşama sonucunda elde edilen 378 çalışma dahil edilmiştir.



Şekil 1. PRISMA Yöntemiyle Literatür Analizi (Moher vd., 2009).

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yapay zekâ yönetişimi (artificial intelligence governance/AI governance) alanında yayımlanan akademik çalışmaların mevcut durumunu sistematik biçimde incelemek daha sonra alanın yıllara, coğrafi odaklara, araştırma yöntemlerine ve

tematik yönelimlere göre gelişimini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırma, Scopus ve Web of Science (WoS) veri tabanlarında indekslenen akademik yayınlar temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmaların belirlenmesi, taranması, uygunluk açısından değerlendirilmesi ve nihai inceleme kapsamına alınması süreci PRISMA 2020 yaklaşımı doğrultusunda yapılandırılarak sunulması amaçlanmaktadır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın inceleme evrenini Scopus ve Web of Science veri tabanlarında yapay zekâ yönetişimi ile ilişkili olarak belirlenen akademik yayınlar oluşturmaktadır. Her iki veri tabanında gerçekleştirilen tarama sonucunda ise Web of Science dan 433, Scopus dan 1.308 olmak üzere toplam 1.741 araştırma elde edilerek, veri tabanları arasında aynı yayının birden fazla kez indekslenmesinden kaynaklanan tekrarlar DOI ve makale başlığı üzerinden kontrol edilmiş; 119 yinelenen araştırmaların tespit edilerek çıkarılmıştır. Böylece başlık-özet düzeyindeki değerlendirmeye 1.622 tekil araştırma ile devam edilmiştir. Yapılan bu değerlendirme sonucunda ise 485 araştırma uygunluk açısından ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve 378 çalışma nihai analize dâhil edilmiştir.

Çalışmaların seçiminde yapay zekânın yalnızca yönetişim süreçlerinde kullanılan teknik bir araç olmasının yanında yapay zekânın kendisinin nasıl yönetildiği, düzenlendiği ve denetlendiği temel ölçüt olarak benimsenmiştir. Bu nedenle yapay zekâ düzenlemeleri, etik ve sorumlu yapay zekâ, hesap verebilirlik, şeffaflık, gözetim, risk yönetişimi, veri yönetişimi ve yapay zekâ politikaları gibi konuları araştırmanın merkezine alan yayınlar kapsamda değerlendirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Scopus ve Web of Science veri tabanlarında indekslenen çalışmalarla sınırlı olup, söz konusu veri tabanlarında yer almayan akademik yayınlar inceleme kapsamı dışında kalmış olup, ayrıca çalışmaların konuya uygunluğunun belirlenmesinde ağırlıklı olarak başlık, özet ve anahtar kelime bilgileri esas alınmış, tam metin değerlendirmesi araştırmaların yalnızca bir bölümü için yapılabilmiştir. Yapay zekânın yalnızca kamu yönetimi, kurumsal yönetim, eğitim, sürdürülebilirlik veya benzeri yönetişim alanlarında bir uygulama aracı olarak kullanıldığı, ancak yapay zekânın kendisinin yönetişimini merkezine almayan çalışmalar kapsam dışında bırakılarak bunlara yer verilmemiştir.

3.5. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmanın inceleme sürecinde her çalışma için temel bibliyografik bilgiler ile birlikte yayın yılı, yazar bilgileri, dergi adı, DOI, coğrafi odak, araştırma yöntemi ve tematik yönelim gibi değişkenler sistematik biçimde kaydedilmiş olup, elde edilen veriler ise araştırma sorularına uygun olarak sınıflandırılmış ve betimsel analiz yaklaşımıyla değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda çalışmaların yıllara göre gelişimi, coğrafi dağılımı, yöntemsel özellikleri ve öne çıkan tematik kümeleri karşılaştırmalı biçimde analiz edilmiştir. (Snyder, 2019).

Aşama 1: Arama Scopus ve Web of Science veri tabanlarında, belirlenen başlık, özet, anahtar kelimeler, belge türü, dil ve konu çerçevesinde sistematik tarama yapılmıştır.

Aşama 2: Seçim yaparken başlık ve özetler incelenerek ön eleme yapılmış, ardından ölçütlere uyduğu düşünülen çalışmalar uygunluk açısından değerlendirilerek analize uygun yayınlar seçilmiştir. Tam metne erişilebilen ve başlık-özet bilgisinin yetersiz kaldığı çalışmalarda tam metin bilgisi de dikkate alınmıştır.

Aşama 3: Bu aşama; veri çıkarımı seçilen çalışmalardan yöntem, örneklem ve kullanılan araçlara ilişkin temel bilgiler sistemli şekilde toplanmıştır.

Aşama 4: Analiz veriler doğrultusunda araştırma sorularına göre çözümlenmiş, bulgular tablo ve grafiklerle desteklenerek betimsel olarak sunulmuştur.

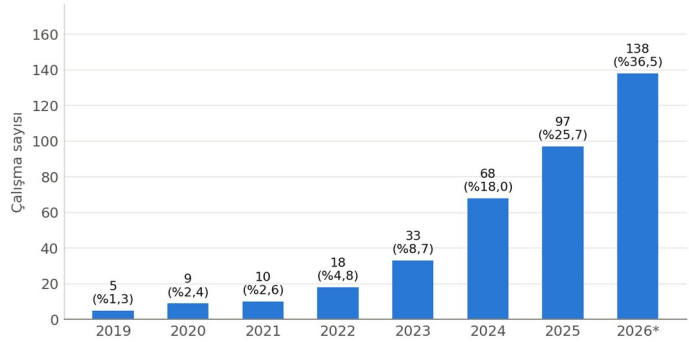
Aşama 5: Sonuçlandırma aşamasında ise; elde edilen bulgular yorumlanarak, literatürle karşılaştırılmış, genel değerlendirmeler ve önerilere yer verilmiştir.

4. Bulgular

Bu bölümde, PRISMA 2020 sürecinin sonucunda analize dâhil edilen 378 çalışma, araştırma sorularına göre sırasıyla sunulmaktadır. Çalışmaların yayın yılı, dergi ve DOI bilgileri veri tabanı girdilerinden alınmış; araştırma yöntemi, tematik odak, uygulama alanı ve coğrafi odak ise çalışmaların başlığı ve, mevcut olduğunda, özeti ile anahtar kelimeleri esas alınarak kodlanmış olup, araştırmaların bir bölümünde özet bilgisi bulunmadığından bu çalışmalar yalnızca başlık düzeyinde sınıflandırılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın yöntem, tema ve coğrafi odağa ilişkin bulgular başlık-özet düzeyindeki bir sınıflandırmayı yansıtmaktadır.

4.1. Yıllara Göre Dağılım

İncelenen çalışmaların yıllara göre dağılımına *Şekil 2'de* yer verilirken, yayınların 2019 yılında başladığı, 2022 yılına kadar sınırlı sayıda çalışmanın yayımlandığı (n=42; %11,1) ve 2023 yılından itibaren belirgin bir artış yaşandığı görülmektedir. 2023 ve 2024 yıllarında toplam 101 çalışma (%26,7) yayımlanırken, 2025 yılında 97 çalışma (%25,7) yayımlanmış; 2026 yılında ise Eylül ayı itibarıyla 138 çalışmaya (%36,5) ulaşılmıştır. Böylece çalışmaların %62,2'si (235 çalışma) 2025-2026 dönemine ait olduğu görülmektedir. 2026 yılına ilişkin verilerin yıl tamamlanmadan derlendiği dikkate alındığında ise, yıllık yayın sayısının artış eğiliminin sürdüğü sonucuna varılmaktadır.



Şekil 2. Yayın Yıllarına Göre Dağılım (n=378)

(2026 yılı verileri Eylül 2026 itibarıyla derlenmiştir).

Yayın yılları üç döneme ayrılarak ana temaların zaman içindeki dağılımı *Tablo 1'de* gösterilmiştir. 2019–2022 döneminde 42, 2023–2024 döneminde 101 ve 2025–2026 döneminde 235 çalışma yer almaktadır. Yasal düzenleme, hukuk ve politika teması her dönemde en büyük paya sahip olmakla birlikte payı %45,2'den %50,5'e çıkmış, son dönemde ise %39,6'ya gerilediği görülmektedir. Buna karşılık yönetişim çerçeveleri ve modelleri (%4,8'den %8,1'e), risk yönetişimi ve güvenlik (%2,4'ten %6 'ya) ve kurumsal ve örgütsel yönetişim (%2,4'ten %4,3'e) temalarının payı artmıştır. Bu eğilim, alanın yasal ve etik ilkelerin tartışılmasından yönetişimin örgütsel ve operasyonel boyutlarına doğru genişlediğini düşündürmektedir; ancak ilk dönemdeki çalışma sayısının azlığı nedeniyle yüzdelik ifadelerin dikkatle yorumlanması gerekmektedir.

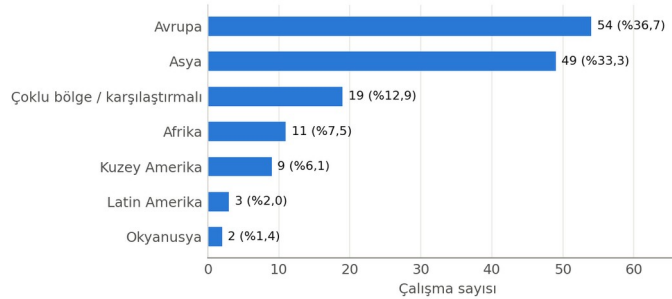
Tablo 1. Ana Temaların Yayın Dönemlerine Göre Dağılımı, n (%)

Ana Tema	2019-2022	2023-2024	2025-2026
Yasal düzenleme, hukuk ve politika	19 (%45,2)	51 (%50,5)	93 (%39,6)
Etik ve sorumlu yapay zekâ	9 (%21,4)	17 (%16,8)	39 (%16,6)
Hesap verebilirlik, şeffaflık ve gözetim	2 (%4,8)	10 (%9,9)	24 (%10,2)
Yönetişim çerçeveleri ve modelleri	2 (%4,8)	3 (%3,0)	19 (%8,1)
Küresel ve uluslararası yönetişim	4 (%9,5)	5 (%5,0)	12 (%5,1)
Veri yönetişimi	1 (%2,4)	5 (%5,0)	11 (%4,7)
Risk yönetişimi ve güvenlik	1 (%2,4)	2 (%2,0)	14 (%6,0)
Kurumsal ve örgütsel yönetişim	1 (%2,4)	1 (%1,0)	10 (%4,3)
Diğer	3 (%7,1)	7 (%6,9)	13 (%5,5)
Toplam	42	101	235

4.2. Coğrafi Dağılım

Coğrafi dağılım, çalışmaların odaklandığı ülke/bölge esas alınarak incelenmiş olup, çalışmaların 231'i (%61,1) belirli bir ülke ya da bölgeye odaklanmamakta, küresel ya da

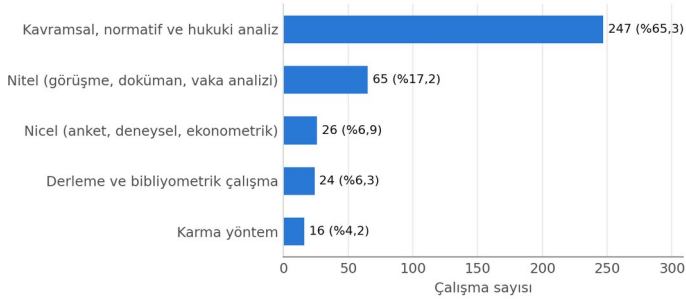
genel bir çerçevede yönetişimi ele aldığı görülmektedir. Belirli bir coğrafyayı hedefleyen 147 çalışmanın (%38,9) bölgelere göre dağılımına *Şekil 3*'te yer verimektedir. Bu çalışmalarda Avrupa (n=54; %36,7) ve Asya (n=49; %33,3) öne çıkarken, bunları birden fazla bölgeyi karşılaştıran çalışmalar (n=19; %12,9), Afrika (n=11; %7,5) ve Kuzey Amerika (n=9; %6,1) izlemektedir. Araştırmalarda Latin Amerika (n=3) ve Okyanusya (n=2) ise sınırlı düzeyde temsil edilmektedir. Bu sınıflandırmada Orta Doğu ülkeleri Asya bölgesi içinde değerlendirilirken, ülke düzeyinde bakıldığında en fazla çalışmanın Avrupa Birliği'ni (n=41), ardından Çin'i (n=14) konu edindiği; ABD (n=6), Endonezya (n=5), Birleşik Krallık (n=3), Kanada (n=3) ve Hindistan (n=3) odaklı çalışmaların ise daha az sayıda olduğu görülmektedir. Türkiye, yalnızca Avrupa Birliği ile karşılaştırıldığı bir çalışmada (n=1) ele alınmış olup, ayrıca yazar kurumlarının ülkelerine ilişkin adres bilgileri, veri tabanlarından alınan dışa aktarımlarda tüm çalışmalar için bulunmadığından, ülke düzeyindeki dağılım yalnızca çalışmaların coğrafi odağı üzerinden değerlendirilmiştir.



Şekil 3. Belirli Bir Coğrafyaya Odaklanan Çalışmaların Bölgelere Göre Dağılımı

4.3. Yöntemsel Yaklaşımlara Göre Dağılım

Araştırmaların yöntemlerine göre dağılımına Şekil 4'te yer verilirken, çalışmaların büyük bölümünü kavramsal, normatif ve hukuki analize dayanan çalışmalar (n=247; %65,3). oluşturduğu görülmektedir. Bunu görüşme, doküman analizi, söylem analizi ve vaka çalışması gibi nitel tasarımlar (n=65; %17,2), anket, deneysel ya da ekonometrik analize dayanan nicel çalışmalar (n=26; %6,9), sistematik derleme, kapsam belirleme ve bibliyometrik çalışmalar (n=24; %6,3) ve karma yöntemli çalışmalar (n=16; %4,2) izlemektedir. Alanın ağırlıklı olarak kavramsal, normatif ve hukuki bir nitelik taşıdığı, ampirik nicel ve karma yöntemli araştırmaların ise sınırlı kaldığı, yöntemsel dağılımın zaman içindeki değişimi incelendiğinde ise, kavramsal çalışmaların payının 2024 ve öncesinde %63,6, 2025-2026 döneminde %66,4 ile yüksek kaldığı; nicel çalışmaların payının ise %4,2'den %8,5'e yükseldiği, nitel (%19,6 → %15,7) ve derleme çalışmalarının (%7,7 → %5,5) payının ise bir miktar azaldığı görülmektedir.



Şekil 4. Yöntemsel Yaklaşımlara Göre Dağılım

Yöntem ile ana tema arasındaki ilişkiye *Tablo 2*'de yer verilirken, kavramsal, normatif ve hukuki analizler tüm temalarda en yaygın yöntem olduğı sonucuna varılmaktadır. Söz konusu yöntemin payı; hesap verebilirlik, şeffaflık ve gözetim ile yönetişim çerçeveleri ve modelleri temalarında %75,0 ile en yüksek, etik ve sorumlu yapay zekâ temasında ise %55,4 ile en düşük düzeyde kalmaktadır. Nitel çalışmalar ağırlıklı olarak yasal düzenleme, hukuk ve politika (n=32) ile etik ve sorumlu yapay zekâ (n=14) temalarında yoğunlaştığı görülmektedir. Derleme çalışmaların ise, en çok etik ve sorumlu yapay zekâ temasında yer almakta (n=9; %13,8), nicel çalışmalar ise en fazla yasal düzenleme, hukuk ve politika temasında bulunmakla birlikte (n=12) bu temanın içindeki payları %7,4 ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Bazı temalardaki çalışma sayısı düşük olduğundan (örneğin kurumsal ve örgütsel yönetişim, n=12) oranların dikkatle yorumlanması gerekmektedir

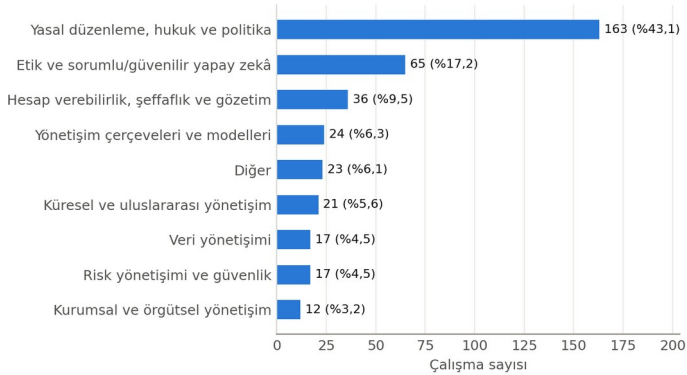
Tablo 2. Ana Temalara Göre Yöntemsel Yaklaşımların Dağılımı (n)

Ana Tema	Kavramsal	Nitel	Derleme	Nicel	Karma	Toplam
Yasal düzenleme, hukuk ve politika	103	32	6	12	10	163
Etik ve sorumlu yapay zekâ	36	14	9	3	3	65
Hesap verebilirlik, şeffaflık ve gözetim	27	6	1	2	0	36
Yönetişim çerçeveleri ve modelleri	18	3	1	1	1	24
Küresel ve uluslararası yönetişim	13	5	1	1	1	21
Veri yönetişimi	11	1	2	2	1	17
Risk yönetişimi ve güvenlik	11	3	1	2	0	17
Kurumsal ve örgütsel yönetişim	9	1	1	1	0	12
Diğer	19	0	2	2	0	23
Toplam	247	65	24	26	16	378

4.4. Temalar ve Uygulama Alanları

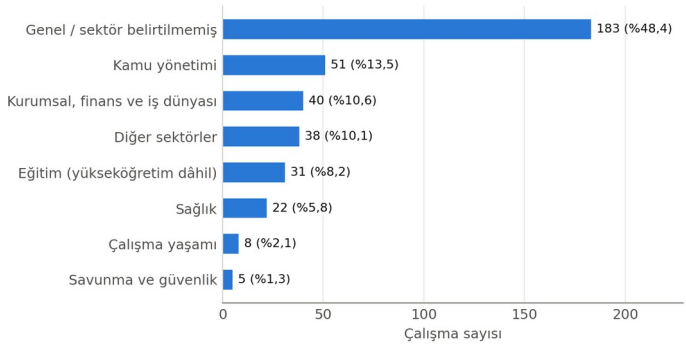
Her çalışma, *şekil 5'te* görüldüğü üzere ağırlıklı olarak ele aldığı tek bir ana temaya göre sınıflandırılmıştır. En yüksek pay yasal düzenleme, hukuk ve politika temasına ait olup 163 çalışma bulunmaktador. Bunu etik ve sorumlu/güvenilir yapay zekâ (n=65; %17,2) ile

hesap verebilirlik, şeffaflık ve insan gözetimi (n=36; %9,5) izlemektedir. Yönetişim çerçeveleri ve modellerinin geliştirilmesine odaklanan çalışmalar (n=24; %6,3) iken, küresel ve uluslararası yönetişim (n=21; %5,6), veri yönetişimi (n=17; %4,5), risk yönetişimi ve güvenlik (n=17; %4,5) ile kurumsal ve örgütsel yönetişim (n=12; %3,2) temaları daha sınırlı bir paya sahip olduğu görülmektedir. Son olarak 23 çalışmanın (%6,1) ise diğer temalar altında toplandığı *Tablo 2* 'de belirtilmektedir.



Şekil 5. Ana Temalara Göre Dağılım

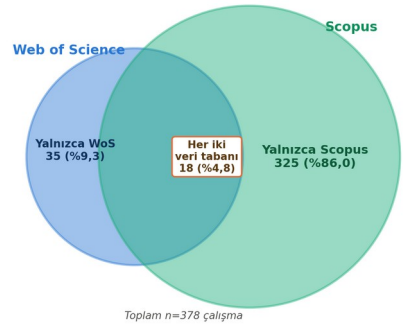
Şekil 6'da yer verilen uygulama alanı açısından çalışmaların 183'sı (%48,4) belirli bir sektörle sınırlandırılmadan yapay zekâ yönetişimini genel düzeyde ele aldığı görülmektedir. Sektöre özgü çalışmalar arasında kamu yönetimi (n=51; %13,5), kurumsal, finans ve iş dünyası (n=40; %10,6) ile diğer sektörler (n=38; %10,1) öne çıkarken, eğitim (n=31; %8,2), sağlık (n=22; %5,8), çalışma yaşamı (n=8; %2,1) ve savunma ile güvenlik alanlarının (n=5; %1,3) daha az çalışıldığı görülmektedir. Diğer sektörler arasında ise; medya, tarım, çevre, telif hakkı ve hukuk mesleği gibi alanlar yer almaktadır.



Şekil 6. Uygulama Alanına Göre Dağılım

4.5. Veri Tabanlarına Göre Dağılım (S.5)

Araştırmada nihai analize alınan 378 çalışmanın *Şekil 7'de* görüldüğü üzere 18'i (%4,8) her iki veri tabanında da yer aldığı ve 35'inin (%9,3) yalnızca WoS'ta, 325'inin ise (%86,0) yalnızca Scopus'ta olduğu sonucuna varılmaktadır. Scopus'ta yer alan çalışmaların %5,2'i, WoS'ta yer alan çalışmaların ise %34,0'ü diğer veri tabanında da indekslendiği görülmektedir. Bununla birlikte iki veri tabanı birbirini tamamlayıcı araştırmalar içermekte, nihai sette Scopus kaynaklı çalışmalar ağırlık taşımaktadır. Sonuç olarak bu dağılımın, iki veri tabanından elde edilen araştırma sayılarının farklılığından (WoS n=433; Scopus n=1.308) etkilendiği dikkate alınarak değerlendirilmelidir.



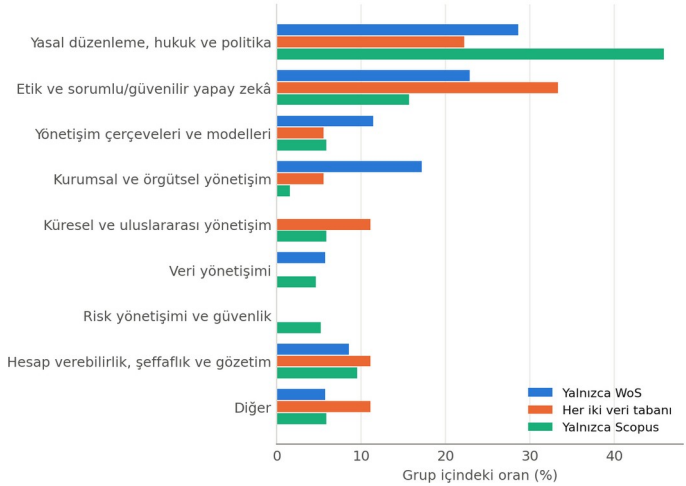
Şekil 7. Çalışmaların Veri Tabanlarına Göre Dağılımı

Tablo 3. Veri Tabanı Gruplarına Göre Çalışmaların Özellikleri (grup içi oran)

Özellik	Web of Science (Wos)	Her iki veri tabanı	Scopus
Çalışma sayısı (n)	35	18	325
2025-2026 dönemindeki payı	%74,3	%72,2	%60,3
Kavramsal, normatif ve hukuki analiz	%82,9	%72,2	%63,1
Nitel	%2,9	%5,6	%19,4
Derleme ve bibliyometrik	%5,7	%11,1	%6,2
Nicel	%8,6	%11,1	%6,5
Karma yöntem	%0,0	%0,0	%4,9
Yasal düzenleme, hukuk ve politika	%28,6	%22,2	%45,8
Etik ve sorumlu yapay zekâ	%22,9	%33,3	%15,7
Kurumsal ve örgütsel yönetişim	%17,1	%5,6	%1,5

Tablo 3 ve *Şekil 8* birlikte değerlendirildiğinde, her iki veri tabanında ortak yer alan çalışmaların etik ve sorumlu yapay zekâ temasında (%33,3) daha yüksek paya sahip olduğu görülmektedir. Yalnızca Scopus'ta yer alan çalışmalar ağırlıklı olarak yasal düzenleme, hukuk ve politika temasında yoğunlaşmakta (%45,8) ve nitel (%19,4) ile karma yöntemler (%4,9) bu grupta daha fazla kullanılmaktadır. Yalnızca WoS'ta yer alan

çalışmalar incelendiğinde ise kavramsal analizler (%82,9) ve kurumsal ve örgütsel yönetişim teması (%17,1) daha yüksek paya sahip oldukları görülmektedir. Ortak ve yalnızca WoS'ta yer alan grupların küçük olması nedeniyle bu karşılaştırma yalnızca betimsel niteliktedir; gruplar arasındaki farkların istatistiksel anlamlılığı çalışma kapsamının dışındadır.



Şekil 8. Veri Tabanı Gruplarına Göre Ana Temaların Dağılımı (grup içi oran)

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde yapay zekâ yönetişimi literatürünün, kısa sürede hızla genişleyen ancak hâlâ ilkeler, düzenlemeler ve kavramsal çerçeveler etrafında şekillenen bir aşamada olduğu sonucuna varılmaktadır. Çalışmalar incelendiğinde büyük bölümünün yasal düzenleme, hukuk ve politika ile etik ve sorumlu yapay zekâ temalarında toplanması ve yöntem olarak kavramsal, normatif ve hukuki analizlere dayanması, alanın henüz uygulamadaki sonuçları ölçmekten çok neyin nasıl düzenlenmesi gerektiği hususuna odaklanıldığını göstermektedir. Ayrıca yapay zekâ yönetişimi ile ilgili nicel ve karma yöntemli çalışmaların sınırlı kalması, yönetişim mekanizmalarının etkisine ilişkin ampirik kanıtın henüz yetersiz olduğu sonucunu doğurmaktadır. Bu durum, yönetişim ilkelerinin uygulamaya aktarılması ve farklı aktörlerin rollerinin belirlenmesi konusunda yeni araştırmalara gereksinim duyulduğunu vurgulayan önceki çalışmalarla da uyum göstermektedir (Papagiannidis vd., 2025; Batool vd., 2025).

Coğrafi dağılım ve uygulama alanlarına ilişkin bulgular da yapay zeka yönetişimi ile ilgili boşlukları göstermektedir. Çalışmaların büyük bölümü belirli bir ülke ya da sektör ile ilişkilendirilmeden genel düzeyde yönetişimi tartışmakta, ülke odaklı çalışmalarda ise Avrupa Birliği ve Çin öne çıkmaktadır. Türkiye gibi ülkelerin düzenleme ve uygulama deneyimlerine ilişkin çalışmaların çok sınırlı olması, yerel bağlamların karşılaştırmalı olarak ele alınmasına duyulan gereksinimi ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulgularının

kodlamanın ağırlıklı olarak başlık ve özet bilgilerine dayandığı ve her iki veri tabanından alınan araştırmaların farklı bilgi düzeylerine sahip olduğu dikkate alınarak yorumlanması gerekmektedir.

5. Sonuç

Bu araştırmada, yapay zekâ yönetişimi alanında Scopus ve Web of Science veri tabanlarında indekslenen akademik çalışmalar PRISMA 2020 yaklaşımı doğrultusunda incelenmiş ve nihai olarak 378 çalışma yıl, coğrafya, yöntem ve tema açılarından değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulguları, yapay zekâ yönetişiminin hızla büyüyen ancak henüz olgunlaşmakta olan bir araştırma alanı olduğunu göstermektedir. Çalışmaların %62,2'sinin 2025-2026 döneminde yayımlanmış olması, alanın akademik ilgisinin özellikle son yıllarda yoğunlaştığı hususunu ortaya koymaktadır.

Coğrafi açıdan çalışmaların %61,1'i belirli bir ülke ya da bölgeye odaklanmadan küresel veya genel bir çerçevede yönetişimi ele almaktadır. Belirli bir coğrafyaya odaklanan çalışmalarda Avrupa (özellikle Avrupa Birliği düzenlemeleri) ve Asya öne çıkmakta, Afrika, Kuzey Amerika, Latin Amerika ve Okyanusya'yı konu edinen çalışmalar diğerlerine göre daha sınırlı kalmaktadır. Türkiye yalnızca bir çalışmada Avrupa Birliği ile karşılaştırmalı olarak ele alınmış, Türkiye'yi doğrudan konu edinen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, alandaki bilgi birikiminin büyük ölçüde belirli düzenleyici deneyimlere dayandığını ve Türkiye gibi ülkelerdeki yönetişim uygulamalarının yeterince çalışılmadığını düşündürmektedir.

Yöntemsel olarak alan ağırlıklı biçimde kavramsal, normatif ve hukuki analizlere dayanmaktadır (%65,3). Nitel araştırmalar (%17,2) bunu izlerken, nicel (%6,9), derleme (%6,3) ve karma yöntemli (%4,2) çalışmalar sınırlı düzeyde kalmıştır. Nicel çalışmaların payının 2025-2026 döneminde %4,2 den %8,5 artması olumlu bir işaret gibi görünse de yönetişim mekanizmalarının etkisini ölçen ampirik çalışmalar hâlâ azınlıktadır.

Tematik olarak yasal düzenleme, hukuk ve politika (%43,1) ile etik ve sorumlu yapay zekâ (%17,2) literatürün merkezini oluşturmakta, bunları hesap verebilirlik, şeffaflık ve insan gözetimi (%9,5) izlemektedir. Uygulama alanı olarak kamu yönetimi, kurumsal ve finans alanları ile diğer sektörler öne çıkarken, eğitim, sağlık, çalışma yaşamı ve savunma daha sınırlı temsil edilmektedir. Çalışmaların %48,4'sinin belirli bir sektöre bağlanmadan genel düzeyde yönetişimi ele alması, ilkelerin sektörel uygulamalara nasıl aktarılacağına ilişkin bilgi birikiminin henüz sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, yönetişim ilkelerinin uygulamaya aktarılması ve farklı aktörlerin rollerinin belirlenmesi konusunda yeni araştırmalara gereksinim duyulduğunu vurgulayan önceki çalışmalarla da uyumludur (Papagiannidis vd., 2025).

Veri tabanları bakımından yapay zekâ yönetişimi ile ilgili çalışmaların %86,0'i yalnızca Scopus'ta, %9,3'i yalnızca WoS'ta bulunurken %4,8'i her iki veri tabanında yer almakta olup, bu sonuç, yalnızca tek bir veri tabanına dayanan taramaların alanın önemli bir bölümünü dışarıda bırakabileceğini göstermektedir.

Araştırmanın bulgularına dayanarak gelecek çalışmalar için, yönetişim çerçevelerinin kurumlarda nasıl uygulandığını ve sonuçlarını inceleyen nicel ve karma yöntemli araştırmalara daha fazla değinilmesi, Türkiye dâhil gelişmekte olan ülkelerin düzenleme ve uygulama deneyimlerini konu edinen çalışmalar yapılmalı, ulusal ve yerel bağlamlar karşılaştırmalı olarak ele alınmalı, eğitim, sağlık, çalışma yaşamı ve savunma gibi az çalışılan alanlarda sektöre özgü yönetişim modelleri geliştirilmeli gibi önerilerde bulunulabilir. Bununla birlikte hesap verebilirlik, şeffaflık ve insan gözetimi gibi ilkelerin uygulamadaki etkinliğini değerlendiren ampirik çalışmalara odaklanılmalı ve sistematik incelemelerde birden fazla veri tabanının birlikte kullanılması ile yinelenen çalışmaların şeffaf biçimde raporlanması önerilmektedir.

Kaynakça / References

AKTAŞ, M., "Yapay Zeka ve Yönetişim", İktisadi ve İdari Bilimlerde Akademik Analiz ve Tartışmalar içinde, Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2022: 711-744.

AVANER, T. ve Çelik, M., "Türkiye'de Dijital Dönüşüm Ofisi ve Yapay Zekâ Yönetimi: Büyük Veri ve Yapay Zekâ Daire Başkanlığı'nın Geleceği Üzerine", Medeniyet Araştırmaları Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2021: 1-18.

BATOOL, A. vd., "AI Governance: A Systematic Literature Review", AI and Ethics, Cilt 5, Sayı 3, 2025: 3265-3279.

BAYRAMOĞLU, S., Yönetişim Zihniyeti, İletişim Yayınları, 2018.

DAVENPORT, T. H. ve Harris, J. G., Competing on Analytics: The New Science of Winning, Harvard Business Press, 2007.

ERKUTLU H., vd. Yapay Zekâ Ve Örgütsel Davraniş. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 2023: *13*(3), 1403-1417.

FARRELL, H., "AI as Governance", Annual Review of Political Science, Cilt 28, Sayı 1, 2025: 375-392.

GREEN, S., "Systematic Reviews and Meta-Analysis", Singapore Medical Journal, Cilt 46, Sayı 6, 2005: 270.

GUSENBAUER, M. ve Gauster, S. P., "How to Search for Literature in Systematic Reviews and Meta-Analyses: A Comprehensive Step-by-Step Guide", Technological Forecasting and Social Change, Cilt 212, 2025: 123833.

İLGÜN DİBEK M., ve Toptaş, B. Bütün parçaların toplamından daha fazladır: Eğitim bilimlerinde sistematik derleme nasıl yazılır?. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2023: 25(3), 538-550.

KAMBLE, R. ve Shah, D., "Applications of Artificial Intelligence in Human Life", International Journal of Research Granthaalayah, Cilt 6, Sayı 6, 2018: 178-188. https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v6.6.2018.1363

KRAUS, S. vd., "The Art of Crafting a Systematic Literature Review in Entrepreneurship Research", International Entrepreneurship and Management Journal, Cilt 16, Sayı 3, 2020: 1023-1042. https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4

MOHER, D. vd., "Reprint—Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement", Physical Therapy, Cilt 89, Sayı 9, 2009: 873-880.

OECD, Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, Organisation for Economic Cooperation and Development, 2019.

PAGE, M. J. vd., "The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews", BMJ, Cilt 372, 2021.

PAPAGIANNIDIS, E. vd., "Responsible Artificial Intelligence Governance: A Review and Research Framework", The Journal of Strategic Information Systems, Cilt 34, Sayı 2, 2025: 101885.

SARGIN, A., Yapay Zekâ Etkinlik Kitabı II, Millî Eğitim Bakanlığı, 2019. https://sanliurfa.meb.gov.tr/www/cocuklar-icin-yapay-zeka-e-kitap-arsivde-yerini-aldi/icerik/2690 (Erişim Tarihi: 19 Ağustos 2026).

SARKER, M. N. I. vd., "Promoting Net-Zero Economy through Climate-Smart Agriculture: Transition towards Sustainability", Sustainability Science, Cilt 18, Sayı 5, 2023: 2107-2119.

SAUER, P. C. ve Seuring, S., "How to Conduct Systematic Literature Reviews in Management Research: A Guide in 6 Steps and 14 Decisions", Review of Managerial Science, Cilt 17, Sayı 5, 2023: 1899-1933. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3

SEVİNÇ, H. G., "Dijitalleşme Çağında Yapay Zekâ Destekli Yönetişim", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 24, Sayı 53, 2025: 798-832.

SNYDER, H., "Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines", Journal of Business Research, Cilt 104, 2019: 333-339.

SUSSKIND, D., Artificial Intelligence and Its Impact on Leadership, Bled: IEDC Bled School of Management, 2018.

TOPÇU, H. F., Küreselleşme ve Uluslararası Çevre Siyasaları: Yönetimden "Yönetişim"e Geçiş Sorunu, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2007.

TRANFIELD, D. vd., "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review", British Journal of Management, Cilt 14, Sayı 3, 2003: 207-222.

UNESCO, Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2021.

(Erişim Tarihi: 17 Temmuz 2026).

WARWICK, K., Yapay Zekâ Temel Prensipler, (Çev. G. Uysal ve A. Uysal), Ginko Kitap, 2012.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL SAHİPLİĞİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE ETKİSİ

Mebruke ARUK
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İşletme Yönetimi (Lisansüstü)
ORCID: 0009-0004-5676-9342
mebrukearuknigtas@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerinde duygusal sahiplik anlayışının kurumsallaşma sürecine etkileri incelenmektedir. Aile işletmeleri; ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olmakla birlikte yönetim yapıları çoğu zaman aile ilişkileri, güven bağları ve ortak geçmiş deneyimleri doğrultusunda şekillenmektedir. Bu çerçevede duygusal sahiplik; aile bireylerinin işletmeyi yalnızca ekonomik bir varlık olarak değil aynı zamanda aile mirası, emek ürünü ve kimliğin bir parçası olarak görmelerini ifade etmektedir. Söz konusu yaklaşım işletmeye bağlılık, fedakârlık, uzun vadeli düşünme ve kriz dönemlerinde dayanışma gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bununla birlikte profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi, yetki devri, liyakate dayalı insan kaynakları uygulamaları ve kurumsal karar alma mekanizmalarının oluşturulması süreçlerinde çeşitli engeller de ortaya çıkabilmektedir. Özellikle karar alma süreçlerinde duygusal davranılması, aile üyelerine öncelik verilmesi ve değişime karşı direnç gösterilmesi kurumsallaşmayı yavaşlatabilmektedir. Çalışmada duygusal sahipliğin aile işletmeleri açısından hem fırsat hem de risk taşıyan yönleri değerlendirilmiş, sürdürülebilir büyüme için aile değerleri ile profesyonel yönetim anlayışı arasında denge kurulmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Aile işletmeleri, duygusal sahiplik, kurumsallaşma, profesyonel yönetim, sürdürülebilirlik.*

THE EFFECT OF EMOTIONAL OWNERSHIP ON THE INSTITUTIONALIZATION PROCESS IN FAMILY BUSINESSES IN TURKEY

ABSTRACT

This study examines the effects of emotional ownership on the institutionalization process in family businesses operating in Türkiye. Although family businesses hold a significant place in the national economy, their management structures are often shaped by family relationships, bonds of trust, and shared past experiences. Within this framework, emotional ownership refers to family members perceiving the business not only as an economic asset but also as a family legacy, the product of collective effort, and a part of their identity. This approach may generate positive outcomes such as commitment to the

business, self-sacrifice, long-term thinking, and solidarity during times of crisis. However, various obstacles may also emerge in the processes of adopting a professional management approach, delegating authority, implementing merit-based human resources practices, and establishing institutional decision-making mechanisms. In particular, emotional behavior in decision-making processes, prioritizing family members, and resistance to change may slow down institutionalization. The study evaluates the aspects of emotional ownership that create both opportunities and risks for family businesses and emphasizes the necessity of establishing a balance between family values and professional management practices for sustainable growth.

Keywords: *Family businesses, emotional ownership, institutionalization, professional management, sustainability.*

1. Giriş

Aile işletmeleri, dünya ekonomisinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahiptir. Üretimden hizmet sektörüne kadar pek çok alanda faaliyet gösteren bu işletmeler; istihdam oluşturmaları, girişimciliği desteklemeleri ve ekonomik sürdürülebilirliğe katkı sağlamaları bakımından ülke ekonomisinin temel aktörleri arasında yer almaktadır. Türkiye'deki işletmelerin büyük bir bölümünü aile işletmelerinin oluşturması, bu işletmelerin uzun vadeli başarılarını etkileyen unsurların incelenmesini daha da önemli hâle getirmektedir.

Küreselleşmenin hız kazanması, rekabet koşullarının ağırlaşması ve işletmelerin nesiller boyu varlıklarını sürdürebilme isteği, aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacını ön plana çıkarmıştır. Kurumsallaşma; işletme faaliyetlerinin belirli kural ve standartlar çerçevesinde yürütülmesi, görev ve sorumlulukların netleştirilmesi, karar alma süreçlerinin kişilere bağlı olmaktan çıkarılarak sistematik bir yapıya kavuşturulması olarak ifade edilmektedir. Bu süreç, işletmelerin sürdürülebilirliğini artırırken kuşaklar arası geçişlerde yaşanabilecek sorunların azaltılmasına da katkı sağlamaktadır.

Bununla birlikte aile işletmeleri yalnızca ekonomik yapılar değildir. Aile üyeleri açısından işletmeler; emek, fedakârlık, aile değerleri ve ortak geçmişin bir yansıması olarak görülmektedir. Bu noktada ortaya çıkan duygusal sahiplik kavramı, bireylerin işletmeyi "kendilerine ait" hissetmeleri ve işletmeyle psikolojik bir bağ kurmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Duygusal sahiplik; çalışanların ve özellikle aile üyelerinin işletmeye bağlılıklarını güçlendirebildiği gibi değişime karşı direnç göstermelerine de neden olabilmektedir.

Bu durum, duygusal sahipliğin kurumsallaşma sürecini nasıl etkilediği sorusunu önemli hâle getirmektedir. Güçlü aidiyet duygusu kurumsallaşmayı destekleyerek işletmenin değerlerini korumasına katkı sağlayabilirken bazı durumlarda profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesini zorlaştırabilmektedir. Dolayısıyla duygusal sahipliğin kurumsallaşma üzerindeki etkisinin anlaşılması; aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetimsel sorunların daha iyi değerlendirilmesine ve çözüm önerilerinin geliştirilmesine katkı sunacaktır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerinde duygusal sahiplik anlayışının kurumsallaşma süreci üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmada; aile bireylerinin işletmeye yönelik aidiyet, bağlılık ve sahiplenme duygularının kurumsallaşma sürecine sağladığı katkılar ile oluşturduğu olası engeller değerlendirilmektedir. Ayrıca duygusal sahipliğin profesyonel yönetim anlayışı, yetki devri, karar alma süreçleri ve sürdürülebilir işletme yönetimi üzerindeki etkilerinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, aile değerlerinin korunması ile kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi arasında nasıl bir denge kurulabileceğine ilişkin öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Aile işletmeleri

2.1.1. Aile işletmeleri kavramı

Aile işletmelerinin yapısı ve gelişim süreci, birçok iç ve dış unsurun bir araya gelmesiyle şekillenmektedir. İşletmenin kuruluşunda ve yönetiminde etkin rol üstlenen girişimci liderin kişilik özellikleri, işletmenin perspektifinin oluşturulması, stratejik kararların alınması ve geleceğe yönelik hedeflerin oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptir. Yeniliklere açık, sorumluluk alabilen, kararlı ve öngörülü bir liderlik anlayışı; aile işletmelerinin büyüme ve sürdürülebilirlik süreçlerini destekleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Bunun yanında aileye özgü değerler, işletmenin yönetim anlayışını ve çalışma kültürünü biçimlendirmektedir. Güven, bağlılık, dayanışma ve aile birliğine verilen önem gibi değerler, iş ilişkilerine ve karar alma süreçlerine yansıyabilmektedir. Bu durum, çalışanlar arasında ortak bir aidiyet duygusunun gelişmesine katkı sağlarken aile işletmelerinde duygusal sahiplik olgusunun ortaya çıkmasına da zemin hazırlamaktadır.

İşletmeler; amaçlarını gerçekleştirmek için (kâr sağlamak, topluma hizmet, istihdam sağlamak, tüketicilere hizmet sunmak, büyümek ve gelişmek gibi) üretim faktörlerinin (sermaye, emek, doğal kaynaklar) teknoloji, finansman ve insan kaynaklarının belirli bir yönetim kültürü çerçevesinde yönlendirildiği yapı, örgüt ya da kuruluşlardır. (Akdemir A. , 2003,s. 4) Aile üyelerinin sayısı ve işletme içindeki rolleri de yönetim süreçlerini etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Özellikle karar alma mekanizmaları, yetki paylaşımı ve liderlik süreçleri, aile yapısının özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bunun yanı sıra işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün dinamikleri, rekabet düzeyi ve değişen piyasa koşulları da aile işletmelerinin stratejik tercihlerini ve kurumsallaşma süreçlerini doğrudan etkileyebilmektedir.

Aile işletmelerinde aile ilişkileri ile işletme yönetiminin iç içe geçmiş olması, güvene dayalı ve hızlı karar alma gibi avantajlar sağlayabilmektedir. Ancak aynı yapı; profesyonel yönetim uygulamalarının benimsenmesi, yetki devri ve kurumsal kuralların oluşturulması gibi konularda bazı güçlükleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin sürdürülebilir başarısı açısından aile değerleri ile profesyonel yönetim anlayışı arasında dengeli bir yapı kurulması önem taşımaktadır. Özellikle işletmeye

yönelik güçlü aidiyet ve sahiplenme duygusunun kurumsallaşma sürecini nasıl etkilediğinin anlaşılması, bu işletmelerin gelecek kuşaklara aktarılabilmesi açısından dikkate değer bir konu olarak öne çıkmaktadır.

Her aile işletmesi kendine özgüdür ve farklı dinamiklere sahip olabilir, bu nedenle tanımlamalar geniş bir yelpazede çeşitlilik gösterilmektedir (Tayfur ve Aslan, 2012, s. 47). Aile işletmeleri; sahiplik yapıları, yönetim anlayışları ve kuşaklar arası ilişkileri bakımından birbirinden farklı özellikler gösterebilmektedir. Bu çeşitlilik nedeniyle aile işletmelerini tek bir tanım altında toplamak oldukça güçtür. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektör, aile üyelerinin yönetime katılım düzeyi ve nesiller arası devamlılık gibi unsurlar, aile işletmelerinin farklı biçimlerde tanımlanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle akademik çalışmalarda aile işletmelerine ilişkin tanımlar, işletmelerin kendilerine özgü yapıları ve dinamiklerini yansıtacak şekilde geniş bir çerçevede ele alınmaktadır.

Aile işletmeleri genellikle aile üyeleri arasında güçlü bağlar ve ortak bir misyon etrafında birleşen dinamiklerle şekillenmektedir (Kartop ve Soyer , 2024, s. 148). Bu durum, aile işletmelerine yönelik tanımlamaların çeşitlenmesine neden olmaktadır. Aile üyeleri arasında kurulan güçlü bağlar, ortak geçmiş deneyimleri ve işletmeye yönelik aidiyet duygusu, bu işletmelerde duygusal sahipliğin gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Duygusal sahiplik, işletmeye bağlılığı ve uzun vadeli bakış açısını güçlendirebilmekle birlikte kurumsallaşma sürecinde benimsenen profesyonel yönetim uygulamalarını destekleyebileceği gibi bazı durumlarda değişime karşı direnç oluşturabilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin kendine özgü dinamikleri içerisinde duygusal sahipliğin kurumsallaşma üzerindeki etkisinin incelenmesi önem taşımaktadır.

Türkiye'nin farklı bölgelerinde işletme anlayışı ve yönetim uygulamalarında çeşitli farklılıklar gözlemlenebilmektedir. Bölgesel koşulların sunduğu imkânlar, ekonomik gelişmişlik düzeyi ve insan kaynağının niteliği, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik kapasitesini doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle nitelikli iş gücüne erişimde yaşanan güçlükler, uzman çalışan eksikliği, eğitim düzeyindeki farklılıklar ve işletme içi koordinasyon sorunları, işletmelerin kurumsal yapılarını güçlendirmelerini zorlaştırabilmektedir. Bu durum, işletmelerin değişen rekabet koşullarına uyum sağlamasını güçleştirmekte ve uzun vadede faaliyetlerini sürdürme yeteneklerini zayıflatabilmektedir.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, yalnızca finansal performansın devam ettirilmesiyle sınırlı olmayıp işletmenin değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılabilmesiyle de yakından ilişkilidir. Ancak aile üyeleri arasında yaşanan görüş ayrılıkları, çatışmalar ve gerilimler, karar alma süreçlerinde objektifliğin zedelenmesine neden olarak işletmenin uzun vadeli başarısını olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle mülkiyet yapısının net bir şekilde belirlenmemesi ve aile ile işletme ilişkilerinin birbirine karışması, sürdürülebilirliğin önündeki önemli engeller arasında yer almaktadır.

Yöneticiler, örgütsel misyonun gerçekleştirilmesini mümkün kılmakta, çalışma ekiplerine destek olmakta ve örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır (Pradenas vd. , 2021, s. 2).

Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için aile işletmelerinin yalnızca ekonomik hedeflere odaklanmaları yeterli değildir. Aynı zamanda insan kaynağına yatırım yapılması, çalışanların eğitim ve gelişimlerinin desteklenmesi, etkili iletişim ve koordinasyon mekanizmalarının oluşturulması ve kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi gerekmektedir. Bölgesel ve kültürel farklılıkların işletme yönetimine olan etkilerinin dikkate alınması, karşılaşılan sorunlara uygun çözüm stratejilerinin geliştirilmesi ve aile üyeleri arasında ortak bir gelecek perspektifinin oluşturulması, aile işletmelerinin kuşaklar boyunca varlıklarını sürdürebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

2.1.2. Aile işletmelerinin temel özellikleri

Aile işletmeleri, çoğunlukla aile bireylerinin geçimini sağlamak, birikimlerini değerlendirmek ve oluşturulan işletmeyi gelecek nesillere aktarmak amacıyla kurulan yapılardır. Bu işletmelerde sahiplik ve yönetim büyük ölçüde aile üyelerinin kontrolünde bulunmakta, işletmenin stratejik kararları çoğu zaman aile bireyleri tarafından alınmaktadır. Özellikle işletmenin ilk dönemlerinde kurucu lider, hem işletmenin sahibi hem de yöneticisi konumunda olmakta; uzun vadeli bakış açısı belirleme, risk alma ve işletme politikalarını oluşturma gibi temel sorumlulukları tek başına üstlenebilmektedir. Bu durum merkezi bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinin ayırt edici özelliklerinden biri, aile ile işletme arasında güçlü bir bağın bulunmasıdır. İşletme, aile üyeleri açısından yalnızca ekonomik kazanç sağlayan bir yapı olarak değil aynı zamanda emek, fedakârlık, aile kimliği ve geleceğe bırakılacak bir miras olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle işletmenin başarısı ile ailenin refahı çoğu zaman birbirinden ayrı düşünülmemektedir. Aile çıkarları ile işletme hedeflerinin iç içe geçmesi, alınan kararlarda ekonomik unsurlar kadar aile değerlerinin de etkili olmasına yol açabilmektedir.

Aile bağlarının güçlü olması, yönetimde görev alacak kişilerin belirlenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Aile üyelerine duyulan güven, kritik pozisyonların çoğunlukla aile bireylerine verilmesine neden olabilmektedir. Bunun yanında dürüstlük, sadakat, dayanışma ve aile birliği gibi değerler, işletmenin çalışma kültürünü ve örgütsel ilişkilerini şekillendirmektedir. Ailenin itibarının işletmenin itibarıyla özdeşleşmesi ise ürün ve hizmet kalitesine verilen önemin artmasını sağlayabilmektedir.

Aile işletmeleri karar alma süreçlerinde diğer işletmelere kıyasla daha bağımsız hareket edebilmektedir. Sahiplik ve yönetimin aynı kişilerde toplanması, dış paydaş baskısının daha sınırlı hissedilmesine ve kararların hızlı alınabilmesine imkân tanımaktadır. Bu durum değişen piyasa koşullarına uyum sağlama ve müşteri beklentilerine cevap verme konusunda önemli bir esneklik oluşturabilmektedir. Özellikle müşteriyle doğrudan temas hâlinde olan aile işletmeleri, taleplerdeki değişimleri daha kısa sürede fark ederek üretim ve hizmet süreçlerini yeniden düzenleyebilmektedir.

Örgütsel engeller iş memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu vd., 2025). Akrabalık ilişkilerinin liyakatin önüne geçmesi, profesyonel yöneticilere karşı temkinli bir yaklaşım benimsenmesi, yetki devrinden kaçınılması ve kararların duygusal unsurlara dayandırılması kurumsal yönetim uygulamalarını zorlaştırabilmektedir. Bunun yanı sıra, işletmeye ilişkin bilgi ve karar süreçlerinin aile içinde tutulması ile dış kaynak kullanımına mesafeli yaklaşılması, işletmelerin dış çevreye kapalı bir yönetim anlayışı geliştirmesine neden olabilmektedir.

Aile işletmelerinde planlar genellikle kısa ve orta vadelidir. Uzun vadeli planlar genelde yapılmaz, günü kurtaracak taktik planlar büyük önem taşır. Özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin yönetiminde doğaçlama faktörü önemli bir başarı faktörüdür. İşletme büyüdükçe doğaçlamayla karar almanın yerini planlama almaya başlar (Müftüoğlu ve Durukan, 2004; 63). Kısa ve orta vadeli düşünme eğilimi ile plansız karar alma alışkanlıkları da büyüme ve profesyonelleşme süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu özellikler değerlendirildiğinde aile işletmelerinin kendilerine özgü bir yönetim anlayışına sahip olduğu görülmektedir. Güçlü aidiyet duygusu, güven ilişkileri ve uzun vadeli sürdürülebilirlik isteği önemli avantajlar sunarken aynı unsurların aşırı biçimde etkili olması kurumsallaşma çabalarının önünde engel oluşturabilmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinde işletmeye yönelik sahiplenme ve bağlılık duygusunun, kurumsallaşma sürecini nasıl etkilediğinin anlaşılması, bu işletmelerin gelecek kuşaklara aktarılabilmesi açısından önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1. 3. Aile Şirketlerinin Kuruluş ve Gelişim Evreleri

Aile işletmeleri, kuruluşlarından itibaren belirli gelişim aşamalarından geçerek varlıklarını sürdürmektedir. Bu evreler; işletmenin yönetim yapısında, karar alma süreçlerinde ve aile üyelerinin işletmedeki rollerinde önemli değişimlerin yaşandığı dönemleri ifade etmektedir.

İlk evre, kurucu girişimci dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada işletme genellikle tek bir kişinin girişimiyle kurulmakta ve yönetim büyük ölçüde kurucu liderin kontrolünde yürütülmektedir. Kararlar hızlı bir şekilde alınmakta, yetki ve sorumluluklar merkezi bir yapıda toplanmaktadır. Kurucunun kişisel değerleri ve yönetim anlayışı, işletmenin kültürünü doğrudan şekillendirmektedir.

İkinci evrede aile üyelerinin işletmeye katılımı artmakta ve kardeşler arasında ortak yönetim anlayışı gelişmektedir. İşletmenin büyümesiyle birlikte görev paylaşımı, yetki devri ve iletişim süreçleri daha karmaşık bir hal almakta; buna bağlı olarak belirli kural ve işleyiş esaslarının oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreç, kurumsallaşma çabalarının başladığı dönem olarak değerlendirilebilmektedir.

Üçüncü evrede ise işletmenin yönetimi farklı kuşaklara devredilmektedir. Kuşaklar arası geçiş sürecinde aile üyelerinin beklentileri, liderlik anlayışları ve işletmeye ilişkin bakış açıları çeşitlenebilmektedir. İşletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için profesyonel yönetim uygulamalarının benimsenmesi, aile ile işletme ilişkilerinin belirli

kurallar çerçevesinde düzenlenmesi ve kurumsal yapının güçlendirilmesi önem kazanmaktadır.

Aile işletmelerinin gelişim evreleri incelendiğinde, duygusal sahiplik duygusunun her aşamada farklı biçimlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Kurucu kuşakta emek ve fedakârlık temelli sahiplenme ön plana çıkarken, sonraki kuşaklarda aile mirasını koruma ve işletmeyi gelecek nesillere aktarma isteği belirginleşmektedir. Ancak bu güçlü aidiyet duygusunun profesyonel yönetim anlayışıyla dengelenememesi durumunda, kurumsallaşma sürecinin yavaşlaması veya çeşitli zorluklarla karşılaşılması söz konusu olabilmektedir.

Aile işletmelerimizin yöneticilerinin %68'i henüz kendinden sonra yönetimi kime devredeceğini düşünmemiştir. Aile şirketi yöneticilerinin %39'u şirketin basarısı için en kritik konunun profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma olduğuna inanırken, %20'si, en önemli faktörün bir sonraki patronun kim olacağının daha büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Her şeyden önce gerek kurucunun, yani birinci neslin, gerekse çocukların, sahip oldukları kuruluşu ileri senelere taşımaya ve kurumsallaştırmaya niyetlerinin olup olmadığıdır. (Tikici ve Uluyol, 2006; 463). Aile şirketlerinin kuruluş ve gelişim evreleri; işletmenin sürdürülebilirliği ve gelecek kuşaklara aktarılabilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Kuruluş aşamasında genellikle tüm kararların kurucu tarafından alındığı, yönetim yetkisinin tek elde toplandığı ve işletmenin büyük ölçüde girişimcinin bilgi, deneyim ve öngörüsüne bağlı olarak faaliyet gösterdiği görülmektedir. İşletmenin büyümesi ve faaliyet alanının genişlemesiyle birlikte yönetim süreçlerinin yeniden yapılandırılması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi ve profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Buda aile ve şirket anayasasıyla sağlanabilir.

Aile şirketlerinin gelişim sürecinde karşılaşılan en önemli konulardan biri, yönetimin bir sonraki kuşağa nasıl ve ne zaman devredileceğinin planlanmasıdır. Ancak birçok aile işletmesinde bu sürecin yeterince erken ele alınmadığı ve liderlik devrine ilişkin net bir yol haritasının oluşturulmadığı görülmektedir. Yönetim devri planlamasının ertelenmesi, geleceğe ilişkin belirsizlikleri artırmakta ve işletmenin kurumsal dönüşümünü zorlaştırabilmektedir. Diğer taraftan, yönetim sorumluluğunun belirli kişilerde yoğunlaşması, yeni kuşağın yönetsel deneyim kazanmasını ve karar alma süreçlerine aktif katılımını sınırlayabilmektedir.

Bununla birlikte, aile şirketlerinin uzun ömürlü olabilmesi için profesyonelleşme ve kurumsallaşma süreçlerinin gelişim evrelerinin doğal bir parçası olarak görülmesi gerekmektedir. İşletmenin büyümesiyle birlikte yalnızca aile bağlarına dayalı bir yönetim anlayışı yeterli olmamakta; yazılı kuralların oluşturulması, görev tanımlarının netleştirilmesi, yetki devrinin gerçekleştirilmesi ve uzmanlık esasına dayalı yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi önem kazanmaktadır. Böylece işletmeler, kişilere bağımlı yapılardan uzaklaşarak sistemlere dayalı ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışına geçiş yapabilmektedir.

Aile şirketlerinin geleceğini belirleyen temel unsurlardan biri de hem kurucu kuşağın hem de sonraki kuşakların işletmeyi uzun yıllar yaşatma konusunda ortak bir iradeye sahip olmasıdır. İşletmenin yalnızca mevcut kuşağın ihtiyaçlarını karşılayan bir yapı olarak değil, gelecek nesillere aktarılması gereken bir değer olarak görülmesi; kurumsallaşma, profesyonelleşme ve kuşaklar arası geçiş süreçlerinin daha bilinçli bir şekilde yönetilmesini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinin gelişim evrelerinde stratejik planlama, liderlik devri hazırlıkları ve kurumsal yapıların güçlendirilmesi, işletmenin devamlılığını sağlayan temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Aile şirketlerinde, aile üyesi olan yöneticiler, genelde şirketi aile birlik beraberliğinin ve aile gelirinin sürekliliğinin sağlandığı bir araç olarak görmekte ve şirkete karşı duygusal bir bağ geliştirmektedirler (Akbulut, 2013, s. 20).

Aile üyelerinin işletmeye karşı geliştirdiği duygusal bağ, işletmenin yalnızca ekonomik bir değer olarak değil, aynı zamanda aile kimliğinin ve ortak geçmişin bir parçası olarak görülmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum, duygusal sahiplik duygusunu güçlendirerek aile bireylerinin işletmenin devamlılığına daha fazla önem vermelerine olanak tanıyabilmektedir. Bununla birlikte, söz konusu bağlılığın kurumsal ilke ve uygulamalarla desteklenmesi, profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi ve kurumsallaşma sürecinin sürdürülebilir biçimde ilerlemesi açısından önem taşımaktadır.

2.1.4. Türkiye'de Aile İşletmelerinin Yaygınlığı

Türkiye ekonomisinin temel dinamiklerinden birini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar ve meslek kuruluşlarının paylaştığı veriler, Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'inin aile şirketi niteliğinde olduğunu göstermektedir (Sabancı, 2017). Bu durum, aile işletmelerinin üretim, istihdam, yatırım ve ekonomik büyüme açısından ülke ekonomisinde belirleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Aile şirketlerinin gayrisafi yurt içi hasılanın önemli bir bölümünü oluşturduğu ve özellikle KOBİ'ler içerisinde baskın bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir.

Bununla birlikte, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği konusunda çeşitli güçlükler yaşandığı görülmektedir. Türkiye'de aile şirketlerinin yalnızca yaklaşık %30'u ikinci kuşağa, %12'si üçüncü kuşağa ve %3'ü dördüncü kuşağa aktarılabilmektedir. Ayrıca aile şirketlerinin ortalama ömrünün 25–34 yıl arasında değiştiği ifade edilmektedir. Bu veriler, aile işletmelerinin ekonomideki ağırlığına rağmen nesiller arası devamlılığı sağlama konusunda önemli sorunlarla karşı karşıya olduğunu göstermektedir.

Aile işletmelerinin ülke ekonomisindeki yüksek payı ile kuşaklar arası devamlılık oranlarının düşük olması birlikte değerlendirildiğinde, kurumsallaşma sürecinin önemi daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Özellikle aile üyelerinin işletmeye yönelik güçlü aidiyet ve sahiplenme duygularının, kurumsallaşma uygulamalarını nasıl etkilediğinin anlaşılması; bu işletmelerin uzun ömürlü olabilmesi ve gelecek nesillere başarıyla aktarılabilmesi açısından kritik bir konu hâline gelmektedir.

2.1. 5. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları

Aile işletmeleri genellikle kurucu liderin bilgi, birikim ve tecrübesinin olduğu iş kolunda uzmanlaşarak faaliyetlerini derinleştirir ve bilmedikleri yeni iş alanlarından uzak dururlar. Ailenin yeni üyeleri de aynı alanda iş hayatına başlayıp çekirdekten yetiştiği için iş bilgisi tecrübe yoluyla yeni kuşaklara aktarılır, böylece yeni kuşaklar da işe ve işletme şartlarına kolaylıkla adapte olur. Birbirini tanıyan ve aynı aile kültüründen gelen kişilerin işteki birliktelikleri uyum seviyesini yükseltir, bu da başarı için avantaj sağlar (Çalışkanel, S. Ş. 2018; 15). Aile işletmelerinin en önemli avantajlarından biri, aile üyeleri arasında var olan güven, bağlılık ve ortak değerler etrafında şekillenen güçlü örgütsel yapıdır. Ortak hedeflere sahip olunması, karar alma süreçlerinin hızlanmasına ve değişen koşullara daha esnek bir şekilde uyum sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. İşletmeye yönelik aidiyet ve sahiplenme duygusunun yüksek olması, aile üyelerinin fedakârlık göstermelerini ve işletmenin uzun vadeli başarısına odaklanmalarını kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında kuşaklar arası bilgi ve deneyim aktarımı sayesinde işletmeye özgü bilgi birikimi korunmakta ve aile mirasını gelecek nesillere aktarma isteği sürdürülebilirlik açısından önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Güçlü duygusal sahiplik anlayışı, işletmenin korunması ve geliştirilmesine yönelik bağlılığı artırarak kurumsallaşma çabalarının benimsenmesini destekleyebilmektedir.

Bununla birlikte aile işletmeleri, sahip oldukları kendine özgü yapıları nedeniyle bazı dezavantajlarla da karşı karşıya kalabilmektedir. Aile ilişkilerinin yönetim süreçleri üzerinde belirleyici olması, profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesini zorlaştırabilmekte ve yetkinlik yerine akrabalık ilişkilerinin ön plana çıkmasına neden olabilmektedir. Yetki devrinden kaçınılması, kararların belirli kişilerde toplanması ve değişime karşı direnç gösterilmesi, kurumsallaşma sürecinin yavaşlamasına yol açabilmektedir. Özellikle işletmeye yönelik aşırı sahiplenme duygusu, profesyonel yöneticilere duyulan güveni azaltabilmekte ve kurumsal uygulamaların hayata geçirilmesini güçleştirebilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin sürdürülebilir başarısı açısından, aile değerlerini koruyan ancak profesyonel yönetim ilkelerini de benimseyen dengeli bir yönetim anlayışının geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Çalışma hayatının önemli isteklendirme unsurlarının başında güven duygusu gelir. Çalışanlar arasındaki kan bağı genellikle işletme içindeki güven duygusunu olumlu etkiler ve dayanışmayı arttırarak bağlılık ve aidiyet duygusunu yükseltir (Çekmecelioğlu vd., 2025). Bu bağlılık, uygun şekilde yönetildiğinde kurumsallaşma sürecinin desteklenmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir.

Aile işletmelerinin önemli avantajlarından biri, belirli bir alanda uzmanlaşma eğiliminde olmalarıdır. Kurucu kuşağın bilgi ve deneyim sahibi olduğu sektörlerde faaliyetlerini sürdürmeleri, işletmeye özgü bilgi birikiminin korunmasına ve zaman içerisinde derinleşmesine katkı sağlamaktadır. Yeni kuşakların işletme faaliyetlerini küçük yaşlardan itibaren gözlemleyerek öğrenmeleri, mesleki bilgi ve deneyimin doğal yollarla aktarılmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca aynı aile kültürünü paylaşan bireylerin ortak değerler ve güven ilişkileri çerçevesinde hareket etmeleri, işletme içinde uyumlu bir

çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum, işletmeye bağlılığı artırarak karar alma süreçlerini hızlandırabilmekte ve aile işletmelerine rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

Bununla birlikte, aile işletmelerinin aynı özellikleri bazı dezavantajları da beraberinde getirebilmektedir. Uzun yıllar aynı faaliyet alanında kalma eğilimi, yeni sektörlere ve farklı iş modellerine yönelik girişimlerde temkinli davranılmasına neden olabilmektedir. Kuşaktan kuşağa aktarılan alışkanlıklar ve yerleşik uygulamalar, değişime uyum sağlama ve yenilikçi yaklaşımları benimseme konusunda işletmeleri sınırlayabilmektedir. Benzer şekilde; aile üyeleri arasındaki güçlü bağlar zaman zaman eleştirel bakış açısının zayıflamasına, profesyonel yönetim anlayışının geri planda kalmasına ve yetkinlikten ziyade aile ilişkilerinin ön plana çıkmasına yol açabilmektedir. Bu durum, özellikle büyüme ve kurumsallaşma süreçlerinde çeşitli yönetimsel sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Aile işletmelerinin öz kaynaklara dayalı mali yapıları, dış yatırımcı baskısından uzak hareket edebilmelerine ve karar alma süreçlerinde daha bağımsız davranabilmelerine olanak tanımaktadır. İşletmenin aile emeğinin, birikiminin ve ortak değerlerinin bir ürünü olarak görülmesi, yöneticilerin kısa vadeli kazançlardan ziyade işletmenin geleceğine odaklanmasını teşvik etmektedir. İşletmeyi gelecek kuşaklara aktarma isteği; tasarruf bilincinin gelişmesine, kaynakların daha dikkatli kullanılmasına ve sürdürülebilir büyüme anlayışının benimsenmesine katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, ekonomik dalgalanmalar karşısında daha sabırlı ve temkinli kararlar alınmasını destekleyerek aile işletmelerinin uzun dönemli varlığını korumasına yardımcı olabilmektedir.

Bununla birlikte, öz kaynak kullanımına duyulan yüksek güven ve dış finansman olanaklarına mesafeli yaklaşılması, aile işletmelerinin büyüme ve yatırım kapasitelerini sınırlandırabilmektedir. İşletmenin aile mirasının bir parçası olarak görülmesi ve gelecek kuşaklara aktarılmak istenmesi, finansal kararlarda zaman zaman aşırı temkinli davranılmasına neden olabilmektedir. Riskten kaçınma eğilimi, yenilikçi yatırımların ertelenmesine ve yeni fırsatların değerlendirilmesinde çekimser kalınmasına yol açabilmektedir. Ayrıca değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak için gerekli finansal esnekliğin sağlanamaması, işletmelerin rekabet gücünü olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin mali sürdürülebilirliği açısından, geleneksel değerler ile profesyonel finans yönetimi arasında dengeli bir yaklaşımın benimsenmesi önem taşımaktadır.

Aile işletmeleri, sahip oldukları güçlü aile kimliği ve toplumsal itibardan önemli ölçüde yararlanabilmektedir. Ailenin uzun yıllar boyunca oluşturduğu güvenilirlik ve saygınlık, müşteri ilişkilerinden tedarik süreçlerine, finansal kaynaklara erişimden resmî kurumlarla yürütülen ilişkilere kadar birçok alanda işletmeye avantaj sağlayabilmektedir. İşletmenin aile adıyla özdeşleşmesi, aile üyelerini toplumsal sorumluluk konusunda daha duyarlı davranmaya yöneltebilmekte; istihdam oluşturma, çevresel duyarlılık ve sosyal refaha katkı sağlama gibi konulara verilen önemi artırabilmektedir. Ayrıca işletmenin gelecek

kuşaklara aktarılması hedefi, aile bireylerini uzun vadeli düşünmeye ve işletmenin itibarını koruyacak kararlar almaya teşvik edebilmektedir.

Bununla birlikte, aile ile işletme arasındaki sınırların belirsizleşmesi bazı yönetimsel sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Aile bireyleri arasında yaşanan rekabet ve çatışmaların profesyonel yöntemlerle yönetilememesi, karar alma süreçlerinin etkinliğini azaltabilmekte ve işletme performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Akrabalık ilişkilerinin liyakatin önüne geçmesi, kritik pozisyonlarda kayırmacılık uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olabilmekte; bu durum çalışanların adalet algısını, işe bağlılığını ve örgüte duydukları güveni zedeleyebilmektedir. Kuşaklar arası devir sürecinin planlanmaması, aile üyelerinin gerekli yetkinlikler kazandırılmadan yönetime getirilmesi ve profesyonel yöneticilere karşı mesafeli bir tutum sergilenmesi kurumsallaşma çabalarını zorlaştırabilmektedir.

Aile işletmelerinde yerleşik alışkanlıkların ve geleneksel yönetim anlayışının güçlü olması, değişime karşı direnç oluşmasına yol açabilmektedir. Kararların veriler ve sistematik analizler yerine bireysel deneyimler, sezgiler ve duygusal değerlendirmeler doğrultusunda alınması, işletmenin nesnel ölçütlerle yönetilmesini güçleştirebilmektedir. Ücretlendirme ve kariyer süreçlerinde aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında adalet duygusunu zedeleyen uygulamalar da örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin sürdürülebilir başarısı açısından, aile değerlerinin ve güçlü sahiplenme duygusunun korunmasının yanı sıra; kuralların yazılı hâle getirilmesi, liyakat esaslı uygulamaların benimsenmesi ve profesyonel yönetim anlayışının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

2.2. Duygusal sahiplik

2.2.1. Duygusal sahipliğin tanımı

Duygusal sahiplik; bireylerin bir nesneye, kuruma ya da oluşuma karşı geliştirdikleri aidiyet, bağlılık ve sahiplenme duygusunu ifade etmektedir. Bu kavram, yasal mülkiyetten bağımsız olarak bireyin kendisini bir yapının ayrılmaz bir parçası olarak görmesi ve o yapının başarısını ya da başarısızlığını kişisel bir mesele olarak algılamasıyla ortaya çıkmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde duygusal sahiplik, işletmenin yalnızca ekonomik değer taşıyan bir varlık olarak değil; emek, fedakârlık, ortak geçmiş ve aile değerlerinin somut bir yansıması olarak görülmesine dayanmaktadır. Bu nedenle aile üyeleri işletmeye karşı güçlü bir koruma, sürdürme ve gelecek nesillere aktarma sorumluluğu hissedebilmektedir.

Aile işletmeleri, aile üyelerinin duygusal bağlarından bağımsız olarak profesyonel bir yönetim ekibine sahip olmalıdır. Yönetimde yeterli yetkinlik ve deneyime sahip profesyoneller işe alınmalıdır. Kurumsal yönetişim ilkelerine uygun bir yapı oluşturulmalıdır. İşletmenin vizyonu, misyonu ve stratejileri belirlenmeli, bu doğrultuda şeffaf bir karar alma süreci benimsemelidir. Aile içindeki ilişkileri ve işleyişi düzenleyen bir aile anayasası oluşturulmalıdır. Bu anayasa, aile üyeleri arasındaki sorumlulukları,

hakları ve iletişim kurallarını belirlemelidir. Aile üyelerine yönelik profesyonel gelişim programları düzenlenmelidir. İşletmenin gereksinim duyduğu beceri ve bilgilerle donanmış bir nesil yetiştirmek önemlidir (Çağlak, 2016, s. 43).

Aile işletmelerinde duygusal sahiplik, aile üyelerinin işletmeye yönelik bağlılıklarını ve sorumluluk duygularını güçlendiren önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu sahiplenme duygusunun sürdürülebilir bir yapıya dönüşebilmesi için profesyonel yönetim anlayışıyla dengelenmesi gerekmektedir. İşletmenin yalnızca aile bağları doğrultusunda değil, bilgi, deneyim ve yetkinlik esas alınarak yönetilmesi; duygusal sahipliğin işletmeye olumlu katkılarının artırılmasına yardımcı olmaktadır.

Bu çerçevede, aile üyelerinin işletmeye duydukları aidiyet duygusunun kurumsal ilkelerle desteklenmesi önem taşımaktadır. Şeffaf karar alma süreçlerinin oluşturulması, işletmenin gelecek perspektifinin ve stratejik hedeflerinin açık biçimde belirlenmesi ve görev tanımlarının netleştirilmesi, duygusal bağlılığın kişilere bağımlı bir yapıdan çıkarılarak kurumsal bir niteliğe kavuşmasını sağlamaktadır. Böylece işletmenin geleceğine yönelik sorumluluk anlayışı; yalnızca bireysel tercihlere değil, ortak kabul gören ilke ve uygulamalara dayandırılabilmektedir.

Ayrıca aile üyeleri arasındaki ilişkilerin ve işletme içindeki rollerin belirli kurallar çerçevesinde düzenlenmesi, duygusal sahipliğin olası olumsuz etkilerini sınırlandırabilmektedir. Bu doğrultuda oluşturulacak aile anayasaları; hak ve sorumlulukların tanımlanmasına, iletişim süreçlerinin düzenlenmesine ve olası çatışmaların önlenmesine katkı sağlayabilmektedir. Bunun yanında aile bireylerinin mesleki ve yönetsel açıdan desteklenmesi, gerekli bilgi ve becerilerle donatılması, işletmeye yönelik sahiplenme duygusunun yetkinlik temelli bir anlayışla birleşmesini mümkün kılmaktadır.

Dolayısıyla aile işletmelerinde duygusal sahiplik, uygun şekilde yönetildiğinde işletmenin devamlılığını ve kuşaklar arası aktarımını destekleyen güçlü bir kaynak niteliği taşımaktadır. Ancak bu duygunun profesyonel yönetim uygulamalarıyla dengelenmemesi durumunda, kurumsallaşma sürecini zorlaştırabilecek bir unsur hâline gelmesi de mümkündür. Bu nedenle aile işletmelerinin başarısı açısından, duygusal bağlılık ile profesyonellik arasında sağlıklı bir denge kurulması büyük önem taşımaktadır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle olan duygusal bağını ifade eder. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetini anlamalarını belirtir. Normatif bağlılık ise çalışanların örgüte karşı normal yükümlülüklerini anlamalarını ifade eder (Agu, 2015, s. 19). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri duygusal bağlılığı, örgütte kalma isteğini ve örgüte yönelik sorumluluk duygusunu kapsayan çok boyutlu bir yapıdır.

Hizmet iklimi, iş tatmini ve duygusal bağlılığın işe bağlılığı etkilediğine yönelik ampirik kanıtlar sunmaktadır (Barnes & Collier, 2013, s. 493). Bu doğrultuda, aile işletmelerinde aile üyeleri ve çalışanlar arasında geliştirilen duygusal bağlılığın, işletmenin kurumsal

değerlerine uyumu güçlendireceği ve kurumsallaşma sürecinin daha sağlıklı ilerlemesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Örgütlerine güçlü bağlılık duyan çalışanlar, ortak örgütsel amaçlara kendilerini daha fazla adayabilmektedir (Deliveli & Kıral, 2020, s. 81). Duygusal sahiplik, bireyin herhangi bir kişi, nesne, kurum veya işletmeye karşı yalnızca hukuki ya da ekonomik nedenlerle değil, aynı zamanda güçlü duygusal bağlar geliştirerek kendisini o yapının ayrılmaz bir parçası olarak hissetmesi durumunu ifade etmektedir. Bu sahiplenme biçimi, aidiyet, bağlılık, sorumluluk ve koruma isteği gibi duygusal unsurların etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde duygusal sahiplik, işletmenin aile geçmişini, ortak emeğini ve gelecek kuşaklara aktarılması gereken bir mirası temsil etmesi nedeniyle daha belirgin bir nitelik kazanmaktadır. Bu durum, aile üyelerinin işletmeye yönelik uzun vadeli bağlılık geliştirmelerine, işletmenin çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutmalarına ve işletmenin sürekliliğini korumaya yönelik daha fazla sorumluluk üstlenmelerine katkı sağlamaktadır. Ancak duygusal sahipliğin dengeli biçimde yönetilememesi, profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesini zorlaştırarak kurumsallaşma sürecinde çeşitli engellerin ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde duygusal sahipliğin, kurumsal ilkeler ve profesyonel yönetim uygulamalarıyla dengeli bir şekilde bütünleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların işe ve örgüte bağlılık düzeylerinin artması, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerini de güçlendirebilmektedir (Albdour & Altarawneh, 2014, s. 209). Bu durum, aile işletmelerinde işletmeye yönelik geliştirilen duygusal sahiplik duygusunun aile üyelerinin ve çalışanların işletmenin amaç ve değerlerini benimsemelerini kolaylaştırabileceğini göstermektedir. Güçlü bir duygusal bağlılık, bireylerin işletmenin uzun vadeli hedeflerine katkı sunma isteğini artırarak kurumsallaşma sürecinin daha etkin ve sürdürülebilir biçimde ilerlemesine destek sağlayabilmektedir.

2.2. 2. Psikolojik Sahiplikten Farkı

Psikolojik sahiplik, bireyin herhangi bir kişi, nesne veya örgüt üzerinde "bana ait" algısı geliştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu duygu, mülkiyet hakkı bulunmasa dahi bireyin kendisini o yapının sahibi gibi hissetmesine neden olabilmektedir. Duygusal sahiplik ise psikolojik sahipliğin daha çok duygusal bağlar ve aidiyet temelinde şekillenen boyutunu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle psikolojik sahiplik daha geniş bir çerçeveyi kapsarken duygusal sahiplik sevgi, bağlılık, sadakat, aile mirasını koruma isteği ve kimlik bütünleşmesi gibi duygusal unsurların ön plana çıktığı bir sahiplenme biçimi olarak değerlendirilebilir. Özellikle aile işletmelerinde işletmenin aile tarihinin ve ortak emeğin bir temsilcisi olarak görülmesi, duygusal sahipliği psikolojik sahiplikten ayıran temel özelliklerden biridir.

Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Büyükbeşe & Aslan, 2019, s. 959). Bu durum, çalışanların sahip oldukları olumlu psikolojik kaynakların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirebildiğini göstermektedir. Örgüte yönelik güven, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık düzeylerinin

artması, bireylerin örgütsel amaç ve değerlere daha güçlü biçimde bağlanmalarını destekleyebilmektedir. Aile işletmeleri açısından değerlendirildiğinde ise bu olumlu psikolojik özellikler, duygusal sahipliğin gelişmesine katkı sağlayarak kurumsallaşma sürecinin daha sağlıklı ve sürdürülebilir şekilde ilerlemesine destek olabilmektedir.

Bireyler, duyguları tanımlayan bilişsel ve fizyolojik süreçleri düzenleyerek duygusal ifadelerini içinde bulundukları durumun beklentilerine uygun biçimde kontrol edebilmektedir (Grandey, 2000, s. 99). Bireylerin duygularını içinde bulundukları koşullara uygun biçimde yönetebilmesi, psikolojik süreçlerin davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Ancak duygusal sahiplik, duyguların yalnızca düzenlenmesini değil; bireyin kişi, kurum ya da işletmeyle güçlü bir aidiyet, bağlılık ve özdeşleşme ilişkisi kurmasını ifade etmektedir. Bu yönüyle psikolojik süreçler bireyin duygularını nasıl yönettiğine odaklanırken, duygusal sahiplik bu duyguların zaman içinde gelişen aidiyet ve sahiplenme hissine dönüşmesini ifade eden daha kapsamlı bir kavramdır. Özellikle aile işletmelerinde bu durum, işletmenin yalnızca ekonomik bir değer olarak değil, aynı zamanda aile kimliğini, ortak emeği ve kuşaklar arası mirası temsil eden bir yapı olarak benimsenmesine zemin hazırlamaktadır.

2.2. 3. Duygusal Sahipliğin Aile İşletmelerindeki Görünümü

Aile işletmelerinde duygusal sahiplik; aile bireylerinin işletmeye yönelik tutum ve davranışlarında açık bir şekilde gözlemlenebilmektedir. İşletmenin başarısı aile üyeleri tarafından kişisel bir başarı olarak değerlendirilirken, yaşanan olumsuzluklar da aileyi doğrudan etkileyen bir durum olarak algılanabilmektedir. Aile üyeleri çoğu zaman işletmenin korunması ve geliştirilmesi için fedakârlıkta bulunabilmekte, maddi kazanç beklentisinin ötesinde işletmenin devamlılığına önem verebilmektedir. Bu durum, işletmeye bağlılığı ve dayanışmayı güçlendirebilmekte; çalışanların işe bağlılığını ve uzun vadeli hedeflere odaklanmasını destekleyebilmektedir.

Bununla birlikte, güçlü sahiplenme duygusu bazı durumlarda profesyonel yönetim uygulamalarına karşı mesafeli yaklaşılmasına da neden olabilmektedir. İşletmenin aileye ait özel bir alan olarak görülmesi; dışarıdan profesyonel yönetici istihdamına direnç gösterilmesine, yetki devrinin ertelenmesine ve kararların duygusal değerlendirmeler doğrultusunda alınmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla duygusal sahiplik, aile işletmelerinde hem işletmenin sürdürülebilirliğini destekleyen hem de kurumsallaşma sürecini zorlaştırabilen çift yönlü bir özellik taşımaktadır.

Aile işletmeleri, birbirinden sürekli mental destek alan duygusal yapısı kuvvetli alt yapılardır. Bu mantık işin gereğini önemserken geriden duygu desteğini sistemli şekilde verir. Birinin bıraktığı, yorulduğu yerde diğer aile üyesi görevi alır iş devam etmektedir. Tabi bu mantık ve duygu aşırı savunmacı veya aşırı yargılayıcı olursa kaygıları da artırabilir (Kartop ve Soyer, 2024, s. 166).

Aile işletmelerinde duygusal sahiplik, aile bireylerinin işletmeyi yalnızca ekonomik bir varlık olarak değil; aynı zamanda ortak emeklerinin, aile değerlerinin ve gelecek beklentilerinin bir yansıması olarak görmeleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle

işletmenin başarısı aile üyeleri tarafından kişisel bir başarı olarak değerlendirilirken karşılaşılan sorunlar da aileyi doğrudan etkileyen bir durum olarak algılanabilmektedir. Aile bireyleri, maddi kazanç beklentisinin ötesinde işletmenin korunması, geliştirilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılması için fedakârlık gösterebilmekte; bu durum işletmeye yönelik bağlılığı ve sorumluluk duygusunu güçlendirebilmektedir.

Aile işletmeleri aynı zamanda güçlü duygusal bağların hâkim olduğu yapılardır. Aile üyeleri birbirlerine yalnızca iş arkadaşı olarak değil, duygusal destek sağlayan bireyler olarak da yaklaşabilmektedir. İş yoğunluğu, kriz dönemleri veya belirsizlikler karşısında aile bireylerinin birbirlerini desteklemesi, görev paylaşımında dayanışma göstermesi ve gerektiğinde birbirlerinin sorumluluklarını üstlenmesi işletmenin sürekliliğine katkı sağlayabilmektedir. Bu yönüyle duygusal sahiplik, işletmenin dayanıklılığını artıran ve aile üyeleri arasında güçlü bir birlik duygusu oluşturan önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte, söz konusu duygusal bağların aşırı korumacı, savunmacı veya yargılayıcı bir niteliğe bürünmesi bazı olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. İşletmenin aileye ait özel bir alan olarak görülmesi, profesyonel yöneticilere karşı mesafeli yaklaşılmasına, yetki devrinin ertelenmesine ve kararların nesnel ölçütlerden ziyade duygusal değerlendirmeler doğrultusunda alınmasına neden olabilmektedir. Bu durum, kaygı düzeyini artırarak değişime direnç oluşmasına ve kurumsallaşma sürecinin yavaşlamasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla duygusal sahiplik, aile işletmelerinde hem dayanışmayı ve sürdürülebilirliği destekleyen hem de uygun şekilde yönetilmediğinde kurumsallaşma çabalarını zorlaştırabilen çok yönlü bir özellik taşımaktadır.

Aile şirketlerinin kurumsal bir hüviyete sahip olabilmesi için dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan bir tanesi aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması gereğidir. Keza bu şirketlerde aile ve iş ile olan ilişkilerde çoğu kez rol çatışmasından kaynaklı anlaşmazlıklar meydana gelmekte, bu da orta ve uzun vadede şirketin kapanmasına bile sebebiyet verecek boyuta ulaşabilecektir. Böylesi potansiyel bir tehlikeden aile şirketini soyutlamak için aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına yönelik politikaların içselleştirilmesi hayati bir önem arz edecektir (Şengün & Özdemir, 2015, s. 60). Bu durum, aile işletmelerinde duygusal bağlılığın kurumsal ilkelerle dengelenmesinin önemini ortaya koymaktadır. Aile ve işletme rollerinin açık biçimde ayrıştırılması, profesyonel yönetim anlayışının güçlenmesine ve kurumsallaşma sürecinin daha sağlıklı ilerlemesine katkı sağlayabilmektedir.

2. 3. Duygusal Sahiplik ve Kurumsallaşma İlişkisi

Sonraki kuşakta sahiplik olgusunun oluşturulabilmesi, işletmenin sürdürülebilir başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları ile bağlantılı olarak ele alınan sahiplik olgusu, bu değerlerin aile üyesinin kişiliğiyle özdeşleşmesi durumunda mümkün olacaktır (Yelkikalan ve Aydın , 2010, s. 91).

Duygusal sahipliğin sonraki kuşaklara aktarılabilmesi, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşma süreci açısından kritik bir öneme sahiptir. Aile üyelerinin işletmeyi yalnızca ekonomik bir varlık olarak değil, kendi kimliklerinin ve aile mirasının bir parçası olarak görmeleri, işletmeye yönelik sorumluluk duygusunun güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu sahiplenme anlayışının yeni nesillerde gelişebilmesi ise işletmenin büyüklüğü, aile yapısı, benimsenen değerler, kuşaklar arası iletişim ve kariyer planlama süreçleri gibi birçok unsurdan etkilenmektedir.

Özellikle aileye ait değerlerin ve işletme kültürünün yeni kuşaklar tarafından içselleştirilmesi, duygusal sahipliğin kalıcı hâle gelmesini kolaylaştırmaktadır. Aile üyelerinin işletmede üstlenecekleri rollerin erken dönemde belirlenmesi, gerekli bilgi ve deneyimle desteklenmeleri ve işletmenin geleceğine ilişkin ortak bir hedef birliğinin oluşturulması, kurumsallaşma sürecine olan bağlılığı artırabilmektedir. Böylece kurumsallaşma, aile değerlerini ortadan kaldıran bir dönüşüm olarak değil; aile mirasını koruyarak işletmenin gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlayan bir araç olarak algılanabilmektedir.

Bununla birlikte, sahiplenme duygusunun yalnızca aile bağına dayanması ve yetkinlikten bağımsız biçimde değerlendirilmesi, kurumsallaşma sürecini zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde duygusal sahipliğin; profesyonel yönetim anlayışı ve liyakat ilkeleriyle dengeli bir şekilde desteklenmesi gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, hem aile üyelerinin işletmeye bağlılığını güçlendirmekte hem de işletmenin uzun vadeli başarısını ve kurumsal sürdürülebilirliğini desteklemektedir.

Duygusal sahiplik, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde hem destekleyici hem de sınırlandırıcı bir rol üstlenebilmektedir. Olumlu yönüyle değerlendirildiğinde, aile üyelerinin işletmeye yönelik güçlü aidiyet ve sorumluluk duyguları, işletmenin korunmasına ve gelecek kuşaklara aktarılmasına yönelik çabaları artırmaktadır. İşletmenin başarısının kişisel bir başarı olarak görülmesi, fedakârlık, dayanışma ve uzun vadeli düşünme eğilimini güçlendirmekte; kurumsallaşma çalışmalarının benimsenmesini ve sürdürülebilirlik anlayışının gelişmesini destekleyebilmektedir. Ayrıca aile değerlerinin ve işletme kültürünün yeni nesillere aktarılması, kurumsal kimliğin güçlenmesine katkı sağlayabilmektedir.

Öte yandan, duygusal sahipliğin aşırı düzeyde yaşanması kurumsallaşma sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. İşletmenin aileye ait özel bir alan olarak görülmesi; profesyonel yöneticilere karşı güvensizlik oluşmasına, yetki devrinin ertelenmesine ve karar alma süreçlerinde duygusal değerlendirmelerin ön plana çıkmasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda değişime direnç, liyakat yerine aile bağlarının tercih edilmesi ve kurumsal uygulamaların benimsenmesinde isteksizlik gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinin uzun vadeli başarısı açısından, duygusal sahipliğin sağladığı bağlılık ve adanmışlığın korunması; ancak bu duygunun profesyonel yönetim anlayışı, liyakat ilkeleri ve kurumsal yapılarla dengelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılığın, iş doyumunun önemli belirleyicilerinden biri olduğu görülmektedir (Bateman & Strasser, 1984, s. 109).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma isteği ve gönüllülüğünün yanı sıra, örgütün değerleri ve amaçlarıyla uyum göstermelerini kapsayan bir yapı olarak anlaşılabilir (Sina ve ark., 2025, s. 3).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, daha yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılık gösterebilmektedir (Albdour & Altarawneh, 2014, s. 207). Aile işletmelerinde işletmeye yönelik güçlü duygusal bağlılık ve aidiyet duygusu, bireylerin kurumsal hedefleri benimsemelerini ve işletmenin uzun vadeli başarısına katkı sunmalarını destekleyebilmektedir. Duygusal sahipliğin bu yönü, kurumsallaşma sürecinde ortak değerlerin benimsenmesini, örgütsel bağlılığın güçlenmesini ve kurumsal uygulamaların sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

3. Yöntem

Bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş olup çalışma, kavramsal inceleme ve alan yazın taramasına dayanmaktadır. Araştırma kapsamında aile işletmeleri, duygusal sahiplik ve kurumsallaşma kavramlarına ilişkin ulusal ve uluslararası akademik kaynaklar incelenmiştir. Konuya ilişkin kitaplar, hakemli dergi makaleleri, tezler ve bilimsel raporlar değerlendirilerek duygusal sahipliğin aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Araştırmada herhangi bir saha çalışması veya veri toplama yöntemi kullanılmamış, mevcut bilgi ve bulguların sistematik biçimde değerlendirilmesi esas alınmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda duygusal sahipliğin kurumsallaşma sürecine yönelik olumlu ve olumsuz etkileri ortaya konulmuş, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Literatür taraması gerçekleştirilirken aile işletmeleri, duygusal sahiplik, psikolojik sahiplik ve kurumsallaşma kavramlarını ele alan güncel ve temel çalışmaların birlikte değerlendirilmesine özen gösterilmiştir. Özellikle aile işletmelerinde sahiplik duygusunun kuşaklar arası aktarımı, profesyonelleşme süreçleri ve kurumsallaşma üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar öncelikli olarak dikkate alınmıştır. Bu kapsamda farklı disiplinlerden elde edilen bulgular karşılaştırmalı olarak analiz edilerek kavramlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmuştur.

Çalışmada incelenen kaynaklar doğrultusunda, duygusal sahipliğin aile işletmelerinde tek boyutlu bir olgu olmadığı; işletmeye bağlılık, aidiyet, uzun vadeli düşünme ve aile mirasını koruma gibi olumlu sonuçlar doğurabildiği gibi, değişime direnç, profesyonel yönetime mesafeli yaklaşım ve kurumsallaşma süreçlerinde yavaşlama gibi olumsuz etkiler de yaratabildiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada, duygusal sahipliğin kurumsallaşmayı destekleyen ve sınırlandıran yönlerinin birlikte ele alınmasına dayalı bütüncül bir değerlendirme yaklaşımı benimsenmiştir.

Bu çalışmanın, Türkiye'deki aile işletmeleri bağlamında duygusal sahiplik ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi kavramsal düzeyde bütüncül bir bakış açısıyla ele alması bakımından ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın bulgularının, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini artırmaya yönelik uygulamalara ve gelecekte gerçekleştirilecek alan araştırmalarına teorik bir temel oluşturması beklenmektedir.

4. Bulgular

4. 1. Duygusal Sahiplik ve Kurumsallaşma

4.1. 1. Duygusal Sahipliğin Kurumsallaşmayı Destekleyen Yönleri

Kurumsal yönetim ülkemizde de gündemine girmiştir. Kurumsal yönetim konusunda şu ana kadar bir tek Tansaş, Fitch Ratings'in eski yan kuruluşu olan Core Ratings'den derecelendirme notu almıştır. Tansaş'ın notu 7'dir. Nisan 2005'te ayrıca S&P tarafından 53 Türk şirketinin şeffaflık değerlendirmeleri yayımlanmıştır. Ancak sonuçlara biraz temkinli yaklaşmakta fayda vardır. SPK'nın kurumsal yönetim prensipleri "uy ya da neden uymadığını açıkla" şeklindedir. Türkiye'de henüz daha kurumsal yönetim uygulamaları kâğıt üzerinde kalmaktadır. Bunun için de kalıcı uluslararası kurumsal yatırımcıların pazara girmesi üçüncü önemli tetikleyici güç olacaktır. Yaklaşık 35 trilyon dolarlık parasal bir gücü temsil eden kurumsal yatırımcıların rolü ve önemi başlı başına ayrı bir çalışma konusudur. (Darman, 2005, s.11).

Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışı son yıllarda daha fazla önem kazanmaya başlamış olsa da, kurumsallaşma uygulamalarının birçok işletmede henüz istenilen düzeye ulaşamadığı görülmektedir. Yazılı kuralların oluşturulması, şeffaflık, hesap verebilirlik ve profesyonel yönetim ilkelerinin benimsenmesi yönünde çeşitli girişimler bulunmasına rağmen bu uygulamaların önemli bir kısmı uygulama aşamasında çeşitli güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Bu durum, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın yalnızca biçimsel düzenlemelerle sağlanamayacağını göstermektedir.

Bu noktada duygusal sahiplik, kurumsallaşma sürecini destekleyen tamamlayıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Aile üyelerinin işletmeyi ortak bir emek, aile mirası ve korunması gereken bir değer olarak görmeleri; kurumsal dönüşüm çabalarına daha fazla sahip çıkmalarını sağlayabilmektedir. İşletmenin geleceğini kendi gelecekleriyle ilişkilendiren aile bireyleri, kurumsallaşma uygulamalarını işletmenin devamlılığını güvence altına alan bir araç olarak değerlendirebilmektedir. Böylece kurumsal yönetim ilkeleri, aile değerleriyle çatışan değil; onları gelecek kuşaklara taşıyan mekanizmalar hâline dönüşebilmektedir.

Duygusal sahipliğin güçlü olduğu aile işletmelerinde bağlılık, fedakârlık ve sorumluluk bilinci daha belirgin şekilde ortaya çıkabilmektedir. Aile üyelerinin işletmenin başarısını kişisel başarılarıyla özdeşleştirmeleri, kriz dönemlerinde ortak hareket etmelerini ve işletmenin sürdürülebilirliği için gerekli çabayı göstermelerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca

işletmenin gelecek kuşaklara aktarılması isteği, kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli istikrarın ve kurumsal devamlılığın ön plana çıkmasına katkı sağlamaktadır.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, kurumsallaşmanın başarısı yalnızca yönetmeliklere, işleyiş esaslarına ve örgütsel yapılara bağlı değildir. Kurumsal uygulamaların aile üyeleri tarafından benimsenmesi, içselleştirilmesi ve ortak bir sorumluluk anlayışıyla desteklenmesi de büyük önem taşımaktadır. Duygusal sahiplik, uygun şekilde yönlendirildiğinde aile bireylerinin kurumsallaşma sürecine aktif katılımını teşvik eden, değişime uyumu kolaylaştıran ve işletmenin uzun vadeli varlığını destekleyen stratejik bir güç hâline gelebilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde sürdürülebilir başarının sağlanabilmesi için rasyonel kurumsal yönetim ilkeleri ile duygusal bağlılığın birbirini tamamlayan unsurlar olarak ele alınması gerekmektedir.

Aile işletmelerine ilişkin yapılan çalışmaların çoğunlukla aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşması üzerine odaklandığı görülmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmaları açısından olmazsa olmazları ifade eden, aile ile işletme arasındaki ilişkilerin etkileşim boyutunu düzenleyen ve işletmenin kurumsallaşmasına katkıda bulunan rasyonel düzenlemelerin önemi büyüktür. Söz konusu rasyonel düzenlemeler arasında, aile anayasası, aile meclisi, aile konseyi, stratejik planlama süreçleri ve benzeri uygulamalar yer almaktadır. Fakat yapılan çalışmalar göstermektedir ki, tek başına rasyonel düzenlemeler işletmeyi sürdürülebilir başarıya taşıyamamaktadır. Bugün dünya devleri olarak nitelenen, kurumsallaşmasını tamamlamış firmaların birçoğunun parçalandığı, el değiştirdiği veya yok olup gittiği görülmektedir. Bu saptamadan yola çıkarak hazırlanan bu çalışmada aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde rasyonel düzenlemelerin yanı sıra, sürdürülebilirliğe etki eden duygusal faktörler de incelenmiştir. Bu bağlamda geliştirilen “duygusal sahiplik” olgusunun işletmelerin yaşamının sürdürülebilirliğine etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır (Yelkikalan ve Aydın , 2010, s. 115).

Aile işletmelerinde duygusal sahiplik, aile üyelerinin işletmeye yönelik bağlılıklarını ve sorumluluk duygularını güçlendiren önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. İşletmenin aile emeğinin ve ortak geçmişin bir ürünü olarak görülmesi, aile bireylerinin işletmenin başarısını kişisel bir başarı olarak değerlendirmelerine neden olabilmektedir. Bu durum, işletmenin korunması ve geliştirilmesi için daha fazla çaba gösterilmesini teşvik etmekte; çalışanlar arasında dayanışmayı ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Duygusal sahipliğin bir diğer önemli katkısı, aile işletmelerinde uzun vadeli düşünme anlayışını desteklemesidir. İşletmenin gelecek kuşaklara aktarılacak bir miras olarak görülmesi, kısa dönemli kazançlardan ziyade sürdürülebilir büyüme ve devamlılık hedeflerinin ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Aile üyelerinin işletmeye ilişkin sorumluluk hissetmeleri, kriz dönemlerinde fedakârlık göstermelerine ve işletmenin sürekliliğini korumaya yönelik ortak hareket etmelerine katkı sunmaktadır. Ayrıca aile değerlerinin ve işletme kültürünün yeni nesillere aktarılması, kurumsal kimliğin güçlenmesini destekleyerek kurumsallaşma çabalarının benimsenmesini kolaylaştırabilmektedir.

Aile işletmelerinin karakteristik özellikleri baz alınarak yapılan değerlendirmede, sosyo-kültürel dokunun (örf ve adetler göz önüne alındığında) duygusal sahiplik algılamasının pozitif yönde gelişmesinde etkili olduğu gözlemlenmiştir (Yelkikalan ve Aydın , 2010, s. 115). Aile işletmelerinin içinde bulunduğu toplumsal ve kültürel yapı da duygusal sahipliğin gelişimini destekleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Güçlü aile bağları, karşılıklı güven anlayışı, dayanışma kültürü ve ortak değerlere verilen önem, aile üyelerinin işletmeye yönelik aidiyet duygularını pekiştirebilmektedir. İşletmenin yalnızca ekonomik bir faaliyet alanı olarak değil; aile adını temsil eden ve korunması gereken ortak bir değer olarak görülmesi, kurumsallaşma sürecine yönelik sorumluluk bilincini de artırabilmektedir.

Özellikle Türk aile yapısında öne çıkan birliktelik, fedakârlık ve aile mirasını sürdürme anlayışı, aile bireylerinin işletmenin geleceğine ilişkin daha duyarlı hareket etmelerine katkı sağlamaktadır. Bu durum, aile üyelerinin işletmenin uzun ömürlü olması için ortak hedefler doğrultusunda hareket etmelerini kolaylaştırmakta ve kurumsallaşma çalışmalarına daha fazla sahip çıkmalarını teşvik edebilmektedir. Böylece duygusal sahiplik, uygun şekilde yönlendirildiğinde yalnızca bireysel bağlılığı güçlendiren bir duygu olmaktan çıkmakta; işletmenin sürdürülebilirliğini destekleyen ve kurumsal yapının benimsenmesini kolaylaştıran stratejik bir unsur hâline dönüşebilmektedir.

İş birliği yapan taraflar birbirlerine bağımlıdır ve aralarındaki ilişkinin kalitesi ile sürekliliği, tarafların bağlılığına ve karşılıklı güvene bağlıdır (Czakon, Klimas, Mariani ve Gast, 2021, s. 3).

Aile işletmelerinde aile bireyleri arasında kurulan güvene dayalı güçlü ilişkiler ve ortak bağlılık anlayışı, duygusal sahipliğin gelişmesini destekleyebilmektedir. Bu durum, ortak hedefler doğrultusunda hareket edilmesini kolaylaştırırken, iş birliğinin güçlenmesine, kurumsal değerlerin benimsenmesine ve işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca karşılıklı güven ortamı, değişim süreçlerine uyumu artırarak kurumsallaşma uygulamalarının daha etkin şekilde hayata geçirilmesine yardımcı olabilmektedir.

4.1. 2. Duygusal Sahipliğin Kurumsallaşmayı Zorlaştıran Yönleri

Duygusal sahipliğin güçlü olması; aile işletmelerinde bağlılık ve aidiyet duygusunu artırmakla birlikte, bazı durumlarda kurumsallaşma sürecinin önünde önemli engeller oluşturabilmektedir. İşletmenin aileye ait özel bir alan olarak görülmesi, yönetim yetkisinin aile üyeleri arasında paylaşılmasını zorlaştırmakta ve profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesini geciktirebilmektedir. Özellikle kurucu kuşağın işletme üzerindeki kontrolü bırakmak istememesi, karar alma süreçlerinin belirli kişilerde yoğunlaşmasına neden olabilmekte; yetki devrini geciktirmekte ve sonraki kuşakların yönetime hazırlanmasını güçleştirebilmektedir. Bu durum, işletmenin geleceği açısından önemli olan liderlik devri ve kuşaklar arası geçiş planlamasının sağlıklı bir biçimde yürütülmesini de olumsuz etkileyebilmektedir.

Örgütsel engeller çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesine neden olabilmektedir. Duygusal bağların yoğun olduğu aile işletmelerinde, karar alma süreçlerinde rasyonel ve objektif değerlendirmeler yerine duygusal yaklaşımların ön plana çıkması söz konusu olabilmektedir. Aile üyelerine duyulan güven ve sadakat, zaman zaman liyakat ilkesinin geri planda kalmasına neden olabilmektedir. Özellikle işe alım, terfi ve görev dağılımı gibi insan kaynakları uygulamalarında akrabalık ilişkilerinin belirleyici hâle gelmesi, nepotizm olarak adlandırılan uygulamaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum; aile dışındaki çalışanların örgütsel bağlılığının azalmasına, örgütsel adalet algısının zedelenmesine ve nitelikli çalışanların işletmeden ayrılmasına yol açabilmektedir.

Kurumsallaşmanın temel unsurlarından biri olan görev, yetki ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanması da duygusal sahiplikten olumsuz etkilenebilmektedir. Aile üyeleri arasındaki yakın ilişkiler nedeniyle iş tanımlarının net olarak belirlenememesi, sorumluluk alanlarının iç içe geçmesine ve yönetimsel karmaşaya neden olabilmektedir. Bu durum, hesap verebilirlik mekanizmalarının etkinliğini azaltmakta ve işletme içinde yaşanabilecek çatışmaların çözümünü zorlaştırmaktadır.

Aynı zamanda işletmenin yazılı kural ve çalışma ilkeleri yerine sözlü anlaşmalarla yönetilmesi, kurumsal hafızanın oluşmasını ve süreçlerin standartlaşmasını engelleyebilmektedir. Duygusal sahipliğin yüksek düzeyde olması, değişime karşı direnç gösterilmesine de neden olabilmektedir. Uzun yıllardır benimsenen yönetim anlayışının sürdürülmek istenmesi, yenilikçi uygulamalara ve profesyonel yönetim tekniklerine karşı mesafeli bir tutum geliştirilmesine yol açabilmektedir. Özellikle dijital dönüşüm, performans değerlendirme sistemleri, kurumsal yönetim ilkeleri ve stratejik planlama gibi uygulamaların gerekliliğinin göz ardı edilmesi, işletmelerin rekabet gücünü zayıflatabilmektedir.

Değişime uyum sağlayamayan aile işletmeleri, hızla dönüşen piyasa koşullarında sürdürülebilir büyüme konusunda çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bunun yanı sıra, aile dışından profesyonel yöneticilerin yönetime dâhil edilmesine yönelik isteksizlik de kurumsallaşmanın önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Profesyonel yöneticilere yeterince güven duyulmaması ve kritik kararların yalnızca aile üyeleri tarafından alınmak istenmesi, farklı uzmanlık alanlarından yararlanılmasını sınırlandırabilmektedir. Oysa yönetim kurulunda aile dışı profesyonellerin yer alması, işletmelerin daha doğru ve isabetli kararlar almasına, riskleri daha etkin yönetmesine ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına önemli katkılar sağlamaktadır.

Profesyonel yönetici istihdamı, işletmelerin kişilere bağlı yapıdan çıkarak sistemlere dayalı bir yönetim anlayışına geçişini destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, duygusal sahiplik aile işletmeleri için güçlü bir aidiyet ve bağlılık kaynağı olmakla birlikte, kontrolün paylaşılmasına yönelik isteksizlik, nepotizm eğilimleri, değişime direnç, profesyonelleşmenin gecikmesi ve kurallar yerine kişisel ilişkilerin ön plana çıkması gibi nedenlerle kurumsallaşma sürecini yavaşlatabilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri

için aile değerlerini korurken profesyonel yönetim anlayışını benimsemeleri, yetki devrini planlı bir şekilde gerçekleştirmeleri ve kurumsal yönetim mekanizmalarını güçlendirmeleri büyük önem taşımaktadır (Çalışkanel, 2003, s. 102). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki en önemli sorunlardan biri, aile üyelerinin işletme üzerindeki hâkimiyetlerini kaybetme endişesidir. Bu durum, profesyonel yöneticilere duyulan güvensizlikle birleştiğinde yönetim süreçlerinin belirli aile bireylerinin kontrolünde yürütülmesine neden olabilmektedir. Yetki ve sorumlulukların kurumsal ilkelere göre dağıtılmaması; işletme faaliyetlerinin kişilere bağımlı hâle gelmesine yol açmakta ve kurumsal yapıların oluşmasını güçleştirmektedir. Ayrıca aile içi ilişkilerin iş ilişkilerinin önüne geçmesi, karar alma süreçlerinde tarafsızlığın zedelenmesine neden olabilmektedir. Özellikle duygusal yakınlık temelinde alınan kararlar, işletmenin uzun vadeli çıkarlarından uzaklaşılmasına ve stratejik yönetim anlayışının zayıflamasına yol açabilmektedir.

Bunun yanında, aile üyeleri arasında yaşanan kuşak çatışmaları da kurumsallaşma sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Kurucu kuşağın geleneksel yönetim anlayışını sürdürmek istemesi ile yeni kuşağın yenilikçi uygulamaları hayata geçirme isteği arasında ortaya çıkan görüş ayrılıkları, değişim sürecinin yavaşlamasına neden olabilmektedir. Yazılı kuralların ve standart iş akışlarının yeterince oluşturulmaması, görev tanımlarındaki belirsizlikler ve performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanamaması da kurumsallaşma düzeyini olumsuz etkileyen diğer unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinde sürdürülebilir bir kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için duygusal bağlılığın korunmasıyla birlikte profesyonellik, liyakat ve hesap verebilirlik ilkelerinin yönetim anlayışının bir parçası hâline getirilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma, şirketin kararlarının organizasyon yapısı ve piyasaya yönelik prosedürlere bağlanarak, değer oluşturma amacıyla oyunun kurallarının baştan belirlenmesidir. Kurumsallaşma, bir şirkette oynanan oyunun kurallarını ve iş akışında uyulacak süreçleri belirler. Şirketteki ilişkileri şekillendirir ve belirsizlikleri azaltır(Akın, 2023, s. 5).

Bunun yanında profesyonel yöneticilere karşı mesafeli yaklaşılması ve aile dışından gelen uzmanlara duyulan güvensizlik, işletmelerin profesyonelleşme düzeyini olumsuz etkileyebilmektedir. Akrabalık ilişkilerinin liyakatin önüne geçmesiyle ortaya çıkan kayırmacılık uygulamaları ise çalışanların adalet algısını zedeleyebilmekte, iş tatmini kayıplarına ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açabilmektedir. Ayrıca karar alma süreçlerinde veriye dayalı değerlendirmeler yerine aile ilişkileri ve duygusal yaklaşımların etkili olması, değişime direnç oluşmasına ve kurumsal dönüşüm süreçlerinin yavaşlamasına neden olabilmektedir.

Duygusal sahipliğin aşırı düzeyde yaşanması, aile üyelerinin işletmeyi eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmelerini de güçleştirebilmektedir. İşletme körlüğü, işletmenin mevcut uygulamalarının sorgulanmaması ve geleneksel yöntemlere aşırı bağlılık, yenilikçi fikirlerin ve alternatif yönetim anlayışlarının göz ardı edilmesine yol açabilmektedir. Bu durum, değişen rekabet koşullarına uyum sağlama kapasitesini azaltarak işletmenin gelişim potansiyelini sınırlandırabilmektedir.

Örgütsel engeller ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkide duygusal emek davranışlarının aracı rolüne sınırlı ilgi gösterilmiştir. (Çalışkanel, S. Ş. 2018; 81)

Aile içi ilişkilerden kaynaklanan çatışmaların iş ortamına yansıması da kurumsallaşma açısından önemli bir risk oluşturmaktadır. Aile bireyleri arasında yaşanan görüş ayrılıklarının profesyonel mekanizmalar yerine duygusal tepkilerle yönetilmesi, karar alma süreçlerinin etkinliğini azaltabilmekte ve örgütsel iklimi olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle kuşaklar arası beklenti farklılıkları, liderlik anlayışındaki değişimler ve görev paylaşımına ilişkin anlaşmazlıklar, kurumsal yapıların oluşturulmasını güçleştirebilmektedir

Ayrıca işletmenin başarısının belirli aile bireylerinin bilgi ve deneyimlerine bağımlı hâle gelmesi, kurumsal hafızanın kişilere bağlı olarak şekillenmesine neden olabilmektedir. Yazılı düzenlemelerin, standart uygulamaların ve sistematik bilgi paylaşımının yeterince gelişmemesi; ilgili kişilerin işletmeden ayrılması veya görev değişikliği yaşaması durumunda iş süreçlerinde aksamalara yol açabilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde duygusal bağlılığın sağladığı avantajlardan yararlanılırken kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, görev ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanması ve karar alma süreçlerinin objektif ölçütlere dayandırılması büyük önem taşımaktadır.

4.1. 3. Türkiye Bağlamında İlişkin Değerlendirmeler

Türkiye'de aile bağlarının güçlü olduğu toplumsal yapı, aile işletmelerinin yönetim anlayışını ve kurumsallaşma süreçlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Güven ilişkilerinin ön planda tutulması, kritik görevlerin çoğunlukla aile üyelerine verilmesi ve işletmenin aile itibarının bir göstergesi olarak görülmesi, duygusal sahipliğin güçlenmesine zemin hazırlamaktadır. Aile adı ile işletme kimliğinin özdeşleşmesi, aile üyelerini işletmenin başarısı konusunda daha hassas davranmaya yöneltebilmektedir.

Diğer yandan geleneksel aile yapısının etkisiyle otoritenin belirli kişilerde yoğunlaşması, aile büyüklerinin karar süreçlerindeki belirleyici rolü ve aile içi ilişkilerin iş süreçlerine yansıması, kurumsallaşma uygulamalarının benimsenmesini zorlaştırabilmektedir. Türkiye'deki aile işletmelerinin önemli bir bölümünün ikinci kuşağa geçişte çeşitli sorunlarla karşılaşması da bu durumun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle Türk aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için aile değerlerini koruyan, güven ilişkilerini destekleyen; ancak aynı zamanda liyakat, profesyonelleşme ve kurumsal yönetim ilkelerini esas alan dengeli bir yönetim anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında, Türkiye'deki aile işletmelerinde duygusal sahipliğin ne tamamen olumlu ne de tamamen olumsuz bir olgu olduğu söylenebilir. Duygusal sahiplik; bağlılık, aidiyet ve sürekliliği destekleyen stratejik bir güç kaynağı olabileceği gibi, profesyonelleşme ve kurumsallaşma süreçlerini yavaşlatan bir unsur hâline de gelebilmektedir. Önemli olan, bu güçlü sahiplenme duygusunun kurumsal yapılar ve profesyonel yönetim anlayışıyla dengeli bir şekilde yönetilebilmesidir.

Türkiye’nin özellikle üretim alanında faaliyet gösteren işletmelerinin büyük çoğunluğu aile işletmesi durumundadır. (Çalışkanel, S. Ş. 2018; 81)

Bu durum, aile işletmelerinin yalnızca ekonomik faaliyetlerin yürütüldüğü yapılar olmadığını; aynı zamanda aile değerlerinin, toplumsal normların ve kuşaklar arası ilişkilerin şekillendirdiği sosyal yapılar olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla Türkiye'deki aile işletmelerinde duygusal sahiplik olgusu, işletmenin yönetim anlayışını ve sürdürülebilirliğini etkileyen önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk toplumunda aile bağlarına verilen önem, güven ilişkilerinin ön planda tutulması ve aile itibarını koruma anlayışı, aile üyelerinin işletmeyle güçlü bir aidiyet ilişkisi kurmalarını kolaylaştırmaktadır. İşletmenin aile emeğinin bir sonucu ve gelecek kuşaklara bırakılacak bir miras olarak görülmesi, aile bireylerinde işletmeye karşı sorumluluk ve sahiplenme duygusunu güçlendirmektedir. Bu durum, aile üyelerinin işletmenin başarısı için fedakârlık göstermelerine, kriz dönemlerinde dayanışma içerisinde ve tarafsız hareket etmelerine ve işletmenin devamlılığına yönelik daha hassas davranmalarına katkı sağlayabilmektedir.

Bununla birlikte, duygusal sahipliğin sonraki kuşaklara aktarılması kendiliğinden gerçekleşen bir süreç değildir. Aile içi iletişim, çocukların işletme kültürüyle erken yaşlarda tanışmaları, eğitim süreçleri, kariyer planlamaları ve aile büyüklerinin işletmeye ilişkin değerleri aktarma biçimleri bu sürecin başarısını etkilemektedir. Yeni nesillerin işletmeyle özdeşleşmeleri ve kendilerini işletmenin geleceğinde söz sahibi bireyler olarak görmeleri, kurumsallaşma çalışmalarına olan bağlılığı da artırabilmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye bağlamında duygusal sahiplik; aile işletmelerinin bağlılığını, dayanışmasını ve kuşaklar arası devamlılığını destekleyen önemli bir güç kaynağıdır. Bununla birlikte, bu sahiplenme duygusunun profesyonel yönetim anlayışıyla dengelenememesi hâlinde kurumsallaşmanın önünde bir engel hâline gelebilmesi de mümkündür. Dolayısıyla Türk aile işletmelerinin geleceği açısından önemli olan, aile değerlerini koruyan ancak değişime ve profesyonelleşmeye açık bir yönetim anlayışının benimsenmesidir.

5. Sonuç

Bu çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerinde duygusal sahipliğin kurumsallaşma süreci üzerindeki etkileri kavramsal bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Alan yazın incelemesi sonucunda aile işletmelerinin yalnızca ekonomik amaçlarla faaliyet gösteren ticari yapılar olmadığı; aynı zamanda aile kültürü, ortak geçmiş, kuşaklar arası deneyimler, aidiyet duygusu ve ortak değerler etrafında şekillenen sosyal yapılar olduğu görülmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde alınan kararlar yalnızca ekonomik ölçütlere göre değil, aile bireylerinin işletmeye yönelik duygusal bağlılıkları ve sahiplenme düzeyleri doğrultusunda da şekillenmektedir. Özellikle Türkiye gibi aile bağlarının güçlü olduğu toplumlarda işletme ile aile arasındaki ilişkinin ekonomik sınırların ötesine geçtiği ve işletmenin aile kimliğinin ayrılmaz bir parçası olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Araştırma bulguları, duygusal sahipliğin aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecini etkileyen temel unsurlardan biri olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal sahiplik; aile bireylerinin işletmeyi yalnızca gelir sağlayan bir yapı olarak değil, aile emeğinin ürünü, ortak başarıların simgesi ve gelecek kuşaklara aktarılması gereken bir miras olarak değerlendirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu durum işletmeye yönelik bağlılığı, sorumluluk duygusunu ve uzun vadeli bakış açısını güçlendirirken, kriz dönemlerinde dayanışmayı artırmakta ve işletmenin sürdürülebilirliğini desteklemektedir. İşletmenin korunması, geliştirilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılması konusunda gösterilen özverili yaklaşımın temelinde çoğu zaman bu güçlü duygusal bağ yer almaktadır.

Bununla birlikte araştırma, duygusal sahipliğin tek yönlü bir olgu olmadığını da göstermektedir. Güçlü aidiyet duygusu uygun şekilde yönetildiğinde kurumsallaşmayı destekleyen önemli bir unsur hâline gelirken, profesyonel yönetim anlayışıyla dengelenemediği durumlarda kurumsallaşma sürecini yavaşlatabilmektedir. Özellikle karar alma süreçlerinde duygusal yaklaşımların ön plana çıkması, liyakat yerine akrabalık ilişkilerinin tercih edilmesi, yetki devrinden kaçınılması, profesyonel yöneticilere karşı mesafeli davranılması ve değişime direnç gösterilmesi kurumsallaşmanın önündeki temel engeller arasında yer almaktadır. İşletmenin büyümesiyle birlikte aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçmesi, görev ve sorumlulukların belirsizleşmesi ile profesyonelleşme sürecinin gecikmesi sürdürülebilirliği olumsuz etkileyebilmektedir.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer bulgu, duygusal sahipliğin sonraki kuşaklarda kendiliğinden oluşmadığıdır. Bu bağlılığın sürdürülebilmesi için aile kültürünün bilinçli biçimde aktarılması gerekmektedir. Çocukların küçük yaşlardan itibaren işletmeyi tanımaları, kuruluş hikâyesini öğrenmeleri, aile büyüklerinin yaşadığı deneyimlere tanıklık etmeleri ve işletmede farklı görevlerde sorumluluk almaları aidiyet duygusunun gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bunun yanında aile bireylerinin eğitim süreçlerinin desteklenmesi, yönetsel yetkinliklerinin geliştirilmesi ve kuşaklar arası bilgi paylaşımının teşvik edilmesi, hem duygusal sahipliği hem de kurumsallaşma sürecini güçlendirmektedir.

Çalışma sonucunda, Türkiye'deki aile işletmelerinde kurumsallaşma ile duygusal sahiplik arasında zorunlu bir karşıtlık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Aksine, aile bireyleri kurumsallaşmayı aile değerlerini ortadan kaldıran bir süreç olarak değil, aile mirasını gelecek kuşaklara güvenli biçimde aktaran bir yönetim anlayışı olarak benimsediklerinde kurumsallaşma daha başarılı ilerleyebilmektedir. Bu nedenle aile anayasasının hazırlanması, görev ve sorumlulukların açık biçimde belirlenmesi, stratejik planlama süreçlerinin oluşturulması, liyakat esaslı insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesi, profesyonel yöneticilerden yararlanılması ve yetki devri mekanizmalarının geliştirilmesi aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından önemli uygulamalar olarak öne çıkmaktadır.

Çalışmanın teorik açıdan en önemli katkısı, aile işletmeleri alanında çoğunlukla ayrı değerlendirilen duygusal sahiplik ve kurumsallaşma kavramlarını Türkiye bağlamında bütüncül bir bakış açısıyla ele almasıdır. Araştırma, duygusal sahipliğin işletmenin yönetim anlayışı, aile yapısı, kuşaklar arası ilişkiler ve profesyonelleşme düzeyine bağlı

olarak hem destekleyici hem de sınırlandırıcı etkiler oluşturabileceğini ortaya koymaktadır. Böylece aile işletmelerinde sürdürülebilir başarının yalnızca kurumsal kuralların oluşturulmasına değil, bu kuralların aile üyeleri tarafından benimsenmesine ve ortak bir sorumluluk anlayışıyla desteklenmesine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, aile işletmelerinin uzun dönemli başarı sağlayabilmeleri için aile değerleri ile profesyonel yönetim ilkeleri arasında dengeli bir yapı kurmaları gerekmektedir. Aile içi iletişimin güçlendirilmesi, ortak karar alma kültürünün geliştirilmesi, kuşaklar arası bilgi aktarımının desteklenmesi ve profesyonel yönetim uygulamalarının benimsenmesi hem duygusal sahipliği güçlendirecek hem de kurumsallaşma sürecinin etkinliğini artıracaktır. Böylece işletmeler, sahip oldukları kültürel değerleri korurken değişen rekabet koşullarına daha kolay uyum sağlayabilecek ve gelecek kuşaklara daha güçlü bir kurumsal yapı bırakabilecektir.

Bu araştırma kavramsal nitelikte olup alan yazın taramasına dayanmaktadır. Bu nedenle ulaşılan sonuçlar uygulamaya dayalı doğrudan bulgular niteliği taşımamaktadır. Gelecekte farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde nicel, nitel veya karma yöntemlerle gerçekleştirilecek araştırmaların; kuşaklar arası farklılıklar, işletme büyüklüğü, profesyonelleşme düzeyi, bölgesel özellikler ve örgüt kültürü gibi değişkenlerin duygusal sahiplik ile kurumsallaşma arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini ortaya koyması, konuya ilişkin daha kapsamlı ve uygulamaya dönük sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, duygusal sahiplik aile işletmeleri açısından yalnızca işletmeye yönelik aidiyet hissini ifade eden bir kavram değildir. Aynı zamanda işletmenin sürdürülebilirliğini destekleyen, aile mirasının korunmasına katkı sağlayan, çalışan bağlılığını güçlendiren ve kurumsallaşma sürecinin başarısını doğrudan etkileyen stratejik bir değerdir. Ancak bu değerin profesyonel yönetim anlayışı, kurumsal yönetim ilkeleri ve liyakat temelli uygulamalarla dengelenmesi büyük önem taşımaktadır. Aileye özgü bağlılık, güven ve ortak değerlerin kurumsal yönetim anlayışıyla bütünleştiği işletmeler, hem rekabet avantajı elde edebilecek hem de gelecek kuşaklara güçlü, sürdürülebilir ve kurumsal bir işletme yapısı bırakabilecektir.

Kaynakça / References

Agu, O. L. (2015). Work engagement, organizational commitment, self efficacy and organizational growth: A literature review. Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management, 6(1), 14-29.

Akdemir A., (2003). Düsünceden Uygulamaya Temel Isletmecilik Bilgileri, Istanbul, Türkmen Kitabevi

Akbulut, A. (2013). Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin kurumsallaşma bağlamında incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akın, M. Ş. (2023). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında dışsal yöntemler: AFM ve MARS sinemalarının dönüşüm vakası. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 15(1), 1–21.

Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. International Journal of Business, 19(2), 192–212.

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. Academy of management journal, 27(1), 95-112.

Bloomberg HT. (2017). Türkiye'deki işletmelerin yüzde 95'i aile şirketi. 4

Büyükbeşe, T., & Aslan, H. (2019). Psikolojik sermaye ve duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(2), 949-963.

C. Barnes, D., & E. Collier, J. (2013). Investigating work engagement in the service environment. Journal of Services Marketing, 27(6), 485-499.

Czakon, W., Klimas, P., Mariani, M. M., & Gast, J. (2021). The role of relational strategy in the development of relational rents: The choice between value creation and appropriation logics in interorganizational relationships. PLOS ONE, 16(7), e0254531. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254531

Çağlak, U. (2016). Kobi ölçeğindeki aile işletmelerinde ortaklık kültürü üzerine bir değerlendirme. Journal Of International Social Research, 9(43).

Çalışkanel, S. Ş. (2018). Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma sorunları: Türkiye genelinde üretim yapan aile işletmeleri üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çekmecelioğlu, H. G., Balkaş, J., Altaş, S. S., & Güler, D. S. (2025). The effect of health professionals' perceptions of organizational impediments on emotional labor and job satisfaction. Frontiers in Psychology, 16, 1537830.

Darman, G. M. (2005). Kurumsal yönetimde dünyadaki gelişmeler: Kurumsal yönetim endeksi ve kurumsal yönetim reytingi. Corporate Governance Services Center.

Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 95–110. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95

Günver Bahar Akıngüç, Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği. (İstanbul: İKU Yayınları, 2002) 20.

Kartop, E., & Soyer, M. (2024). AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLAR. Akademik Hassasiyetler, 11(26), 147-172.

Müftüoglu M.T. ve Durukan T., (2004). Girisimcilik ve KOBI'ler, Gazi Kitabevi, Ankara

Pradenas, D., Oyanedel, J. C., da Costa, S., Rubio, A., & Páez, D. (2021). Subjective well-being and its intrinsic and extrinsic motivational correlates in high performance executives: A study in Chilean managers empirically revisiting the bifactor model. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(15), 8082. https://doi.org/10.3390/ijerph18158082

Sabancı, G. (2017, 4 Ekim). Türkiye'deki işletmelerin yüzde 95'i aile şirketi. Hürriyet.

Sabancı Üniversitesi. *Aile Şirketleri için Sürdürülebilir Başarının Anahtarları Araştırması*.

Sina, A. C. I., Rahmasari, D. H., Wijayadi, D. W., Prasetya, J. A. C., Maulidina, N., Imha, U. A., & Suherman, S. (2025). Organizational Commitment: Developing a Valid and Reliable Measuring Instrument. ANFUSINA: Journal of Psychology, 8(1), 1-12.

Şengün, H. İ., & Özdemir, L. (2015). AİLE ŞİRKETLERİNDE DUYGUSAL VE RASYONEL DİNAMİKLER: AİLE VE İŞ İLİŞKİLERİNİN AYRI TUTULMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(8), 58-66.

Tayfur, Ö., & Arslan, M. (2012). ALGILANAN İŞ YÜKÜNÜN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ ARACI ROLÜ. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30(1), 147-172.

Tikici M. ve Uluyol O., (2006). Aile Isletmelerinin Gelecek Kusaga Devrinde Karsilasilan Liderlkik Sorunlarinin Asilmasinda 'Lider-Yönetici' Önerisi, 2. Aile Isletmeleri Kongresi, Ist., s.459-468

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2021). *Türkiye'de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim*. İstanbul: TKYD.

Yelkikalan, N., & Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma-. Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2), 81-120. https://izlik.org/JA56WX92PE

POST-PANDEMİ DÖNEMİ C KUŞAĞI VE SANAL EKİPLER: ÇEVİK LİDERLİK UYGULAMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Erdal AYDIN
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD
ORCID: 0000-0001-7644-831X
erdal.aydin@comu.edu.tr

Ünzüle KURT
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Finans ve Bankacılık Bölümü
ORCID: 0000-0003-3406-1269
unzulekurt@comu.edu.tr

Mine ESİRGEMEZ
TÜB Trakya Üniversiteler Birliği Sekreteryası, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü
mine_budaklı@comu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, COVID-19 pandemisi ve ardından gelen dijital dönüşüm dalgasıyla birlikte iş gücü piyasasında kalıcı bir aktör hâline gelen "C Kuşağı" (Generation Connected / Generation COVID) çalışanlarının sanal ve hibrit ekiplerdeki yönetiminde çevik liderliğin rolünü incelemektir. Çalışmada iki aşamalı karma bir tasarım benimsenmiştir. İlk aşamada, Web of Science ve Scopus veri tabanlarından elde edilen 2020–2026 dönemine ait 612 hakemli belge VOSviewer ile bibliyometrik analize tabi tutulmuştur. İkinci aşamada, Türkiye'de bilgi-yoğun sektörlerde sanal veya hibrit ekiplerde çalışan 428 beyaz yakalı katılımcıdan toplanan verilerle, çevik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini psikolojik güvenlik ve görev otonomisi aracı değişkenleri üzerinden sınayan bir Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) test edilmiştir. Ölçme modeli kabul edilebilir güvenirlik ve geçerlik değerleri üretmiş (α = 0,88–0,91; CR = 0,88–0,91; AVE = 0,51–0,56); yapısal model veriye iyi uyum sağlamıştır (χ^2/sd = 1,02; RMSEA = 0,007; SRMR = 0,032; CFI = 0,999; TLI = 0,999). Bulgular, çevik liderliğin iş performansını hem doğrudan (β = 0,20; $p < 0,01$) hem de psikolojik güvenlik (dolaylı etki = 0,246) ve görev otonomisi (dolaylı etki = 0,129) üzerinden pozitif biçimde etkilediğini; modelin iş performansındaki varyansın %47,9'unu açıkladığını göstermektedir. Toplam etkinin %65,2'si aracı değişkenler üzerinden aktarılmakta, bu da kısmi ancak baskın bir aracılık örüntüsüne işaret etmektedir. Çevik liderlik algısı en yüksek çeyrekteki çalışanlar, en düşük çeyrektekilere kıyasla %19,2 daha yüksek iş performansı bildirmektedir. Dikkat çekici biçimde, hiçbir değişkende yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0,40$); bu bulgu, C Kuşağı'nın kronolojik yaştan bağımsız davranışsal bir kategori olarak

kavramsallaştırılmasını ampirik olarak desteklemektedir. Çalışma, çevikliği sanal ekiplerin psikososyal sorunlarını çözen sosyo-teknik bir liderlik kaldıracı olarak konumlandırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *C Kuşağı, Çevik Liderlik, Sanal Ekipler, Psikolojik Güvenlik, Görev Otonomisi, Yapısal Eşitlik Modellemesi.*

JEL Kodları: *M12, M54, D23.*

GENERATION C AND VIRTUAL TEAMS IN THE POST-PANDEMIC ERA: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS AND AN EMPIRICAL MODEL OF AGILE LEADERSHIP PRACTICES

ABSTRACT

This study examines the role of agile leadership in managing "Generation C" (Generation Connected / Generation COVID) employees within virtual and hybrid teams in the post-pandemic era. A two-stage mixed design is employed. First, 612 peer-reviewed documents (2020–2026) retrieved from Web of Science and Scopus are mapped bibliometrically via VOSviewer. Second, a Structural Equation Model is tested on data collected from 428 white-collar employees working in virtual or hybrid teams in knowledge-intensive sectors in Türkiye, assessing the effect of agile leadership on job performance through psychological safety and task autonomy as mediators. The measurement model yields acceptable reliability and validity (α = 0.88–0.91; CR = 0.88–0.91; AVE = 0.51–0.56), and the structural model fits the data well (χ^2/df = 1.02; RMSEA = 0.007; SRMR = 0.032; CFI = 0.999; TLI = 0.999). Agile leadership affects job performance both directly (β = 0.20; $p < 0.01$) and indirectly through psychological safety (indirect effect = 0.25) and task autonomy (indirect effect = 0.13), explaining 47.9% of the variance in job performance. Mediators carry 65.2% of the total effect, indicating partial but dominant mediation. Employees in the top quartile of perceived agile leadership report 19.2% higher job performance than those in the bottom quartile. Notably, no significant differences emerge across age groups for any construct ($p>0.40$), empirically supporting the conceptualisation of Generation C as an age-independent behavioural category. The study positions agility as a socio-technical leadership lever that addresses the psychosocial challenges of virtual teams.

Keywords: *Generation C, Agile Leadership, Virtual Teams, Psychological Safety, Task Autonomy, Structural Equation Modeling.*

1. GİRİŞ

COVID-19 pandemisi, yalnızca küresel bir halk sağlığı krizi olmakla kalmamış; çalışma hayatının mekânsal, zamansal ve ilişkisel kodlarını köklü biçimde yeniden yazan bir kırılma noktası olmuştur. 2020 yılının ilk çeyreğinden itibaren zorunlu olarak yaygınlaşan uzaktan çalışma uygulamaları, pek çok kuruluş için geçici bir kriz yönetimi refleksi olarak başlamış; ancak süreç içinde hibrit ve tamamen sanal çalışma modelleri kalıcı bir örgütsel

gerçeklik hâline gelmiştir. Bu dönüşüm, yalnızca çalışma biçimlerini değil; çalışanların beklenti yapılarını, aidiyet algılarını ve liderlikten talep ettikleri değer önermelerini de derinden etkilemiştir.

Bu bağlamda literatürde giderek daha fazla ilgi çeken kavramlardan biri "C Kuşağı" (Generation C) kavramıdır. Geleneksel kuşak tartışmalarının aksine C Kuşağı, doğum yılına dayalı katı kohortlar (X, Y, Z) üzerinden değil; "bağlantılılık" (connected) ve pandemi deneyiminin şekillendirdiği ortak bir zihniyet yapısı üzerinden tanımlanmaktadır. C Kuşağı; dijital araçları hayatının doğal bir uzantısı olarak gören, hiper-bağlantılı, coğrafi sınırları önemsemeyen ve iş-yaşam dengesinde radikal esneklik talep eden davranışsal bir zümreye işaret etmektedir.

Sanal ve hibrit ekiplerin yönetimi, klasik liderlik paradigmalarının sınırlarını görünür kılmıştır. Fiziksel gözetim olanağının ortadan kalktığı, iletişimin büyük ölçüde eşzamansız (asynchronous) araçlara kaydığı ve çalışanların özerklik beklentisinin arttığı bu yeni düzende; dikey emir-komuta zincirine, mikro-yönetime ve mesai temelli denetime dayanan geleneksel liderlik anlayışları işlevsel olarak yetersiz kalmaktadır (Bell ve Kozlowski, 2002; Kirkman ve Mathieu, 2005). Bu noktada, kökeni yazılım geliştirme metodolojilerine dayanan çevik liderlik (agile leadership) yaklaşımı, sanal ekiplerin yönetiminde umut verici bir sosyo-teknik kaldıraç olarak öne çıkmaktadır (Beck vd., 2001; Rigby vd., 2016; Denning, 2018).

Buna karşın alanyazın incelendiğinde iki temel boşluk göze çarpmaktadır. Birincisi, C Kuşağı, sanal ekipler ve çevik liderlik kavramlarının kesişim kümesini bütüncül biçimde haritalandıran bibliyometrik çalışmaların yok denecek kadar az olmasıdır. İkincisi, çevik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinin hangi psikolojik ve yapısal mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştiğini test eden ampirik modellerin sınırlılığıdır. Bu çalışma, söz konusu iki boşluğu birlikte ele alan iki aşamalı karma bir tasarımla literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın araştırma soruları şu şekilde formüle edilmiştir: (i) Post-pandemi döneminde C Kuşağı, sanal ekipler ve çevik liderlik kavramları etrafında oluşan entelektüel yapı ve tematik kümeler nasıl bir görünüm sergilemektedir? (ii) Çevik liderlik uygulamalarının C Kuşağı çalışanlarının iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik ve görev otonomisi aracı değişkenleri nasıl bir rol oynamaktadır? (iii) Söz konusu ilişkiler, katılımcıların kronolojik yaşına göre farklılaşmakta mıdır?

Üçüncü araştırma sorusu, çalışmanın kavramsal iddiası bakımından özel bir öneme sahiptir. C Kuşağı kavramı, ancak gözlenen davranışsal örüntüler yaş kohortlarına indirgenemediğinde analitik bir değer taşır. Bu nedenle çalışma, yaş grupları arası farklılık analizlerini tamamlayıcı bir kontrol değil; kuramsal çerçevenin doğrudan bir sınaması olarak konumlandırmaktadır.

Çalışmanın önemi birkaç açıdan değerlendirilebilir. Kuramsal düzeyde araştırma, birbirinden bağımsız gelişen üç literatür akışını —kuşak çalışmaları, sanal ekip yönetimi ve çeviklik— ortak bir analiz çerçevesinde buluşturmaktadır. Yöntemsel düzeyde, makro

ölçekli bibliyometrik haritalama ile mikro ölçekli davranışsal modellemeyi tek bir tasarımda birleştirmektedir. Uygulama düzeyinde ise sanal ve hibrit ekipleri yöneten liderlere kanıta dayalı somut çıkarımlar sunmaktadır. Çalışmanın izleyen bölümlerinde sırasıyla kavramsal çerçeve, yöntem, bibliyometrik bulgular, ampirik bulgular, tartışma ve sonuç başlıkları ele alınmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR

2.1. C Kuşağı (Generation C): Kohorttan Zihniyete

Kuşak kavramı, yönetim ve organizasyon literatüründe uzun süre doğum yılına dayalı kohortlar üzerinden ele alınmıştır. Bu yaklaşıma göre bireyler, belirli tarih aralıklarında doğmaları ve ortak tarihsel olaylara maruz kalmaları nedeniyle benzer değer ve davranış örüntüleri geliştirmektedir. Ancak dijitalleşmenin ivmelenmesi ve pandemi deneyiminin evrensel niteliği, bu katı kohort sınıflandırmasının açıklayıcı gücünü tartışmalı hâle getirmiştir. C Kuşağı kavramı tam da bu noktada, kronolojik yaşı değil davranışsal ve dijital zihniyeti merkeze alan alternatif bir kavramsallaştırma olarak ortaya çıkmaktadır.

C Kuşağını tanımlayan başlıca özellikler arasında hiper-bağlantılılık, içerik üretimine ve paylaşımına yatkınlık, algoritmik okuryazarlık, mekândan bağımsız çalışma beklentisi ve anlık geri bildirim talebi yer almaktadır. Pandemi süreci bu özellikleri hem pekiştirmiş hem de yaygınlaştırmış; böylece 20'li yaşlardaki bir çalışan ile 50'li yaşlardaki bir yöneticinin dijital davranışlarını yakınsatan bir "zihniyet birliği" oluşturmuştur. Bu nedenle çalışmada C Kuşağı, biyolojik yaştan bağımsız, davranışsal-dijital bir kategori olarak ele alınmaktadır.

C Kuşağı çalışanlarının motivasyon yapısı, geleneksel ödül-ceza mekanizmalarından belirgin biçimde ayrışmaktadır. Bu zümre için işin anlamı, gelişim fırsatı, özerklik ve amaç duygusu gibi içsel motivasyon unsurları; unvan, statü ve fiziksel görünürlük gibi dışsal unsurların önüne geçmektedir. Bu örüntü, öz belirleme kuramının özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik gereksinimlerine ilişkin önermeleriyle doğrudan örtüşmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Aynı biçimde bu çalışanlar, katı çalışma saatleri ve mekân zorunlulukları yerine çıktı temelli değerlendirmeyi tercih etmekte; kariyer ilerlemesini doğrusal bir merdiven yerine yatay ve proje temelli bir yörünge olarak algılamaktadır.

Öte yandan C Kuşağı, homojen bir bütün olarak ele alınamayacak kadar çeşitlidir. Dijital olgunluk düzeyi, sektör deneyimi ve kişisel yaşam koşulları bakımından farklılaşan alt gruplar barındırır. Bu nedenle kavram, belirli bir demografik segmenti değil; belirli bir davranışsal eğilim yoğunluğunu işaret eden bir süreklilik (continuum) olarak yorumlanmalıdır. Çalışma, bu süreklilik anlayışını benimseyerek C Kuşağını bir etiketten çok analitik bir mercek olarak kullanmaktadır.

2.2. Sanal ve Hibrit Ekipler

Sanal ekipler, coğrafi olarak dağınık üyelerin ortak bir hedef doğrultusunda büyük ölçüde bilgi-iletişim teknolojileri aracılığıyla etkileşime girdiği çalışma yapılarıdır (Bell ve

Kozlowski, 2002). Sanallık, ikili bir durum değil; ekiplerin teknoloji bağımlılığı, coğrafi dağınıklık ve eşzamansızlık boyutlarında derece derece konumlandığı sürekli bir değişkendir (Kirkman ve Mathieu, 2005). Post-pandemi döneminde bu yapıların yerini giderek hibrit modeller almış; çalışanların bir kısmının ofiste, bir kısmının uzaktan bulunduğu esnek düzenler yaygınlaşmıştır. Sanal ekiplerin başlıca avantajları arasında yetenek havuzunun coğrafi sınırlardan bağımsızlaşması, maliyet esnekliği ve çalışan özerkliği yer alırken; başlıca zorlukları arasında güven inşası, koordinasyon, sosyal izolasyon ve iletişim kopuklukları sayılmaktadır.

Sanal ekiplerde etkileşimin önemli bir bölümünün eşzamansız araçlar (e-posta, proje panoları, ortak dokümanlar) üzerinden yürümesi, liderlik pratiklerinin de yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Fiziksel gözetimin yerini sonuç odaklı denetim, mesai temelli değerlendirmenin yerini ise çıktı temelli performans kriterleri almaktadır. Bu dönüşüm, esnek ve uyarlanabilir liderlik yaklaşımlarını zorunlu kılmaktadır (Yukl ve Mahsud, 2010).

2.3. Çevik Liderlik (Agile Leadership)

Çeviklik (agility) kavramı, kökeni 2001 tarihli Çevik Manifesto'ya dayanan ve başlangıçta yazılım geliştirme süreçlerini iyileştirmeyi amaçlayan bir metodolojiler bütünüdür (Beck vd., 2001). Zamanla bu yaklaşım, yazılımın ötesine geçerek örgütsel bir yönetim felsefesine dönüşmüştür (Rigby vd., 2016; Denning, 2018). Çevik liderlik; belirsizliği kucaklama, hızlı yinelemeli karar alma, güçlendirilmiş ekipler, hizmetkâr liderlik anlayışı ve sürekli öğrenme kültürü üzerine kuruludur.

Çevik liderin temel işlevi, ekibin önündeki engelleri kaldıran bir kolaylaştırıcı (facilitator) olarak konumlanmaktır (Kniberg, 2015). Bu anlayışta lider, ayrıntılı talimatlar veren bir denetçi değil; hedefi netleştirip yöntemi ekibe bırakan, psikolojik olarak güvenli bir ortam inşa eden ve öğrenmeyi teşvik eden bir rol üstlenir. Bu nitelikleriyle çevik liderlik, C Kuşağı çalışanlarının otonomi ve anlam beklentileriyle güçlü bir uyum göstermektedir.

Alanyazında çevik liderlik, çok sayıda bileşeni bünyesinde barındıran çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu bileşenler arasında uyum yeteneği (adaptability), vizyoner yön verme, güçlendirme (empowerment), şeffaflık, hızlı geri bildirim döngüleri ve deneyime açıklık öne çıkmaktadır (Yukl ve Mahsud, 2010; van Dun ve Kumar, 2023). Geleneksel işlemsel liderlikten farklı olarak çevik liderlik, planı katı biçimde uygulamak yerine değişen koşullara göre planı sürekli güncellemeyi esas alır; bu yönüyle belirsizliği bir tehdit değil, öğrenme ve yenilik fırsatı olarak çerçeveler (Amabile, 2020). İki yaklaşım arasındaki temel farklar Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1. Geleneksel Liderlik ile Çevik Liderliğin Karşılaştırması

Boyut	Geleneksel Liderlik	Çevik Liderlik
Denetim mantığı	Fiziksel gözetim, mesai temelli	Sonuç odaklı, güven temelli
Karar alma	Merkezî, yukarıdan aşağıya	Dağıtık, ekip düzeyinde
İletişim	Dikey, biçimsel, eşzamanlı	Yatay, eşzamansız, şeffaf

Boyut	Geleneksel Liderlik	Çevik Liderlik
Hata algısı	Kaçınılması gereken kusur	Öğrenme fırsatı
Başarı ölçütü	Plana uyum	Değer üretimi ve uyum hızı

Kaynak: İlgili alanyazından (Beck vd., 2001; Denning, 2018; Yukl ve Mahsud, 2010) yazarlar tarafından derlenmiştir.

2.4. Aracı Değişkenler: Psikolojik Güvenlik ve Görev Otonomisi

Psikolojik güvenlik, ekip üyelerinin kişilerarası riskleri —soru sorma, hata itiraf etme, farklı görüş belirtme— olumsuz sonuç endişesi taşımadan alabildiği ortak bir inanç durumudur (Edmondson, 1999). Sanal ekiplerde yüz yüze etkileşimin azalması, psikolojik güvenliğin inşasını hem daha zor hem de daha kritik hâle getirmektedir (Edmondson, 2019). Görev otonomisi ise çalışanın işini nasıl, ne zaman ve hangi sırayla yürüteceği konusundaki takdir yetkisini ifade eder ve iş tasarımı kuramında içsel motivasyonun temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilir (Hackman ve Oldham, 1976).

Bu çalışmada psikolojik güvenlik ve görev otonomisi, çevik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan aracı (mediatör) mekanizmalar olarak konumlandırılmaktadır. Kuramsal olarak çevik liderlik, bu iki mekanizmayı güçlendirerek performansa dolaylı bir etkide bulunmaktadır.

2.5. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Çevik liderliğin belirsizlik koşullarında uyarlanabilir karar alma ve engel kaldırma işlevleri, çalışanın görevini tamamlama kapasitesini doğrudan artırmaktadır (Yukl ve Mahsud, 2010). Öte yandan liderin hata toleransı ve şeffaf geri bildirim pratikleri psikolojik güvenliğin temel öncülleri arasında sayılmakta (Edmondson, 1999); yetki devri ve yöntemi ekibe bırakma pratikleri ise görev otonomisini doğrudan beslemektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Psikolojik güvenliğin öğrenme davranışı ve performans üzerindeki olumlu etkisi (Edmondson, 1999) ile otonominin içsel motivasyon yoluyla performansa katkısı (Deci ve Ryan, 2000) göz önüne alındığında, çevik liderliğin performansa etkisinin önemli bir bölümünün bu iki mekanizma üzerinden aktarılması beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Çevik liderlik, C Kuşağı çalışanlarının iş performansını pozitif ve anlamlı biçimde etkiler.

H2: Çevik liderlik, psikolojik güvenliği pozitif ve anlamlı biçimde etkiler.

H3: Çevik liderlik, görev otonomisini pozitif ve anlamlı biçimde etkiler.

H4: Psikolojik güvenlik, iş performansını pozitif ve anlamlı biçimde etkiler.

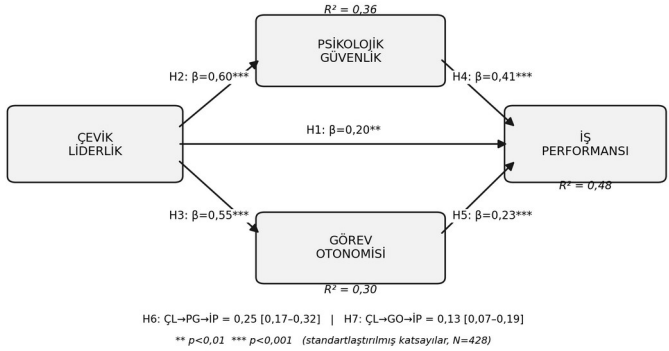
H5: Görev otonomisi, iş performansını pozitif ve anlamlı biçimde etkiler.

H6: Psikolojik güvenlik, çevik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H7: Görev otonomisi, çevik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Araştırma modeli ve test edilen ilişkiler Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli ve Standartlaştırılmış Yol Katsayıları



Not: Katsayılar standartlaştırılmış (β) değerlerdir. ** p < 0,01; *** p < 0,001. Köşeli parantez içindeki değerler 5.000 yinelemeli bootstrap %95 güven aralıklarıdır. N = 428.

3. YÖNTEM

Çalışmada iki aşamalı karma (mixed-methods) bir analitik yaklaşım benimsenmiştir. Birinci aşama, kavramsal alanın entelektüel yapısını haritalandırmaya yönelik bibliyometrik bir analizden; ikinci aşama ise kuramsal ilişkileri test eden Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) temelli nicel bir alan araştırmasından oluşmaktadır. Bu tasarım, makro düzeydeki alanyazın eğilimleri ile mikro düzeydeki davranışsal mekanizmaları birbirini tamamlayacak biçimde bir araya getirmektedir.

3.1. Bibliyometrik Analizin Tasarımı

Bibliyometrik analiz kapsamında Web of Science (WoS) Core Collection ve Scopus veri tabanları kullanılmıştır. Arama stratejisinde başlık, özet ve anahtar kelime alanlarında aşağıdaki sorgu dizesi çalıştırılmıştır:

TS = ("Generation C" OR "virtual team*" OR "hybrid work*" OR "remote work*") AND ("agile leader*" OR "agile manage*" OR "agility")

Zaman aralığı 2020–2026 olarak sınırlandırılmış; belge türü olarak yalnızca hakemli makaleler ve tam metin kongre bildirileri dâhil edilmiş, dil kısıtı İngilizce olarak belirlenmiştir. İki veri tabanından elde edilen kayıtlar DOI üzerinden eşleştirilerek yinelenen kayıtlar ayıklanmış; konu dışı belgeler başlık-özet taraması ile elenmiştir. Ayıklama sonrasında analize uygun toplam 612 belge elde edilmiştir. Veri çekim tarihi 15/07/2026 olup, bu tarihten sonra eklenen kayıtlar analize dâhil değildir.

Elde edilen bibliyografik veriler VOSviewer (sürüm 1.6.20) yazılımına aktarılarak anahtar kelime eş-dizilim (co-occurrence) ve kümeleme analizlerine tabi tutulmuştur (van Eck ve

Waltman, 2010). Analizde tam sayım (full counting) yöntemi kullanılmış; bir terimin haritaya dâhil edilmesi için asgari eş-dizilim eşiği beş olarak belirlenmiştir. Kümeleme çözünürlüğü 1,00, asgari küme büyüklüğü ise beş terim olarak ayarlanmıştır.

3.2. Ampirik Araştırmanın Tasarımı ve Örneklem

Ampirik aşamada nicel, kesitsel (cross-sectional) bir alan araştırması yürütülmüştür. Evren, Türkiye genelinde bilgi-yoğun sektörlerde (bilişim, finans, danışmanlık, dijital pazarlama) sanal veya hibrit ekiplerde çalışan beyaz yakalı personelden oluşmaktadır. Örneklem, kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleriyle ulaşılan 428 katılımcıdan meydana gelmiştir. Veriler çevrim içi anket yoluyla toplanmış, eksik veri içeren form bulunmadığından 428 gözlemin tamamı analize dâhil edilmiştir. Örneklem büyüklüğü, 28 gözlenen değişken içeren bir YEM için önerilen asgari ölçütleri (gözlenen değişken başına ≥ 10 gözlem) karşılamaktadır (Hair vd., 2019).

Ölçekler 5'li Likert tipinde (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Çevik liderlik 8 madde, psikolojik güvenlik 7 madde, görev otonomisi 6 madde ve iş performansı 7 madde ile ölçülmüştür. Psikolojik güvenlik ölçeği Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ölçekten, görev otonomisi ölçeği Hackman ve Oldham (1976) iş tanılama anketinin otonomi boyutundan uyarlanmıştır. Maddelerin tam listesi Ek-1'de sunulmaktadır.

3.3. Analiz Stratejisi

Verilerin analizinde iki aşamalı yaklaşım izlenmiştir. İlk aşamada tanımlayıcı istatistikler, normallik incelemesi, Cronbach alfa güvenirlik katsayıları ve örneklem yeterliği ölçütleri hesaplanmış; ardından ölçme modeli doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile sınanmıştır. Yapı güvenirliği birleşik güvenirlik (CR), yakınsak geçerlik ortalama açıklanan varyans (AVE), ayırt edici geçerlik ise Fornell ve Larcker (1981) ölçütü ve heterotrait-monotrait (HTMT) oranı ile değerlendirilmiştir (Henseler vd., 2015). Ortak yöntem varyansı riski Harman tek faktör testiyle incelenmiştir (Podsakoff vd., 2003).

İkinci aşamada yapısal model tahmin edilmiş; model-veri uyumu χ^2/sd, RMSEA, SRMR, CFI, TLI ve GFI indeksleri üzerinden Hu ve Bentler (1999) ile Hair vd. (2019) tarafından önerilen eşiklere göre değerlendirilmiştir. Aracılık etkileri, 5.000 yinelemeli yanlılık düzeltilmiş bootstrap yöntemiyle ve %95 güven aralıkları üzerinden test edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008). Aracılığın gücü, dolaylı etkinin toplam etki içindeki payı (VAF) ile yorumlanmıştır. Demografik değişkenlere göre farklılıklar bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA ile sınanmıştır.

3.4. Etik Beyan

Araştırma, [YAZAR NOTU: kurum adı] Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun [YAZAR NOTU: tarih ve karar numarası] sayılı kararı ile onaylanmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı, gönüllülük esası ve verilerin gizliliği anket formunun girişinde yazılı

olarak bildirilmiş; bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Veriler anonim olarak toplanmış, kimlik bilgisi kaydedilmemiştir.

4. BİBLİYOMETRİK BULGULAR

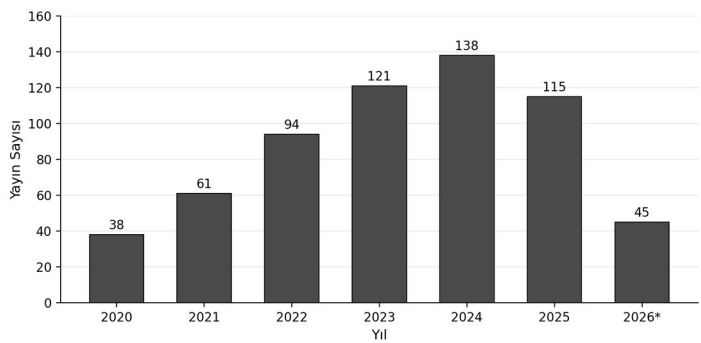
Bibliyometrik analiz, incelenen alanın post-pandemi döneminde hızlı bir büyüme sergilediğini ortaya koymaktadır. 2020 yılında görece sınırlı olan yayın sayısı, 2022 yılından itibaren belirgin bir ivme kazanmıştır. Yıllara göre yayın dağılımı Tablo 2 ve Şekil 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Yıllara Göre Yayın Dağılımı (2020–2026)

Yıl	Yayın Sayısı	Toplam İçindeki Pay (%)	Kümülatif (%)
2020	38	6,2	6,2
2021	61	10,0	16,2
2022	94	15,4	31,5
2023	121	19,8	51,3
2024	138	22,5	73,9
2025	115	18,8	92,6
2026*	45	7,4	100,0
Toplam	612	100,0	—

** 2026 yılı verileri, veri çekim tarihi itibarıyla kısmi (yılın ilk yarısı) niteliktedir; bu nedenle ilgili yıla ait düşüş gerçek bir eğilim olarak yorumlanmamalıdır.*

Şekil 2. Yıllara Göre Yayın Sayısı



Kaynak: WoS ve Scopus verilerinden yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Anahtar kelime eş-dizilim analizinde, en az beş kez birlikte geçen terimler dikkate alınmış ve VOSviewer aracılığıyla dört temel tematik küme belirlenmiştir. Bu kümeler ve öne çıkan terimleri Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. VOSviewer Anahtar Kelime Kümeleme Analizi Sonuçları

Küme	Renk	Öne Çıkan Terimler	Toplam Bağlantı Gücü
Küme 1: Çevik Yönetim	Kırmızı	agile leadership, agility, scrum, adaptability	486
Küme 2: Sanal/Hibrit Çalışma	Yeşil	virtual teams, remote work, hybrid work, telework	421
Küme 3: Dijital İş Gücü	Mavi	generation C, digital natives, connectivity, mindset	312
Küme 4: Psikososyal Sonuçlar	Sarı	psychological safety, burnout, well-being, autonomy	268

Kaynak: WoS ve Scopus verilerinden yazarlar tarafından VOSviewer ile oluşturulmuştur. [YAZAR NOTU: VOSviewer ağ haritası görseli Şekil 3 olarak eklenmelidir.]

Kümeleme sonuçları, alanın dört ana eksende yapılandığını göstermektedir: çevik yönetim pratikleri, sanal/hibrit çalışma biçimleri, C Kuşağı ile temsil edilen dijital iş gücü ve bu yapıların doğurduğu psikososyal sonuçlar. Özellikle Küme 1 ile Küme 4 arasındaki bağlantıların post-pandemi döneminde güçlenmesi, çevik liderliğin tükenmişlik ve psikolojik güvenlik gibi psikososyal değişkenlerle kavramsal olarak giderek daha fazla ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, çalışmanın ampirik modelinin alanyazınla uyumlu bir zeminde kurgulandığını da doğrulamaktadır.

Anahtar kelimelerin zamansal örtüşme (overlay) analizi, terimlerin ortaya çıkış dönemleri bakımından da anlamlı bir örüntü sunmaktadır. “Remote work” ve “telework” gibi terimler 2020–2021 döneminde yoğunlaşırken; “hybrid work”, “agile leadership” ve “psychological safety” terimleri 2022 sonrasında belirginleşmiştir. Bu kayma, alanyazının acil kriz yönetimi söyleminden sürdürülebilir ve insan odaklı yönetim söylemine doğru evrildiğini göstermektedir. “Generation C” teriminin en geç ortaya çıkan ancak en hızlı büyüyen düğümlerden biri olması, kavramın yükselen bir araştırma cephesi (research front) oluşturduğuna işaret etmektedir.

Dergi ve disiplin dağılımına ilişkin tamamlayıcı incelemede, yayınların ağırlıklı olarak yönetim, örgütsel davranış ve bilişim yönetimi dergilerinde yer aldığı görülmüştür. Bu disiplinlerarası dağılım, konunun tek bir alanın sınırlarına sığmayan sosyo-teknik doğasını yansıtmaktadır. Atıf analizinde ise çeviklik, psikolojik güvenlik ve öz belirleme kuramına ilişkin temel eserlerin en yüksek atıf değerlerine sahip olması, alanın kuramsal çıpalarını görünür kılmaktadır.

5. AMPİRİK BULGULAR

5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 428 kişinin demografik ve çalışma profili Tablo 4’te sunulmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası kadın (%53,0), %69,1’i lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Çalışma modeli bakımından örneklemin %86,4’ü hibrit veya tamamen uzaktan

çalışmakta; yaş bakımından ise %53,7’si 34 yaş ve altında yer almaktadır. Bu profil, örneklemin bilgi-yoğun ve dijital odaklı iş gücünü temsil ettiğini göstermektedir.

Tablo 4. Örneklemin Demografik Özellikleri (N = 428)

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	227	53,0
	Erkek	201	47,0
Yaş Grubu	18–24	84	19,6
	25–34	146	34,1
	35–44	106	24,8
	45–54	55	12,9
	55 ve üzeri	37	8,6
Eğitim Düzeyi	Lise / Önlisans	132	30,8
	Lisans	209	48,8
	Lisansüstü	87	20,3
Çalışma Modeli	Hibrit	268	62,6
	Tamamen uzaktan	102	23,8
	Ağırlıklı ofis temelli	58	13,6
Sektör	Bilişim / Yazılım / Teknoloji	147	34,3
	Finans / Bankacılık / Sigortacılık	104	24,3
	Danışmanlık / Profesyonel Hizmetler	96	22,4
	Dijital Pazarlama / Medya / İletişim	81	18,9

Not: Yuvarlama nedeniyle yüzde toplamları %100’den ±0,1 sapabilir.

5.2. Betimsel İstatistikler, Normallik ve Korelasyonlar

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 5’te sunulmaktadır. Tüm yapılarda ortalamalar ölçek orta noktasının üzerindedir; en yüksek ortalama iş performansına ($\bar{X}$ = 3,91), en düşük ortalama ise görev otonomisine ($\bar{X}$ = 3,68) aittir. Madde düzeyinde çarpıklık değerleri −0,32 ile 0,06, basıklık değerleri ise −0,64 ile 0,17 aralığında yer almakta ve ±1 sınırının içinde kalmaktadır; bu durum tek değişkenli normallik varsayımının karşılandığını göstermektedir (Hair vd., 2019). Örneklem yeterliği ölçütleri de analiz için uygundur (KMO = 0,953; Bartlett küresellik testi χ^2 = 6031,2; sd = 378; $p < 0,001$).

Değişkenler arası korelasyonlar 0,31 ile 0,54 arasında değişmekte ve tamamı $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Korelasyonların hiçbirinin 0,85 eşiğine yaklaşmaması, çoklu bağlantı (multicollinearity) sorunu bulunmadığına işaret etmektedir.

Tablo 5. Betimsel İstatistikler, Korelasyonlar ve Ayırt Edici Geçerlik

Değişken	X̄	SS	1	2	3	4
1. Çevik Liderlik	3,82	0,58	(0,745)	0,597	0,546	0,578
2. Psikolojik Güvenlik	3,71	0,61	0,532	(0,710)	0,354	0,612
3. Görev Otonomisi	3,68	0,65	0,486	0,309	(0,735)	0,486
4. İş Performansı	3,91	0,56	0,516	0,538	0,425	(0,719)

Not: Köşegen altındaki değerler Pearson korelasyon katsayılarıdır (tümü $p < 0,001$). Köşegen üzerindeki parantezli değerler AVE'nin karekökünü (Fornell–Larcker ölçütü), köşegen üstündeki değerler ise HTMT oranlarını göstermektedir. Tüm HTMT değerleri 0,85 eşiğinin altındadır.

5.3. Ortak Yöntem Varyansı

Verilerin tek kaynaktan ve tek zaman diliminde toplanmış olması nedeniyle ortak yöntem varyansı (common method variance) riski Harman tek faktör testiyle incelenmiştir (Podsakoff vd., 2003). Döndürülmemiş temel bileşenler analizinde özdeğeri 1'in üzerinde dört faktör elde edilmiş; birinci faktör toplam varyansın %36,51'ini açıklamıştır. Bu değer %50 eşiğinin altında kaldığından, ortak yöntem varyansının bulguları tehdit edecek düzeyde olmadığı değerlendirilmektedir.

5.4. Ölçme Modeli: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dört faktörlü ölçme modeli doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ve model veriye çok iyi uyum sağlamıştır ($\chi^2 = 352,63$; $sd = 344$; $\chi^2/sd = 1,025$; $p = 0,363$; RMSEA = 0,008; SRMR = 0,032; CFI = 0,999; TLI = 0,998; GFI = 0,943; AGFI = 0,937). Standartlaştırılmış faktör yükleri 0,668 ile 0,796 arasında değişmekte ve tamamı $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Cronbach alfa ve CR değerlerinin tümü 0,70 eşiğinin, AVE değerlerinin tümü ise 0,50 eşiğinin üzerindedir (Tablo 6). Bu sonuçlar, ölçme modelinin güvenilir ve yakınsak geçerliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi, Güvenirlik ve Yakınsak Geçerlik Değerleri

Yapı	Madde Sayısı	Standart. Yük Aralığı	Cronbach α	CR	AVE
Çevik Liderlik	8	0,689 – 0,796	0,909	0,909	0,555
Psikolojik Güvenlik	7	0,680 – 0,746	0,876	0,877	0,505
Görev Otonomisi	6	0,668 – 0,793	0,875	0,875	0,541
İş Performansı	7	0,679 – 0,759	0,882	0,882	0,517
Eşik Değer	—	≥ 0,50	≥ 0,70	≥ 0,70	≥ 0,50

CR: Birleşik Güvenirlik; AVE: Ortalama Açıklanan Varyans. Tüm faktör yükleri $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Eşik değerler Hair vd. (2019) ve Fornell ve Larcker (1981) kaynaklarından alınmıştır. Madde bazlı yükler Ek-1'de sunulmaktadır.

5.5. Ayırt Edici Geçerlik

Ayırt edici geçerlik iki ölçütle değerlendirilmiştir. Fornell ve Larcker (1981) ölçütüne göre her yapının AVE karekökü (0,710–0,745), o yapının diğer yapılarla olan en yüksek korelasyonunun (0,309–0,538) üzerindedir. İkinci olarak HTMT oranları hesaplanmış; elde edilen değerler 0,354 ile 0,612 arasında değişerek 0,85 eşik değerinin belirgin biçimde altında kalmıştır (Henseler vd., 2015). Her iki ölçüt de yapıların birbirinden ampirik olarak ayrıştığını doğrulamaktadır (bkz. Tablo 5).

5.6. Yapısal Modelin Uyumu

Ölçme modelinin doğrulanmasının ardından yapısal model tahmin edilmiştir. Tablo 7’de sunulan uyum indekslerinin tamamı önerilen eşik aralıklarını karşılamakta ve modelin veriyle iyi düzeyde uyum sergilediğini göstermektedir.

Tablo 7. Yapısal Model Uyum İndeksleri

İndeks	Elde Edilen Değer	Önerilen Eşik	Sonuç
χ^2 (sd)	352,96 (345)	—	—
χ^2/sd	1,023	≤ 3,00	İyi
RMSEA	0,007	≤ 0,06	İyi
SRMR	0,032	≤ 0,08	İyi
CFI	0,999	≥ 0,95	İyi
TLI	0,999	≥ 0,95	İyi
GFI	0,943	≥ 0,90	İyi
AGFI	0,938	≥ 0,90	İyi

Eşik değerler Hu ve Bentler (1999) ile Hair vd. (2019) kaynaklarına dayanmaktadır.

5.7. Hipotez Testleri

Yapısal model üzerinden gerçekleştirilen yol analizi sonuçları Tablo 8’de sunulmaktadır. Beş doğrudan yolun tamamı istatistiksel olarak anlamlıdır ve H1–H5 hipotezleri desteklenmiştir. En güçlü etki çevik liderlikten psikolojik güvenliğe (β = 0,596), en zayıf etki ise çevik liderlikten iş performansına doğrudan giden yolda (β = 0,203) gözlenmektedir. Model, psikolojik güvenlikteki varyansın %35,5’ini, görev otonomisindeki varyansın %30,4’ünü ve iş performansındaki varyansın %47,9’unu açıklamaktadır.

Tablo 8. Yapısal Model Yol Katsayıları ve Hipotez Testleri

Hipotez	Yol	β	S.H.	z	p	Sonuç
H1	Çevik Liderlik → İş Performansı	0,203	0,059	3,09	0,002	Kabul
H2	Çevik Liderlik → Psikolojik Güvenlik	0,596	0,057	9,78	<0,001	Kabul
H3	Çevik Liderlik → Görev Otonomisi	0,551	0,064	9,84	<0,001	Kabul
H4	Psikolojik Güvenlik → İş Performansı	0,410	0,061	6,47	<0,001	Kabul
H5	Görev Otonomisi → İş Performansı	0,234	0,044	4,23	<0,001	Kabul

β: Standartlaştırılmış yol katsayısı; S.H.: Standart hata (standartlaştırılmamış tahmin için). R²: Psikolojik Güvenlik = 0,355; Görev Otonomisi = 0,304; İş Performansı = 0,479.

5.8. Aracılık Etkileri

Aracılık etkilerini test etmek amacıyla 5.000 yinelemeli bootstrap analizi uygulanmıştır. Tablo 9'da görüldüğü üzere, her iki dolaylı etkiye ilişkin %95 güven aralığı sıfır değerini içermemektedir; dolayısıyla H6 ve H7 hipotezleri desteklenmiştir. Doğrudan etkinin de anlamlılığını koruması, her iki mekanizmanın kısmi aracı (partial mediation) olduğunu göstermektedir.

Aracılığın gücü, dolaylı etkilerin toplam etki içindeki payı (VAF) üzerinden değerlendirildiğinde dikkat çekici bir örüntü ortaya çıkmaktadır: toplam etkinin (0,575) %65,2'si aracı değişkenler üzerinden aktarılmaktadır. Bu oran, çevik liderliğin iş performansına katkısının ağırlıklı olarak doğrudan bir denetim etkisinden değil; çalışanın psikolojik deneyimini dönüştürmesinden kaynaklandığını göstermektedir. İki aracı mekanizma karşılaştırıldığında psikolojik güvenliğin (0,246), görev otonomisine (0,129) kıyasla yaklaşık iki kat güçlü bir aktarım kanalı oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 9. Aracılık (Mediation) Analizi Sonuçları — Bootstrap (5.000 yineleme)

Hipotez	Etki	Nokta Tahmini	%95 GA (Alt – Üst)	Sonuç
H6	ÇL → PG → İP (dolaylı)	0,246	0,175 – 0,322	Kabul
H7	ÇL → GO → İP (dolaylı)	0,129	0,070 – 0,193	Kabul
—	ÇL → İP (doğrudan)	0,200	0,068 – 0,331	Anlamlı
—	Toplam etki	0,575	0,502 – 0,646	Anlamlı
—	VAF (dolaylı / toplam)	%65,2	—	Kısmi aracılık

ÇL: Çevik Liderlik; PG: Psikolojik Güvenlik; GO: Görev Otonomisi; İP: İş Performansı; GA: Güven Aralığı; VAF: Açıklanan Varyans Oranı (Variance Accounted For). Güven aralıkları yanlılık düzeltilmiş yüzdelik yöntemiyle hesaplanmıştır.

5.9. Etki Büyüklüğünün Pratik Yorumu

Standartlaştırılmış katsayıların yönetsel anlamını görünür kılmak amacıyla iki tamamlayıcı hesaplama yapılmıştır. Birincisi, çevik liderlik algısında bir standart sapmalık artış, iş performansında 0,575 standart sapmalık bir artışa (5'li ölçekte 0,32 puan) karşılık gelmektedir. İkincisi ve yönetsel olarak daha yorumlanabilir olanı, çevik liderlik algısı en üst çeyrekte yer alan çalışanların (n = 137) ortalama iş performansı 4,26 iken, en alt çeyrekteki çalışanların (n = 142) ortalaması 3,57'dir. Bu, %19,2'lik bir farka karşılık gelmektedir. Aynı karşılaştırma psikolojik güvenlikte %23,3, görev otonomisinde ise %20,8'lik bir farkı ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, çevik liderlik pratiklerinin C Kuşağı çalışanlarında yaklaşık %15–20 aralığında bir performans farkıyla ilişkili olduğu yönündeki temel önermeyi desteklemektedir. Ancak

söz konusu farkın, kesitsel bir tasarım üzerinden hesaplanan gruplar arası bir karşılaştırma olduğu; nedensel bir “artış” iddiası olarak okunmaması gerektiği vurgulanmalıdır.

5.10. Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklar

Çalışmanın kavramsal iddiasının sınanması bakımından en kritik analiz, yaş gruplarına göre farklılık testidir. Tablo 10’da görüldüğü üzere, dört değişkenin hiçbirinde yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 0{,}19–0{,}98$; $p > 0{,}40$; $\eta^2 \leq 0{,}009$). Bu sonuç, çevik liderlik algısının, psikolojik güvenliğin, görev otonomisinin ve iş performansının kronolojik yaştan bağımsız biçimde dağıldığını göstermekte; dolayısıyla C Kuşağı’nın doğum yılına dayalı bir kohort değil, davranışsal bir kategori olarak kavramsallaştırılmasını ampirik olarak desteklemektedir.

Cinsiyet bakımından çevik liderlik algısında ($t = 2{,}75$; $p = 0{,}006$; $d = 0{,}27$) ve görev otonomisinde ($t = 2{,}43$; $p = 0{,}016$; $d = 0{,}24$) kadın katılımcılar lehine anlamlı ancak küçük etki büyüklüğüne sahip farklar gözlenmiştir; psikolojik güvenlik ve iş performansında anlamlı fark bulunmamıştır. Çalışma modeline göre yalnızca çevik liderlik algısında anlamlı bir farklılaşma saptanmış ($F = 3{,}23$; $p = 0{,}041$; $\eta^2 = 0{,}015$); hibrit çalışanların algısı ($\bar{X} = 3{,}87$) ofis ağırlıklı çalışanlardan ($\bar{X} = 3{,}67$) yüksek bulunmuştur. İş performansında ise çalışma modeline göre fark bulunmaması ($F = 0{,}00$; $p = 0{,}997$), uzaktan çalışmanın performansı düşürdüğü yönündeki yaygın yönetsel varsayımı desteklememektedir. Eğitim düzeyine göre hiçbir değişkende anlamlı fark gözlenmemiştir.

Tablo 10. Yaş Gruplarına Göre Farklılık Analizi (Tek Yönlü ANOVA)

Değişken	18–24 (n=84)	25–34 (n=146)	35–44 (n=106)	45–54 (n=55)	55+ (n=37)	F	p	η^2
Çevik Liderlik	3,83	3,81	3,81	3,79	3,89	0,19	0,944	0,002
Psikolojik Güvenlik	3,70	3,66	3,68	3,82	3,80	0,98	0,418	0,009
Görev Otonomisi	3,61	3,68	3,73	3,72	3,66	0,44	0,778	0,004
İş Performansı	3,88	3,92	3,86	3,98	3,98	0,62	0,652	0,006

Not: Hücre değerleri grup ortalamalarıdır. Hiçbir karşılaştırma $p < 0{,}05$ düzeyinde anlamlı değildir; η^2 değerlerinin tamamı küçük etki eşiğinin (0,01) altındadır.

6. TARTIŞMA

Çalışmanın bulguları, bibliyometrik ve ampirik düzlemlerde birbirini tamamlayan bir tablo ortaya koymaktadır. Bibliyometrik analiz, post-pandemi döneminde çevik yönetim, sanal ekipler ve C Kuşağı kavramlarının giderek daha yoğun biçimde ilişkilendiğini; ampirik analiz ise bu kavramsal yakınlaşmanın davranışsal düzeyde de anlamlı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. İki aşamanın birbirini doğrulaması, çalışmanın iç geçerliğini güçlendirmektedir.

Ampirik bulguların en dikkat çekici yönü, çevik liderliğin iş performansına etkisinin ağırlıklı olarak dolaylı yollardan aktarılmasıdır. Toplam etkinin yaklaşık üçte ikisinin

psikolojik güvenlik ve görev otonomisi üzerinden geçmesi, liderliğin performansa katkısının doğrudan bir yönlendirme değil; çalışanın psikolojik deneyimini yeniden şekillendirme işlevinden kaynaklandığını düşündürmektedir. Bu örüntü, Edmondson'ın (1999) psikolojik güvenliğin öğrenme davranışı üzerindeki etkisine ilişkin bulgularıyla ve Hackman ve Oldham'ın (1976) iş tasarımı kuramıyla tutarlıdır.

İki aracı mekanizma arasındaki asimetri de kuramsal olarak anlamlıdır. Psikolojik güvenliğin (0,246), görev otonomisine (0,129) kıyasla yaklaşık iki kat güçlü bir aktarım kanalı oluşturması, sanal ekiplerde ilişkisel güvenin yapısal serbestiden daha belirleyici olduğuna işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışana alan açmak tek başına yeterli değildir; o alanı risk almadan kullanabileceği bir güven ortamı gerekmektedir. Bu bulgu, yalnızca esnek çalışma düzenlemelerine odaklanan ancak ekip iklimini ihmal eden uygulamaların neden sınırlı sonuç ürettiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Yaş gruplarına göre hiçbir değişkende anlamlı fark bulunmaması, çalışmanın kuramsal iddiası bakımından belirleyici bir bulgudur. Eğer çevik liderlik algısı ve buna eşlik eden psikolojik deneyimler gençlere özgü olsaydı, C Kuşağı kavramının Z Kuşağı'ndan ayrı bir analitik kategori olarak savunulması güçleşirdi. Elde edilen sonuçlar, davranışsal-dijital zihniyetin kohort sınırlarını aştığı yönündeki önermeyi desteklemektedir. Benzer biçimde, iş performansının çalışma modeline göre farklılaşmaması, uzaktan çalışmanın performansı düşürdüğü varsayımına dayanan ofise dönüş politikalarının ampirik temelini zayıflatmaktadır.

Bulguların öz belirleme kuramı çerçevesinde de anlamlı bir karşılığı bulunmaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Görev otonomisinin performansı artırması, özerklik gereksiniminin karşılanmasının içsel motivasyonu beslediği yönündeki kuramsal önermeyle tutarlıdır. Psikolojik güvenliğin aracı rolü ise ilişkisel bağ (relatedness) gereksiniminin sanal ekiplerde bile karşılanabildiğinde öğrenme ve katkı davranışlarını güçlendirdiğini göstermektedir. Böylece çevik liderlik, üç temel psikolojik gereksinimi eşzamanlı olarak destekleyen bütünsel bir yönetsel çerçeve olarak okunabilir.

Bibliyometrik bulgularla birlikte değerlendirildiğinde, Küme 1 (çevik yönetim) ile Küme 4 (psikososyal sonuçlar) arasındaki güçlenen bağlantı, ampirik modelde gözlemlenen aracılık mekanizmasının alanyazın düzeyindeki izdüşümü olarak yorumlanabilir. Başka bir deyişle, akademik camianın kavramsal ilgisinin yöneldiği yön ile sahadaki davranışsal gerçeklik birbirini teyit etmektedir. Bununla birlikte, çeyrekler arası %19,2'lik performans farkının bağlama, sektöre ve uygulamanın olgunluk düzeyine göre değişebileceği; kesitsel tasarım nedeniyle nedensel bir kazanç olarak okunamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, post-pandemi döneminde C Kuşağı çalışanlarının sanal ve hibrit ekiplerdeki yönetiminde çevik liderliğin rolünü iki aşamalı karma bir tasarımla incelemiştir. Bibliyometrik analiz, alanın post-pandemi döneminde hızla olgunlaştığını ve dört temel tematik küme etrafında yapılandığını ortaya koymuştur. Ampirik analiz ise çevik liderliğin

iş performansını psikolojik güvenlik ve görev otonomisi aracılığıyla anlamlı biçimde etkilediğini; modelin iş performansındaki varyansın %47,9'unu açıkladığını ve çevik liderlik algısı yüksek ile düşük gruplar arasında %19,2'lik bir performans farkı bulunduğunu göstermiştir.

Çalışmanın kuramsal katkısı üç yönlüdür. Birincisi, iş gücünü katı doğum yılı kohortları yerine davranışsal-dijital bir zihniyet yapısı üzerinden kavramsallaştırması ve bu kavramsallaştırmayı yaş grupları arası farklılık analizleriyle ampirik olarak sınamasıdır. İkincisi, çevikliği sanal ekiplerin psikososyal sorunlarını çözen sosyo-teknik bir liderlik kaldıracı olarak konumlandırmasıdır. Üçüncüsü, çevik liderliğin performansa etkisinin büyük ölçüde psikolojik mekanizmalar üzerinden aktarıldığını ve bu mekanizmalar arasında psikolojik güvenliğin baskın konumda olduğunu göstermesidir.

Uygulamaya yönelik olarak yöneticilere şu öneriler getirilebilir: (i) Performans değerlendirmesinde mesai temelli denetimden sonuç odaklı kriterlere geçilmelidir. (ii) Eşzamansız iletişim araçları, çalışanın odak zamanını koruyacak biçimde tasarlanmalıdır. (iii) Psikolojik güvenliği besleyen geri bildirim ve hata kültürü kurumsallaştırılmalıdır; bulgular bu mekanizmanın en yüksek getiriye sahip yatırım alanı olduğunu göstermektedir. (iv) Karar alma yetkisi mümkün olan en alt operasyonel düzeye devredilmelidir. (v) Çevik liderlik gelişim programları yaş gruplarına göre farklılaştırılmamalı; davranışsal olgunluk düzeyine göre tasarlanmalıdır.

Her çalışma gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Birincisi, veriler kesitsel olduğundan nedensellik çıkarımları temkinle yorumlanmalıdır; gözlenen ilişkiler eşzamanlı birliktelikleri yansıtmaktadır. İkincisi, tüm değişkenler tek kaynaktan öz-bildirim yoluyla ölçülmüştür; Harman testi ortak yöntem varyansının kritik düzeyde olmadığını göstermekle birlikte bu risk tamamen ortadan kalkmamaktadır. Üçüncüsü, örneklem kolayda ve kartopu yöntemleriyle oluşturulmuş olup bilgi-yoğun sektörlerle sınırlıdır; bulgular üretim, sağlık veya kamu gibi farklı bağlamlara doğrudan genellenemez. Dördüncüsü, bibliyometrik aşama yalnızca İngilizce yayınları ve iki veri tabanını kapsamaktadır.

Gelecek araştırmalarda boylamsal tasarımlar, farklı sektörleri kapsayan olasılıklı örneklemler ve yönetici değerlendirmesi ile nesnel performans göstergelerini içeren çok kaynaklı veri toplama yöntemleri kullanılması önerilmektedir. Ayrıca kültürlerarası karşılaştırmalı çalışmalar, C Kuşağı ve çevik liderlik ilişkisinin bağlamsal sınırlarını netleştirmeye katkı sağlayacaktır. Psikolojik güvenliğin baskın aracı rolü göz önüne alındığında, bu mekanizmayı güçlendiren spesifik liderlik davranışlarının deneysel tasarımlarla sınanması da verimli bir araştırma hattı oluşturmaktadır.

BEYANLAR

Yazar Katkı Oranı: Kavramsallaştırma ve tasarım – [1]; veri toplama – [2]; analiz – [2]; yazım – [1-2-3]. Tüm yazarlar makalenin son hâlini okumuş ve onaylamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

Finansal Destek: Bu çalışma için herhangi bir kurumdan finansal destek alınmamıştır.

Veri Erişilebilirliği: Çalışmanın bulgularını destekleyen anonimleştirilmiş veri seti, makul talep hâlinde sorumlu yazardan temin edilebilir.

EK-1. ÖLÇEK MADDELERİ

Tüm maddeler 5'li Likert tipinde (1 = Kesinlikle Katılmıyorum … 5 = Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Son sütun, doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen standartlaştırılmış faktör yüklerini göstermektedir (tümü $p < 0,001$).

Kod	Madde İfadesi	Std. Yük
CL_1	Liderim/Yöneticim, değişen iş koşullarına ve belirsizliklere hızlı bir şekilde uyum sağlar.	0,750
CL_2	Liderim, ekibimizin önündeki engelleri ve pürüzleri kaldırmak için aktif çaba gösterir.	0,772
CL_3	Liderim, süreçlerde katı kurallar yerine sonuca ve değer üretmeye odaklanır.	0,704
CL_4	Karar alma süreçlerinde dikey hiyerarşi yerine ekibin görüş ve katkılarını esas alır.	0,695
CL_5	Liderim, iş adımlarında açık, şeffaf ve sürekli bir iletişim ortamı sağlar.	0,689
CL_6	Sürekli geri bildirim vererek kendimi ve işimi geliştirmeme yardımcı olur.	0,784
CL_7	Yeni fikirleri ve deneysel yaklaşımları denememiz için bizi teşvik eder.	0,796
CL_8	Sanal/hibrit çalışma ortamında ekibe olan güvenini açıkça hissettirir.	0,763
PG_1	Bu ekipte bir hata yaptığımda, bu durum genellikle bana karşı kullanılmaz.	0,680
PG_2	Ekip üyelerimiz zor konuları ve sorunları açıkça gündeme getirebilir.	0,702
PG_3	Bu ekipteki insanlar farklılaşan görüş belirttiğim için beni dışlamaz.	0,696
PG_4	Ekibimde risk almak ve yeni yöntemler denemek güvenlidir.	0,744
PG_5	Ekip arkadaşlarımdan yardım istemek veya soru sormak zor değildir.	0,689
PG_6	Ekibimde hiç kimse çalışmalarımı kasıtlı olarak olumsuz etkileyecek bir davranışta bulunmaz.	0,712
PG_7	Bu ekipte çalışırken benzersiz beceri ve yeteneklerime değer verildiğini hissederim.	0,746
GO_1	İşimi nasıl yapacağım konusunda belirleyici bir özgürlüğe ve takdir yetkisine sahibim.	0,793
GO_2	Günlük işlerimi ve görevlerimi hangi sırayla yapacağıma kendim karar veririm.	0,712
GO_3	Uzaktan veya hibrit çalışırken çalışma zamanımı ve programımı esnekçe planlayabilirim.	0,789
GO_4	İşimle ilgili karşılaştığım sorunları çözerken kendi yöntemlerimi kullanabilirim.	0,705
GO_5	Görevlerimi yerine getirirken sürekli mikro düzeyde denetlenmek yerine kendi kararlarımı alırım.	0,735
GO_6	İşim, çıktılara nasıl ulaşacağım hususunda bana geniş bir bağımsızlık alanı sunar.	0,668
IP_1	Görev tanımımda yer alan sorumlulukları zamanında ve eksiksiz olarak yerine getiririm.	0,716

Kod	Madde İfadesi	Std. Yük
IP_2	İş tanımımın gerektirdiği performans standartlarını ve beklentilerini karşılarım.	0,679
IP_3	Benden beklenen temel görev ve hedefleri başarıyla tamamlarım.	0,759
IP_4	İş kalitem, kuruluşun belirlediği standartların üstündedir veya bu standartlara uygundur.	0,720
IP_5	Uzaktan/hibrit çalışırken de iş sorumluluklarımı aksatmadan yürütürüm.	0,709
IP_6	İşimi yürütürken kaynakları ve zamanımı verimli şekilde kullanırım.	0,688
IP_7	Genel iş performansımın ekibin başarısına doğrudan katkı sağladığına inanıyorum.	0,757

Kaynakça / References

Amabile, T. M. (2020). Creativity, artificial intelligence, and a world of surprises. Academy of Management Discoveries, 6(3), 351-354.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A. et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance.

Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. Group & Organization Management, 27(1), 14-49.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

Denning, S. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. AMACOM.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C. (2019). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis (8th ed.). Cengage.

Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135.

Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. Structural Equation Modeling, 6(1), 1-55.

Kirkman, B. L. & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. Journal of Management, 31(5), 700-718.

Kniberg, H. (2015). Scrum and XP from the Trenches (2nd ed.). InfoQ.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.

Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects. Behavior Research Methods, 40(3), 879-891.

Rigby, D. K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. Harvard Business Review, 94(5), 40-50.

van Dun, D. H. & Kumar, M. (2023). Social enablers of Industry 4.0 technology adoption. International Journal of Operations & Production Management, 43(13), 251-275.

van Eck, N. J. & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. Scientometrics, 84(2), 523-538.

Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. Consulting Psychology Journal, 62(2), 81-93.

THE NEW FACE OF ROBOT LEADERSHIP: HUMAN-LIKENESS, ANTHROPOMORPHISM, TRUST, AND GENERATIONAL/DIGITAL DIFFERENCES

Şükran BAŞANBAŞ
İstanbul Arel Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu
ORCID: 0000-0001-5780-151X
sukranbasanbas@arel.edu.tr

Nesrin BAŞPINAR
Küçükçekmece Belediye Başkanlığı
ORCID: 0000-0001-9359-217X
nesrinab@gmail.com

* Both authors contributed equally to this study and should be regarded as joint first authors.

ABSTRACT

Rapid advances in artificial intelligence and robotics are transforming robots from technologies designed primarily to perform operational tasks into organizational actors capable of undertaking decision-making, coordination, guidance, and potentially leadership roles. Although prior research has examined robot leadership, leadership styles in human-robot teams, and the roles of trust and anthropomorphism in robot acceptance, the psychological mechanisms through which the physical human-likeness of a robot leader may shape leadership acceptance remain insufficiently integrated within a unified organizational framework.

This study aims to examine how a robot leader's physical human-likeness influences employees' acceptance of robot leadership through perceived anthropomorphism and trust in the robot leader. The proposed model conceptually distinguishes physical human-likeness from perceived anthropomorphism and positions perceived anthropomorphism and trust as serial mediators between human-likeness and robot leadership acceptance. In addition, robot leadership style (transformational versus transactional) is incorporated as an experimental factor, while individual AI/digital orientation is considered as a potential moderator. Generational profile will also be examined as a comparative variable while accounting for age, work experience, and technology-related individual differences.

A 2 × 3 factorial online experimental design is proposed. Robot leadership style constitutes the first factor with two levels-transformational and transactional-whereas robot human-likeness constitutes the second factor with three levels-low, medium, and high-resulting in six experimental conditions. Adult participants with work experience will be randomly assigned to one condition and exposed to a standardized organizational scenario in which a robot leader provides direction, feedback, and coordination. An initial sample of approximately 300-360 participants is planned, with the final sample size to be determined

through an a priori power analysis. Confirmatory factor analysis, ANOVA/GLM, serial mediation analysis, and structural equation modeling are proposed for data analysis. Conditional indirect effects and bootstrap confidence intervals will be employed to examine the moderating role of AI/digital orientation.

The study is expected to extend robot leadership and human-robot interaction research by integrating physical human-likeness, perceived anthropomorphism, trust, and leadership acceptance within a serial psychological mechanism while simultaneously considering leadership style and individual digital orientation. By distinguishing an objective design characteristic-human-likeness-from the subjective attribution of human characteristics-anthropomorphism-the study seeks to provide a more precise explanation of how employees may respond to robot leaders. From a practical perspective, the proposed framework may contribute to the design and implementation of future AI and robot leadership systems by highlighting the importance of social design, trust formation, leadership behavior, and employee technology orientation alongside technical competence.

Keywords: *Robot Leadership; Human-Likeness; Anthropomorphism; Trust; AI/Digital Orientation*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE FIT IN MANAGERIAL TASKS: CONFIGURATION REQUIREMENTS AND MISFIT MECHANISMS

Cem Ufuk BAYTAR
İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
ufukbaytar@topkapi.edu.tr

YÖNETSEL GÖREVLERDE YAPAY ZEKÂ UYUMU: YAPILANDIRMA GEREKSINIMLERI VE UYUMSUZLUK MEKANIZMALARI

ÖZ

Yapay zekâ (YZ) sistemlerinin yönetsel görevlerde kullanımı yaygınlaşırken, bu sistemlerin yalnızca hangi işlevleri yerine getirebildiği değil, farklı görev gereksinimlerine göre nasıl yapılandırıldığı da önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, yönetsel görev gereksinimleri ile YZ'nin örgütsel yapılandırılması arasındaki uyumu açıklayan bir kavramsal model geliştirmektir. Araştırma, Görev–Teknoloji Uyumu yaklaşımını açıklayıcı teorik temel olarak benimsemekte; örgüt tasarımı, örgütsel bilgi işleme, YZ bütünleşmesi ve yönetişimi literatüründen yararlanmaktadır. Yöntem olarak kavramsal model geliştirme yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırma problemi sınırlandırılmış, ilgili literatürden görev gereksinimleri ve YZ yapılandırma boyutları ayrıştırılmış, ardından bunlar arasında teorik eşleştirmeler ve sınanabilir önermeler oluşturulmuştur. Sistematik literatür taraması veya ampirik veri analizi gerçekleştirilmemiştir. Geliştirilen Görev–YZ Konfigürasyonu Uyum Modeli, yönetsel görevlerin bağlamsal bilgi gereksinimini YZ'nin bağlamsal temellendirilmesiyle, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık gereksinimini iş akışı bütünleşmesiyle, karar, eylem ve kontrol gereksinimini ise eylem yetkisiyle ilişkilendirmektedir. Model, bu eşleşmelerde ortaya çıkabilecek üç olası mekanizma tanımlamaktadır. Bilgisel uyumsuzluk, göreve özgü bilginin önerilere yeterince yansımamasıyla; koordinasyon uyumsuzluğu, YZ desteğinin birbirine bağlı faaliyetlere yeterince bütünleşmemesiyle ilişkilidir. Yetki uyumsuzluğu ise gerekli işlem yetkisinin yetersiz kalması veya tanınan yetkinin insan gözetimi ve hesap verebilirlik koşullarıyla çatışması biçiminde iki farklı yol içermektedir. Üç teorik önerme, ilk iki mekanizmanın olumsuz sonuçlarının ilgili görev gereksinimi yükseldiğinde güçlenebileceğini ve yetki uyumsuzluğunun iki yolunun farklı sonuçlarla ilişkili olabileceğini öngörmektedir. Bu önermeler doğrulanmış bulgular değil, gelecekte sınanması gereken teorik beklentilerdir. Çalışmanın teorik katkısı, görev–teknoloji uyumunu YZ alanına ilk kez taşımak veya yeni bir boyut sınıflandırması ileri sürmek değildir. Katkı, belirli görev–YZ yapılandırması eşleşmelerinden doğabilecek uyumsuzluk mekanizmalarını ve bunların olası sonuçlarını

birlikte açıklayan bir model sunulmasıdır. Yönetsel açıdan model, YZ kullanımında karşılaşılan sorunların teknoloji yetersizliği ile görev–yapılandırma uyumsuzluğu arasında ayrıştırılmasına yardımcı olabilecek kavramsal değerlendirme noktaları sağlamaktadır. Modelin geçerliliği ve uygulamadaki yararı, farklı görevler ve örgütsel koşullar üzerinde yapılacak araştırmalarla değerlendirilmelidir. Önerilen eşleşmeler, yönetsel görevlerde kullanılacak YZ sistemlerinin tek tip biçimde yapılandırılmasının neden uygun olmayabileceğini göstermeyi amaçlamaktadır. Görevin gerektirdiği bilgiye erişim, faaliyetler arası aktarım ve işlem yetkisi farklı değerlendirme soruları olarak ele alınmaktadır. Bu ayrım, kavramsal modelin ileride yapılacak karşılaştırmalı araştırmalarda hangi değişkenlerle sınanabileceğine ilişkin bir başlangıç noktası sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Görev–teknoloji uyumu; yapay zekâ yapılandırması; yönetsel görevler; örgütsel uyum; Yapay Zeka yönetişimi.*

ABSTRACT

As artificial intelligence (AI) systems become increasingly embedded in managerial work, assessing their suitability requires attention not only to their technical capabilities but also to how they are configured for different task requirements. This study aims to develop a conceptual model explaining the fit between managerial task requirements and the organizational configuration of AI systems. Task–Technology Fit provides the explanatory theoretical foundation, complemented by research on organization design, information processing, AI integration, and governance. The study adopts a conceptual model development approach. It defines the theoretical problem, distinguishes task requirements and AI configuration dimensions through a targeted synthesis of relevant literature, and develops theoretical mappings and testable propositions. It does not conduct a systematic literature review or analyze empirical data. The proposed Task–AI Configuration Fit Model links three managerial task requirements with three corresponding AI configuration dimensions. Contextual information dependence is matched with contextual grounding; coordination and interdependence requirements with workflow integration; and decision, action, and control requirements with execution authority. The model identifies three potential misfit mechanisms arising when these relationships do not adequately meet task requirements. Informational misfit concerns insufficient incorporation of task-specific information into AI-supported recommendations. Coordination misfit concerns inadequate integration of AI support into interdependent organizational activities. Authority misfit has two distinct pathways: insufficient permission to perform actions necessary for task completion and permissions that conflict with human oversight and accountability requirements. Three theoretical propositions specify the expected relationships between these mechanisms and different task outcomes. The first two propose that the adverse associations of insufficient grounding and workflow integration become stronger as the corresponding task requirements increase. The third distinguishes task-completion disruptions from control and audit problems associated with the two authority-misfit pathways. These are theoretical expectations rather than empirically verified findings. The framework is

selective. Its contribution is an integrated conceptual explanation of selected task–AI configuration matches, possible misfit mechanisms, and their differentiated consequences. For managers, the model provides analytical prompts for distinguishing limitations of an AI system from shortcomings in its configuration for a particular task. Future research should operationalize the constructs and examine the propositions across managerial tasks and organizational settings.

Keywords: *Task–technology fit; Artificial Intelligence configuration; managerial tasks; organizational fit; Artificial Intelligence governance.*

1. Giriş

Yapay zekâ (YZ), örgütlerde bilgiye erişme, içerik üretme, analiz yapma ve karar süreçlerini destekleme biçimlerini değiştirmektedir. YZ teknolojilerinin örgütsel kullanımı; otomasyon, bilgi ve karar desteği, etkileşim ve yenilik gibi farklı faaliyetleri kapsayacak biçimde genişlemektedir (Benbya, Pachidi ve Jarvenpaa, 2021). Özellikle üretken YZ sistemleri, örgüte özgü bilgi kaynaklarıyla ilişkilendirilebilmekte ve örgütsel bilgi yönetimi süreçlerinin bir parçası olarak yapılandırılabilmektedir (Hussinki, Mikalef ve Ritala, 2026). Benzer biçimde, YZ'nin tekil ve dağınık kullanımların ötesine geçerek yinelenen örgütsel iş akışlarına yerleştirilmesi giderek daha belirgin bir örgütsel tasarım ve uygulama sorunu haline gelmektedir (Sarkar, 2026). Agentic YZ sistemlerinin gelişmesi ise YZ'nin yalnızca bilgi üretmesi veya öneride bulunması değil, iş akışları içinde belirli karar ve eylemleri gerçekleştirmesi sorununu da gündeme taşımaktadır (Jørgensen ve Ma, 2026). Bu gelişmeler, yönetsel görevlerde YZ kullanımına ilişkin temel soruyu genişletmektedir. Sorun yalnızca bir görevin YZ tarafından desteklenip desteklenemeyeceği değil, YZ'nin söz konusu görevin gereksinimleriyle uyumlu olacak biçimde nasıl yapılandırılması gerektiğidir.

Yönetsel görevler aynı örgütsel gereksinimlere sahip değildir. Bazı görevlerin yerine getirilmesi örgüte özgü bilgi ve bağlamın yoğun biçimde kullanılmasını gerektirirken, bazıları farklı faaliyetler ve aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılıkların yönetilmesine dayanır. Bazı görevlerde ise karar verme, eyleme geçme ve yetki kullanma daha belirleyici hale gelir. Örgüt tasarımı literatürü, görev belirsizliği ve bilgi işleme gereksinimleri ile örgütsel düzenlemeler arasındaki ilişkiyi uzun süredir ele almaktadır (Galbraith, 1974). Bu literatürde bilgi ve görevler arasındaki karşılıklı bağımlılığın örgütsel tasarım açısından farklı sonuçlar doğurabileceği de gösterilmiştir (Puranam, Raveendran ve Knudsen, 2012; Raveendran, Silvestri ve Gulati, 2020). Yetki literatürü ise karar verme hakkı ile kararlar üzerindeki fiilî kontrolün örgüt içinde nasıl dağıtıldığını ayrı bir örgütsel tasarım problemi olarak ele almaktadır (Aghion ve Tirole, 1997).

YZ sistemlerinin örgütsel yapılandırılmasında da farklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Büyük dil modellerinin dış bilgi kaynaklarıyla ilişkilendirilmesi, üretilen yanıtların görevle ilgili ek bilgiyle temellendirilmesine olanak sağlayabilmektedir (Klesel ve Wittmann, 2025). Üretken YZ'nin örgütsel bilgi yönetimiyle bütünleştirilmesine yönelik çalışmalar ise örgüte özgü veri ve bilgi kaynaklarının YZ sistemleriyle

ilişkilendirilmesinin örgütsel bilgi kullanımındaki önemini göstermektedir (Hussinki, Mikalef ve Ritala, 2026). Bunun yanında YZ'nin yinelenen örgütsel süreçlere yerleştirilmesi, bağımsız veya dağınık kullanımlardan farklı bir iş akışı bütünleşmesi problemi oluşturmaktadır (Sarkar, 2026). Agentic YZ bağlamında ise teknik olarak bir eylemi gerçekleştirebilme kapasitesi, söz konusu eylemi örgüt adına gerçekleştirme yetkisiyle aynı anlama gelmemektedir. Yetkilendirme, insan gözetimi ve hesap verebilir icra ayrıca düzenlenmesi gereken örgütsel sorunlardır (Jørgensen ve Ma, 2026).

Bu iki literatür hattı önemli ancak farklı sorulara yanıt vermektedir. Örgüt tasarımı literatürü görevlerin bilgi işleme, karşılıklı bağımlılık ve yetki bakımından farklı gereksinimler doğurabileceğini açıklarken, güncel YZ literatürü bağlamsal temellendirme, iş akışı bütünleşmesi ve kontrollü eylem gibi YZ kullanımına ilişkin örgütsel düzenlemeleri incelemektedir. Görev–Teknoloji Uyumu (Task–Technology Fit, TTF) yaklaşımı ise teknolojinin performansa katkısının yalnızca kullanılmasına değil, desteklediği görevlerle uyumuna da bağlı olduğunu ortaya koymakta ve bu uyumun daha ayrıntılı bileşenler üzerinden incelenebileceğini göstermektedir (Goodhue ve Thompson, 1995). TTF yaklaşımı güncel YZ araştırmalarında da görev özellikleri ile YZ kullanımının birlikte değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Przegalinska vd., 2025). Bununla birlikte bu literatürler, yönetsel görevlerin farklı gereksinimleri ile YZ'nin farklı örgütsel yapılandırma boyutları arasındaki uyumu ortak bir kavramsal model içinde açıklamak üzere yeterince bütünleştirilmiş değildir. Dolayısıyla teorik sorun yalnızca görev ile teknoloji arasında genel bir uyum bulunup bulunmadığı değil, farklı yönetsel görev gereksinimlerinin hangi YZ yapılandırmalarıyla uyumlu olduğunun açıklanmasıdır.

Bu çalışma söz konusu teorik soruna yanıt olarak Görev–YZ Konfigürasyonu Uyum Modeli önermektedir. Model, yönetsel görevlerin üç gereksinim alanını bu çalışmada odaklanılan üç örgütsel YZ yapılandırmasıyla ilişkilendirmektedir. Bunlar, bağlamsal bilgi gereksinimi ile bağlamsal temellendirme, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık gereksinimi ile iş akışı bütünleşmesi ve karar, eylem ve kontrol gereksinimi ile eylem yetkisi arasındaki uyumdur. Bu eşleştirmeler önceki literatürde yer alan hazır bir sınıflandırmanın aktarımı değildir; örgüt tasarımı, YZ ve TTF literatürlerinin bu çalışmada gerçekleştirilen kavramsal sentezinin sonucudur. Ayrıca bu üçlü, YZ konfigürasyonunun bütün olası boyutlarını kapsayan bir sınıflandırma olarak değil, yönetsel görev gereksinimleri açısından bu çalışmada incelenen teorik olarak ayrıştırılabilir yapılandırma boyutları olarak ele alınmaktadır.

Bu doğrultuda çalışma şu araştırma sorusuna yanıt aramaktadır:

Yapay zekâ sistemleri, farklı yönetsel görev gereksinimleriyle uyum sağlamak üzere bağlamsal temellendirme, iş akışı bütünleşmesi ve eylem yetkisi bakımından nasıl yapılandırılmalıdır?

Çalışma, TTF yaklaşımını açıklayıcı teorik temel olarak kullanmakta ve örgüt tasarımı ile güncel YZ literatüründeki tamamlayıcı açıklamaları bir araya getiren kavramsal bir model geliştirmektedir. Modelin temel savı, görev–YZ uyumunun tek bir genel uygunluk

değerlendirmesine indirgenmemesi, görevin farklı gereksinimleri ile bunlara karşılık gelen YZ konfigürasyonu boyutları üzerinden incelenmesi gerektiğidir. Bu doğrultuda model, bağlamsal bilgi gereksinimi ile bağlamsal temellendirme arasındaki yetersiz uyumu bilgisel uyumsuzluk, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık gereksinimi ile iş akışı bütünleşmesi arasındaki yetersiz uyumu koordinasyon uyumsuzluğu, görevin gerektirdiği eylemler ile insan kontrolü, hesap verebilirlik ve gerektiğinde üst mercie yönlendirme gereksinimleriyle bağdaşmayan eylem yetkisini ise yetki uyumsuzluğu olarak kavramsallaştırmaktadır.

Çalışma bu çerçevede üç katkı sunmaktadır. İlk olarak TTF'nin genel uyum mantığını, yönetsel görev gereksinimleri ile ayrıştırılmış YZ konfigürasyonu boyutları arasındaki ilişkiye uygulayarak görev–YZ uyumunu yapılandırma düzeyinde ele almaktadır. İkinci olarak, görev–YZ uyumsuzluğunu tek bir genel uyumsuzluk durumu yerine bilgisel, koordinasyon ve yetki uyumsuzluğu olmak üzere farklı mekanizmalar üzerinden açıklayan bir kavramsal model geliştirmektedir. Üçüncü olarak, yönetsel açıdan değerlendirme odağını yalnızca YZ'nin bir görev için kullanılıp kullanılmamasından, YZ'nin görevin bilgi, koordinasyon ve yetki gereksinimleriyle uyumlu biçimde nasıl yapılandırılması gerektiğine taşımaktadır. Model böylece, aynı YZ sisteminin belirli bir yönetsel görev açısından farklı yapılandırma boyutlarında farklı uyum düzeyleri gösterebilmesi olasılığının analitik olarak değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

2. Literatür Taraması ve Kavramsal Temel

2.1. Açıklayıcı Teorik Temel: Görev–Teknoloji Uyumu

Görev–Teknoloji Uyumu yaklaşımı, teknolojinin görev performansına katkısını yalnızca teknolojinin özellikleri veya kullanım düzeyi üzerinden değil, teknolojinin sunduğu işlevler ile görev gereksinimleri arasındaki uyum üzerinden açıklamaktadır. Goodhue ve Thompson (1995), teknolojinin bireysel performans üzerindeki olumlu etkisinin hem kullanılmasına hem de desteklediği görevlerle uyum göstermesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, teknoloji değerlendirmesinin odağını teknolojinin kendisinden teknoloji özellikleri ile görev gereksinimleri arasındaki ilişkiye taşımaktadır. Dolayısıyla bir teknolojinin uygunluğu, farklı görevler için değişmez bir özellik olarak değil, belirli bir görevin gereksinimleri karşısında değerlendirilmesi gereken ilişkisel bir nitelik olarak ele alınmaktadır.

Bu açıklama, yönetsel görevlerde YZ'nin yapılandırılması açısından önem taşımaktadır. Yönetsel görevler ihtiyaç duydukları örgütsel bilgi, içerdikleri karşılıklı bağımlılıklar ve gerektirdikleri karar veya eylemler bakımından farklılaşabilmektedir. Bu nedenle bir YZ sisteminin belirli işlevlere sahip olması, söz konusu işlevlerin her yönetsel görev için aynı biçimde düzenlenmesi gerektiği anlamına gelmemektedir. YZ'nin bir göreve uygunluğunu değerlendirmek için sistemin hangi işlevleri sunduğunun yanı sıra bu işlevlerin görevin gereksinimlerini karşılayacak biçimde nasıl yapılandırıldığının da incelenmesi gerekmektedir. TTF, görev gereksinimleri ile teknoloji özellikleri arasındaki bu ilişkiyi açıklamak için çalışmanın temel teorik dayanağını oluşturmaktadır.

TTF'nin bu çalışma açısından bir diğer önemli özelliği, uyumun farklı bileşenler üzerinden incelenebilmesine olanak tanımasıdır. Goodhue ve Thompson (1995), görev–teknoloji uyumunu çeşitli bileşenler aracılığıyla ölçmüş ve uyumun daha ayrıntılı bileşenlere ayrıştırılmasının bilgi sistemlerinin kullanıcı gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını değerlendirmede tanısal değer taşıyabileceğini belirtmiştir. Bu yaklaşım, görev–YZ uyumunun tek bir genel uygunluk değerlendirmesiyle sınırlandırılmaması için teorik bir temel sağlamaktadır. Bununla birlikte bu çalışmada ele alınan bağlamsal temellendirme, iş akışı bütünleşmesi ve eylem yetkisi, Goodhue ve Thompson'ın (1995) tanımladığı TTF bileşenlerinin doğrudan karşılıkları değildir. Söz konusu boyutlar, yönetsel görevlerin örgütsel gereksinimleri ile güncel YZ sistemlerinin yapılandırılma biçimlerini ilişkilendiren kavramsal sentez sonucunda belirlenmektedir.

TTF yaklaşımının YZ araştırmalarında kullanılması yeni değildir. Przegalinska vd. (2025), işbirlikçi YZ'nin örgütsel performansla ilişkisini kaynak temelli yaklaşım ve TTF perspektifinden inceleyerek görev özelliklerinin YZ kullanımının değerlendirilmesindeki önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın teorik katkısı, TTF'yi YZ alanına ilk kez uygulamak değildir. Çalışma, TTF'nin görev ile teknoloji arasındaki uyum mantığını yönetsel görevler ile YZ'nin örgütsel yapılandırılması arasındaki ilişkiye uyarlamakta ve bu ilişkiyi farklı görev gereksinimleri ile yapılandırma boyutları üzerinden ayrıştırmaktadır.

Görev–teknoloji ilişkisinin değerlendirilmesinde uyumsuzluk kavramı da önem taşımaktadır. Howard ve Rose (2019), görev–teknoloji uyumunu ve uyumsuzluğunu kavramsal olarak ayrıştırarak uyumsuzluğun yalnızca teknolojinin görev gereksinimlerini karşılamakta yetersiz kalmasıyla sınırlı olmadığını göstermektedir. Araştırmacılar, teknolojinin görev için gerekli özellikleri yeterince sunmaması ile görevin gerektirdiğinden fazla özellik sunmasını iki farklı uyumsuzluk biçimi olarak ele almaktadır. Bu ayrım, görev–teknoloji ilişkisinin yalnızca teknolojik yetersizlik üzerinden değerlendirilmemesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu çalışmada söz konusu genel uyumsuzluk mantığı, özellikle YZ'ye tanınan eylem yetkisinin teorileştirilmesinde örgütsel yetki ve YZ yönetişimi literatürüyle birlikte kullanılmaktadır. Ancak teknolojik özelliklerin fazlalığı ile örgütsel eylem yetkisinin sınırlarının aşılması aynı kavramlar olarak değerlendirilmemektedir.

Bununla birlikte TTF, önerilen modelin bütün kavramsal içeriğini tek başına sağlamamaktadır. TTF, görev gereksinimleri ile teknoloji özellikleri arasındaki uyumun neden önemli olduğunu açıklamakta; ancak yönetsel görevlerin hangi gereksinim alanlarında ayrıştırılması veya YZ'nin hangi örgütsel yapılandırma boyutlarının bu gereksinimlerle ilişkilendirilmesi gerektiğini doğrudan belirlememektedir. Bu nedenle çalışmada TTF açıklayıcı teorik temel olarak kullanılırken, görev gereksinimleri örgüt tasarımı literatüründen, YZ yapılandırma boyutları ise örgütsel bilgi yönetimi, iş akışı bütünleşmesi ve YZ yönetişimi literatüründen hareketle kavramsallaştırılmaktadır. Böylece TTF, modelde önerilen eşleştirmelerin doğrudan kaynağı olarak değil, bu

eşleştirmelerin neden uyum ve uyumsuzluk ilişkileri olarak incelenebileceğini açıklayan teorik temel olarak konumlandırılmaktadır.

Bu çerçevede görev–YZ konfigürasyonu uyumu, belirli bir yönetsel görevin gereksinimleri ile YZ sisteminin söz konusu görevi desteklemek üzere örgütsel olarak yapılandırılma biçimi arasındaki uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Bu uygunluk, tek bir genel uyum düzeyinden hareketle değil, farklı görev gereksinimleri ile bunlara karşılık gelen YZ yapılandırma boyutları arasındaki ilişkiler üzerinden ele alınmaktadır. İzleyen bölümde bu ilişkinin görev tarafı incelenerek yönetsel görevlerin bağlamsal bilgi, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık ile karar, eylem ve kontrol gereksinimleri açıklanmaktadır.

2.2. Yönetsel Görev Gereksinimleri

Yönetsel görevler, ihtiyaç duydukları bilgi, diğer faaliyetlerle ilişkileri ve kararların uygulanmasına yönelik yetki düzenlemeleri bakımından farklı gereksinimler ortaya çıkarabilmektedir. Örgüt tasarımı literatürü, görev belirsizliği ile bilgi işleme gereksinimleri arasındaki ilişkiyi (Galbraith, 1974), örgütsel faaliyetlerde karşılıklı bağımlılığın farklı biçimlerini (Puranam, Raveendran ve Knudsen, 2012; Raveendran, Silvestri ve Gulati, 2020) ve karar yetkisinin örgüt içinde dağılımını (Aghion ve Tirole, 1997; Ben-Ner, Kong ve Lluis, 2012) ele almaktadır. Bu çalışmada söz konusu literatürden hareketle yönetsel görevlerin gereksinimleri, bağlamsal bilgi, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık ile karar, eylem ve kontrol olmak üzere üç alanda incelenmektedir. Bu ayrım, literatürde önceden tanımlanmış bir sınıflandırmanın aktarımı değil, yönetsel görevlerin YZ ile desteklenmesinde önem taşıyan örgütsel gereksinimlerin bu çalışmanın amacı doğrultusunda kavramsal olarak ayrıştırılmasıdır.

Bağlamsal bilgi gereksinimi, bir yönetsel görevin doğru ve amacına uygun biçimde yerine getirilebilmesi için örgüte, göreve veya kararın gerçekleştiği koşullara özgü bilgilere duyulan ihtiyacı ifade etmektedir. Galbraith (1974), görev belirsizliğinin örgütlerin bilgi işleme gereksinimleri üzerindeki etkisini açıklayarak bilgi işleme kapasitesinin örgütsel tasarımdaki önemini ortaya koymuştur. Puranam, Raveendran ve Knudsen (2012) ise aktörler arasındaki epistemik karşılıklı bağımlılığı ele alarak örgütsel faaliyetlerde bilginin ve öngörü gereksinimlerinin rolünü açıklamıştır. Bu yaklaşımlardan hareketle, yönetsel görevlerin yalnızca işlenmesi gereken bilgi miktarı bakımından değil, görevin yürütüldüğü bağlama özgü bilgiye duyulan ihtiyaç bakımından da farklılaşabileceği ileri sürülmektedir. Örneğin genel bir sektör değerlendirmesi ile belirli bir örgütün müşteri ilişkileri, geçmiş kararları ve iç politikaları dikkate alınarak hazırlanan bir değerlendirme aynı bağlamsal bilgi gereksinimine sahip değildir.

Koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık gereksinimi, bir yönetsel görevin yerine getirilmesinde birbirine bağlı faaliyetlerin, aktörlerin veya kararların uyumlaştırılmasına duyulan ihtiyacı ifade etmektedir. Puranam, Raveendran ve Knudsen (2012), görevler arasındaki karşılıklı bağımlılık ile aktörler arasındaki epistemik karşılıklı bağımlılığı birbirinden ayırmakta ve karşılıklı bağımlılığın varlığının her durumda aynı bilgi işleme

gereksinimlerini doğurmadığını göstermektedir. Raveendran, Silvestri ve Gulati (2020) ise görev, amaç ve bilgi karşılıklı bağımlılığını ayrıştırarak örgütsel koordinasyon sorunlarının farklı kaynaklardan ortaya çıkabileceğini açıklamaktadır. Bu nedenle bir yönetsel görevin diğer faaliyetlerle bağlantılı olması, tek başına belirli bir koordinasyon düzeyinin gerekli olduğu anlamına gelmemektedir. Burada belirleyici olan, söz konusu bağlantıların görevin gerçekleştirilmesi için ne ölçüde uyumlaştırılmasının gerektiğidir. Örneğin bağımsız olarak hazırlanabilen bir rapor ile farklı birimlerden veri toplanmasını, onayların alınmasını ve birbirini izleyen işlemlerin tamamlanmasını gerektiren bir sürecin koordinasyon ihtiyaçları farklıdır.

Karar, eylem ve kontrol gereksinimi, bir yönetsel görev kapsamında hangi kararların alınacağını, hangi işlemlerin gerçekleştirileceğini ve bunların hangi yetki ve denetim koşullarında yürütüleceğini kapsar. Aghion ve Tirole (1997), biçimsel yetkiyi karar verme hakkı, fiilî yetkiyi ise kararlar üzerindeki etkin kontrol olarak ayırmaktadır. Bu yaklaşım, karar verme hakkının dağılımı ile karar süreçleri üzerindeki fiilî kontrolün aynı mesele olmadığını ortaya koymaktadır. Ben-Ner, Kong ve Lluis (2012) ise görev ortamındaki belirsizlik ile karar yetkisinin devri arasındaki ilişkiyi inceleyerek görev özelliklerinin örgütsel yetki düzenlemeleri açısından önemini göstermektedir. Bu teorik açıklamalardan hareketle, yönetsel görevlerde kararın belirlenmesi, kararın örgütsel bir işlem olarak uygulanması ve bu süreçler üzerindeki kontrolün düzenlenmesi birbirleriyle ilişkili ancak farklı gereksinimler olarak değerlendirilmektedir. Örneğin bir yatırım seçeneğinin analiz edilmesi, yatırım kararının onaylanması ve ilgili ödemenin gerçekleştirilmesi farklı karar ve eylem yetkileri gerektirebilir. Dolayısıyla bir görevin YZ tarafından desteklenmesi değerlendirilirken yalnızca karar desteğine duyulan ihtiyaç değil, eylemlerin hangi yetki sınırları içinde ve ne tür insan kontrolü altında yürütülmesi gerektiği de dikkate alınmalıdır.

Bu üç gereksinim alanı birbirini dışlayan görev türleri değildir. Belirli bir yönetsel görev aynı anda örgüte özgü bilgiye, farklı faaliyetler arasında koordinasyona ve tanımlanmış karar yetkilerine ihtiyaç duyabilir. Bununla birlikte bu gereksinimler analitik olarak birbirinden ayrılabilmektedir. Bir görevin yüksek düzeyde bağlamsal bilgi gerektirmesi, aynı görevin mutlaka geniş eylem yetkisi gerektirdiği anlamına gelmez. Benzer biçimde, faaliyetler arasındaki karşılıklı bağımlılık, karar yetkisinin belirli bir aktöre devredilmesini zorunlu kılmaz. Bu ayrım, görevlerin tek bir genel karmaşıklık düzeyine indirgenmeden farklı örgütsel gereksinimleri bakımından incelenmesine olanak sağlamaktadır. Söz konusu gereksinimler, izleyen bölümde ele alınacak YZ yapılandırma boyutlarının görev tarafındaki kavramsal temelini oluşturmaktadır.

2.3. YZ'nin Örgütsel Yapılandırma Boyutları

YZ sistemlerinin yönetsel görevleri destekleme biçimi, yalnızca sahip oldukları teknik yeteneklerle değil, örgütsel faaliyetler içinde nasıl yapılandırıldıklarıyla da ilişkilidir. Faraj, Pachidi ve Sayegh (2018), öğrenen algoritmaların örgütsel çalışma ve koordinasyon biçimleri üzerindeki etkilerini tartışırken Raisch ve Krakowski (2021), YZ'nin yönetimde

otomasyon ve insan faaliyetlerini destekleme rolleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Daha güncel çalışmalar ise üretken YZ'nin örgütsel bilgi yönetimiyle ilişkisini (Hussinki, Mikalef ve Ritala, 2026), iş akışlarına bütünleşmesini (Sarkar, 2026) ve kontrollü eylem gerçekleştirme koşullarını (Jørgensen ve Ma, 2026) ele almaktadır. Bu literatür, YZ'nin örgütsel kullanımının yalnızca sistemin neler yapabildiğiyle değil, bilgi kaynakları, süreçler ve yetki düzenlemeleriyle kurduğu ilişkiler üzerinden de değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Bu çalışmada söz konusu literatürden hareketle YZ'nin örgütsel yapılandırılması üç boyutta incelenmektedir. Bunlar bağlamsal temellendirme, iş akışı bütünleşmesi ve eylem yetkisidir. Söz konusu boyutlar, literatürde önceden tanımlanmış bir sınıflandırmanın aktarımı veya YZ yapılandırmasının bütün özelliklerini kapsayan bir taksonomi değildir. Yönetsel görev gereksinimleriyle ilişkilendirilebilecek belirli yapılandırma kararlarını ayrıştırmak amacıyla geliştirilen kavramsal bir çerçevedir.

Bağlamsal temellendirme (contextual grounding), YZ sisteminin görev açısından ilgili ve erişimine izin verilmiş bilgi kaynaklarından yararlanarak çıktı üretmesini destekleyen örgütsel ve teknik düzenlemeleri ifade etmektedir. Klesel ve Wittmann (2025), erişimle artırılmış üretim (Retrieval-Augmented Generation, RAG) yaklaşımını açıklayarak büyük dil modellerinin yanıt üretirken dış bilgi kaynaklarından yararlanmasına yönelik teknik bir mekanizmayı ele almaktadır. Hussinki, Mikalef ve Ritala (2026) ise üretken YZ ile örgütsel bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi farklı yapılandırmalar üzerinden incelemektedir. Bu çalışmada bağlamsal temellendirme, belirli bir teknik yöntemle sınırlandırılmamakta; YZ'nin görevin gerektirdiği örgütsel bilgi kaynaklarından yararlanmasını sağlayan düzenlemeleri kapsamaktadır. Örneğin bir YZ sisteminin genel finansal bilgilerle değerlendirme yapması ile örgütün güncel finansal kayıtlarını ve iç politikalarını dikkate alarak değerlendirme hazırlaması farklı bağlamsal temellendirme biçimlerini göstermektedir. Bununla birlikte bilgi kaynaklarına erişim sağlanması, bu kaynakların uygun biçimde kullanıldığını veya üretilen çıktıların doğru olduğunu tek başına garanti etmemektedir.

İş akışı bütünleşmesi (workflow integration), YZ desteğinin görevlerin yürütüldüğü örgütsel süreçler, bilgi akışları ve koordinasyon düzenlemeleriyle ilişkilendirilme biçimini ifade etmektedir. Faraj, Pachidi ve Sayegh (2018), öğrenen algoritmaların örgütsel çalışma biçimleriyle ilişkisini ele alarak algoritmik sistemlerin kullanımının mevcut faaliyetlerin örgütlenmesinden bağımsız düşünülemeyeceğini göstermektedir. Sarkar (2026) ise üretken YZ'nin örgütsel işlevlere bütünleşmesini inceleyerek bağımsız kullanım örnekleri ile iş süreçlerine yerleşmiş uygulamalar arasındaki farklılığa dikkat çekmektedir. Bu açıklamalardan hareketle iş akışı bütünleşmesi, YZ'nin yalnızca belirli bir çıktı üretmesini değil, bu çıktının diğer faaliyetlerle ilişkilendirilmesini ve ilgili süreçlerde kullanılmasını sağlayan düzenlemeleri de kapsamaktadır. Örneğin bir toplantı özetinin YZ aracılığıyla hazırlanması ile toplantıda belirlenen görevlerin ilgili birimlere aktarılması ve ilerlemelerinin mevcut sistemler üzerinden izlenmesi farklı bütünleşme biçimleridir. Bununla birlikte YZ'nin bir iş akışına dahil edilmesi, süreç kapsamındaki kararları

bağımsız olarak alma veya işlemleri gerçekleştirme yetkisine sahip olduğu anlamına gelmemektedir.

Eylem yetkisi (execution authority), YZ sisteminin belirli bir yönetsel görev kapsamında hangi işlemleri, hangi koşullarda ve hangi yetki sınırları içinde gerçekleştirmesine izin verildiğini ifade etmektedir. Shrestha, Ben-Menahem ve von Krogh (2019), örgütsel karar alma süreçlerinde insan ve YZ arasındaki görev paylaşımını inceleyerek kararların YZ'ye devredildiği, insan ve YZ'nin sıralı biçimde karar verdiği ve kararların birlikte oluşturulduğu farklı örgütsel düzenlemeler önermektedir. Raisch ve Krakowski (2021), otomasyon ile insan faaliyetlerini destekleme arasındaki ilişkinin birbirinden kesin biçimde ayrılabilecek iki seçenekten ibaret olmadığını ileri sürmektedir. Jørgensen ve Ma (2026) ise etmen tabanlı YZ'nin örgütsel iş akışlarında yetki devri, sınırlandırılmış özerklik ve kontrollü yürütme koşullarını ele almaktadır. Zhu vd. (2026), YZ sistemlerinde anlamlı insan gözetiminin tasarımını inceleyerek denetim ve müdahale olanaklarının önemini tartışmaktadır. Bu literatürden hareketle eylem yetkisi, YZ'nin teknik olarak gerçekleştirebildiği bütün işlemlerden farklı olarak, örgütsel açıdan gerçekleştirmesine izin verilen eylemleri ve bunların kontrol koşullarını kapsamaktadır.

Eylem yetkisinin kapsamı, YZ'nin karar süreçlerindeki rolü ile bu kararların uygulanmasındaki rolünün birbirinden ayrılmasını gerektirmektedir. Örneğin bir YZ sistemi satın alma önerisi hazırlayabilir, satın alma talebini ilgili birime iletebilir veya belirlenmiş koşullar altında satın alma işlemini gerçekleştirebilir. Bu faaliyetler farklı yetkilendirme düzenlemeleri gerektirebilir. İnsan kontrolünün sürdürülmesi ise her işlemin önceden insan tarafından onaylanmasını zorunlu kılmamaktadır. Görevin özelliklerine ve ilgili risklere bağlı olarak yetki sınırlarının, insan müdahalesi olanaklarının ve gerektiğinde işlemin üst yetkiliye yönlendirilmesine ilişkin düzenlemelerin tanımlanması da kontrolün sağlanmasında rol oynayabilir. Bu nedenle eylem yetkisi, yalnızca YZ'ye bırakılan işlemlerin kapsamıyla değil, söz konusu işlemlerin hangi denetim koşullarında gerçekleştirildiğiyle birlikte değerlendirilmelidir.

Üç yapılandırma boyutu birbiriyle ilişkili olmakla birlikte farklı örgütsel düzenlemeleri temsil etmektedir. Bağlamsal temellendirme, YZ'nin hangi bilgilere dayanarak çalıştığını; iş akışı bütünleşmesi, örgütsel faaliyetlerle nasıl bağlantı kurduğunu; eylem yetkisi ise hangi işlemleri gerçekleştirmesine izin verildiğini açıklamaktadır. Örneğin bir YZ sistemi örgütsel bilgi kaynaklarından yararlanabilir ve mevcut iş akışlarıyla bütünleşebilir; ancak yalnızca öneri üretmekle yetkilendirilmiş olabilir. Benzer biçimde, belirli işlemleri gerçekleştirmeye yetkilendirilmiş olması, görevin bütün bilgi ve koordinasyon gereksinimlerini karşıladığı anlamına gelmemektedir. Bu ayrım, yapılandırma boyutlarının birbirinden bağımsız olduğunu değil, farklı yönetsel gereksinimler bakımından ayrı ayrı değerlendirilebileceğini ifade etmektedir.

Bu çalışmada bağlamsal temellendirme, iş akışı bütünleşmesi ve eylem yetkisi, yönetsel görevlerin sırasıyla bağlamsal bilgi, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık ile karar, eylem ve kontrol gereksinimleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu eşleştirmeler, önceki araştırmalarda doğrudan doğrulanmış ilişkiler olarak değil, görev–teknoloji uyumu yaklaşımına dayalı

kavramsal model kapsamında geliştirilen teorik ilişkiler olarak ele alınmaktadır. Böylece YZ'nin örgütsel yapılandırılması, tek bir genel yetenek veya özerklik düzeyine indirgenmeden, farklı görev gereksinimleri karşısındaki uygunluğu bakımından incelenebilmektedir.

3. Yöntem ve Kavramsal Modelin Geliştirilmesi

Bu çalışma, yönetsel görev gereksinimleri ile yapay zekâ sistemlerinin örgütsel yapılandırılması arasındaki uyumu açıklamaya yönelik bir kavramsal model geliştirme araştırmasıdır. Jaakkola (2020), kavramsal araştırmaların farklı tasarımlar aracılığıyla mevcut bilgi birikiminden yeni teorik açıklamalar geliştirebileceğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmada, Jaakkola'nın sınıflandırmasındaki kavramsal model yaklaşımı esas alınmıştır. Çalışma, ampirik verilerin analizine veya sistematik bir literatür taramasına değil, ilgili teorik açıklamaların araştırma sorusu doğrultusunda ilişkilendirilmesine dayanmaktadır.

Araştırmanın çıkış noktası, YZ sistemlerinin yönetsel görevlere uygunluğunun yalnızca teknik yetenekleri veya kullanım düzeyleri üzerinden değerlendirilememesidir. Bu doğrultuda Görev–Teknoloji Uyumu yaklaşımı, görev gereksinimleri ile teknoloji özellikleri arasındaki ilişkinin açıklanmasında temel teori olarak benimsenmiştir (Goodhue ve Thompson, 1995). Bununla birlikte TTF, bu çalışmada ele alınan görev gereksinimlerini ve YZ yapılandırma boyutlarını doğrudan tanımlamamaktadır. Bu unsurlar, örgüt tasarımı, örgütsel bilgi işleme, YZ'nin örgütsel kullanımı ve YZ yönetişimi literatüründeki açıklamalardan hareketle kavramsallaştırılmıştır.

Jaakkola'nın (2020) kavramsal model yaklaşımı temel alınarak, bu araştırmaya özgü model geliştirme süreci dört analitik adım üzerinden yapılandırılmıştır. İlk adımda araştırma problemi, farklı yönetsel görevlerin YZ sistemleriyle desteklenmesinde ortaya çıkabilecek uyum ve uyumsuzluk sorunlarıyla sınırlandırılmıştır. İkinci adımda, örgüt tasarımı literatüründen hareketle yönetsel görevlerin üç gereksinim alanı belirlenmiştir. Üçüncü adımda, YZ'nin örgütsel kullanımına ilişkin çalışmalar temelinde üç yapılandırma boyutu ayrıştırılmıştır. Dördüncü adımda ise görev gereksinimleri ile yapılandırma boyutları arasında teorik eşleştirmeler oluşturularak bu eşleştirmelere ilişkin uyumsuzluk mekanizmaları ve önermeler geliştirilmiştir. Bu adımlar, Jaakkola tarafından tanımlanmış standart bir uygulama protokolü değil, mevcut araştırmanın model geliştirme sürecini açıklayan analitik işlemlerdir.

Literatürün değerlendirilmesinde, araştırma problemini açıklamaya yönelik teorik uygunluk esas alınmıştır. Bu kapsamda görev–teknoloji uyumunun açıklayıcı mantığını ortaya koyan, yönetsel görev gereksinimlerini temellendiren, YZ'nin örgütsel yapılandırılmasına ilişkin açıklamalar sunan ve önerilen modelin yakın yaklaşımlarla karşılaştırılmasına olanak sağlayan çalışmalardan yararlanılmıştır. Kaynakların modeldeki işlevleri birbirinden ayrılmış; TTF literatürü uyum ilişkisinin açıklanmasında, örgüt tasarımı araştırmaları görev gereksinimlerinin belirlenmesinde, YZ literatürü ise yapılandırma boyutlarının ve bunların örgütsel sınırlarının değerlendirilmesinde

kullanılmıştır. Bu yaklaşım, bütün ilgili yayınların kapsandığı veya önceden belirlenmiş bir tarama protokolünün uygulandığı iddiasını taşımamaktadır.

Modelin teorik ilişkileri geliştirilirken Whetten'in (1989) teorik katkının unsurlarına ilişkin açıklamalarından yararlanılmıştır. Whetten, bir teorik açıklamada hangi unsurların yer aldığının, bunların nasıl ilişkilendiğinin ve söz konusu ilişkilerin neden beklendiğinin ortaya konulması gerektiğini vurgulamaktadır. MacInnis (2011) ise kavramsal katkıların mevcut bilgi birikimini yeniden ilişkilendirme ve açıklama yoluyla geliştirilebileceğini tartışmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, görev gereksinimleri ile YZ yapılandırma boyutlarının yalnızca tanımlanmasıyla yetinilmemiş; aralarındaki eşleştirmelerin gerekçeleri ve ortaya çıkabilecek uyumsuzluk mekanizmaları teorik önermeler aracılığıyla açıklanmıştır.

Araştırmanın kapsamı, YZ ile desteklenen yönetsel ve örgütsel bilgi çalışmalarıyla sınırlandırılmıştır. Önerilen gereksinim ve yapılandırma boyutları, bütün yönetsel görevleri veya YZ sistemlerinin bütün özelliklerini kapsayan bir sınıflandırma olarak sunulmamaktadır. Model, boyutların istatistiksel olarak bağımsız olduğunu, belirli ağırlıklarla birleştirilebileceğini veya görev performansı üzerindeki etkilerinin doğrulandığını varsaymamaktadır. Çalışmanın çıktısı, görev–YZ konfigürasyonu uyumunu açıklamaya yönelik bir kavramsal model ve ileride ampirik olarak sınanabilecek teorik önermelerdir.

3.1. Kavramsal Eşleştirmelerin Gerekçelendirilmesi

Kavramsal eşleştirmeler geliştirilirken her bir görev gereksinimi için önce söz konusu gereksinimin yerine getirilmesinde neyin kritik olduğu belirlenmiştir. Bağlamsal bilgi gereksinimi, görevin doğru değerlendirilmesi için örgüte veya duruma özgü bilgilerin kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle karşılık gelen YZ yapılandırması, ilgili bilginin sisteme hangi düzenlemeler aracılığıyla sağlandığını ifade eden bağlamsal temellendirme olarak belirlenmiştir. Koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık gereksinimi, tekil bir çıktının ötesinde faaliyetler arasındaki bağlantıların yönetilmesini gerektirmektedir. Bu gereksinimin YZ tarafındaki karşılığı, desteğin mevcut süreçlere ve bilgi akışlarına nasıl yerleştirildiğini gösteren iş akışı bütünleşmesidir. Karar, eylem ve kontrol gereksinimi ise örgüt adına hangi işlemlerin gerçekleştirileceğini ve bu işlemlerin hangi denetim sınırları içinde yürütüleceğini içermektedir. Bu nedenle üçüncü yapılandırma boyutu eylem yetkisi olarak tanımlanmıştır.

Eşleştirmelerin gerekçesi, üç görev gereksiniminin üç teknoloji özelliğiyle biçimsel olarak benzer adlar taşıması değildir. Her eşleştirmede, ilgili gereksinim karşılanmadığında hangi tür görev sorununun ortaya çıkabileceği sorulmuştur. Göreve özgü bilgi kullanılamadığında önerinin bağlama uygunluğu; iş akışlarıyla yeterli bağlantı kurulamadığında faaliyetler arasındaki aktarım ve tamamlama; eylem yetkisi görevin gerekleriyle bağdaşmadığında ise görev tamamlanması veya kontrol koşulları etkilenebilir. Böylece model, yalnızca boyutları yan yana sıralamak yerine, bunlar arasında teorik olarak anlamlı bir uyumsuzluk mekanizması tanımlamaktadır. Bu ilişkilerin yönü ve

kapsamı, önceki literatürden doğrudan alınmış ampirik sonuçlar olarak değil, bu çalışmanın teorik çıkarımları olarak ele alınmaktadır.

Model geliştirme sürecinde bir diğer tercih, önerilen boyutların birbirinden mutlak biçimde bağımsız olduğu varsayımından kaçınmaktır. Örneğin bir YZ sisteminin örgütsel bilgi kaynaklarına erişebilmesi, bu kaynakların iş akışı içinde kullanılma biçimini etkileyebilir. Benzer şekilde belirli işlemleri gerçekleştirme yetkisi, ilgili süreçlere erişim ve bütünleşme düzenlemeleriyle bağlantılı olabilir. Ancak bu olası ilişkiler, bağlamsal temellendirme, iş akışı bütünleşmesi ve eylem yetkisinin aynı kavram olduğu anlamına gelmemektedir. Bu çalışma, boyutları istatistiksel olarak ayrıştırılmış ölçekler şeklinde sunmak yerine, farklı yönetsel gereksinimlere karşılık gelen analitik değerlendirme alanları olarak ele almaktadır. Bu ayrım, ileride yapılacak araştırmalarda boyutlar arasındaki ilişkilerin ayrıca incelenmesine olanak bırakmaktadır.

Önermelerin geliştirilmesinde, görev gereksinimlerinin tek başına olumlu veya olumsuz sonuç üretmediği kabul edilmiştir. Modelde beklenen sonuçlar, görev gereksinimleri ile YZ yapılandırması arasındaki belirli yetersizlik veya uygunsuzluk durumlarıyla ilişkilidir. P1 ve P2 için bu mantık, görev gereksiniminin yapılandırma yetersizliği ile görev sonucu arasındaki ilişkiyi koşullandırabileceği beklentisiyle ifade edilmiştir. P3 için ise eylem yetkisinin yetersizliği ile kontrol koşullarını aşmasının farklı sorunlar oluşturabileceği kabul edilmiştir. Bu teorik ayrım, tüm görev sonuçlarının tek bir genel performans göstergesi altında birleştirilmesini gerektirmemektedir. Böylece modelin ileride sınanması sırasında her önermeye uygun gözlemlenebilir sonuçların belirlenmesi mümkün olacaktır.

4. Bulgular: Görev–YZ Konfigürasyonu Uyum Modeli

Bu çalışmada önerilen Görev–YZ Konfigürasyonu Uyum Modeli, yönetsel görevlerin gereksinimleri ile yapay zekâ (YZ) sistemlerinin örgütsel yapılandırılması arasındaki uyumu, farklı uyumsuzluk mekanizmaları üzerinden açıklamayı amaçlamaktadır. Model, görev gereksinimleri ile teknoloji özellikleri arasındaki uyumu esas alan Görev–Teknoloji Uyumu (TTF) yaklaşımına dayanmaktadır (Goodhue ve Thompson, 1995). Bununla birlikte TTF'nin mevcut bileşenlerini doğrudan YZ sistemlerine aktarmak yerine, yönetsel görevlerin bağlamsal bilgi, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık ile karar, eylem ve kontrol gereksinimlerini üç YZ yapılandırma boyutuyla ilişkilendirmektedir.

Modelin temel varsayımı, farklı yönetsel görevlerin aynı YZ yapılandırmasından eşit ölçüde yararlanmasının beklenemeyeceğidir. Bağlamsal temellendirme, iş akışı bütünleşmesi ve eylem yetkisi, görevlerin farklı gereksinimleri karşısında ayrı ayrı değerlendirilmesi gereken yapılandırma boyutlarıdır. Bu boyutlar arasındaki eşleşmelerin yetersizliği, bilgisel, koordinasyon ve yetki uyumsuzluğu olarak adlandırılan üç mekanizma üzerinden kavramsallaştırılmaktadır. Söz konusu mekanizmalar ve bunlara ilişkin önermeler, bu araştırmada ampirik olarak sınanmamış olup literatüre dayalı teorik açıklamalar niteliğindedir.

Modelin görev gereksinimleri, YZ yapılandırma boyutları, olası uyumsuzluk mekanizmaları ve beklenen görev sonuçları arasındaki ilişkiler Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekilde görev gereksinimleri ile yapılandırma boyutları arasındaki bağlantılar teorik eşleştirmeleri, uyumsuzluk mekanizmalarına yönelen bağlantılar ise göreve bağlı yetersizlik veya uygunsuzluk koşullarını ifade etmektedir. Beklenen görev sonuçlarına ilişkin ilişkiler, bu çalışmada ampirik olarak sınanmamış teorik önermelerdir.



Şekil 1. Görev–YZ Konfigürasyonu Uyum Modeli

Kaynak: Yazar tarafından Goodhue ve Thompson (1995) temel alınarak ve ilgili örgütsel bilgi işleme, koordinasyon ve YZ yönetişimi literatüründen yararlanılarak geliştirilmiştir.

Not: Görev gereksinimleri ile YZ yapılandırma boyutları arasındaki oklar kavramsal eşleştirmeleri göstermektedir. Kırmızı oklar, eşleşmenin görev açısından yetersiz veya uygunsuz olduğu durumlarda ortaya çıkabilecek uyumsuzluk mekanizmalarını; son sütuna yönelen oklar ise ampirik olarak doğrulanmamış teorik beklentileri temsil etmektedir. P1 ve P2, ilgili görev gereksinimi arttıkça yapılandırma yetersizliği ile olumsuz görev sonucu arasındaki ilişkinin daha güçlü olmasının beklendiğini ifade etmektedir. P3, yetki uyumsuzluğunun iki farklı oluşum ve sonuç yolunu göstermektedir. Önermeler bu çalışmada ampirik olarak sınanmamıştır.

4.1. Bağlamsal Bilgi Gereksinimi ve Bilgisel Uyumsuzluk

Yönetsel görevler, yürütülmeleri için gerekli bilginin niteliği ve kapsamı bakımından farklılaşmaktadır. Bazı görevler genel bilgiyle desteklenebilirken bazıları örgüte özgü kayıtların, iç politikaların, geçmiş kararların veya güncel faaliyet koşullarının dikkate alınmasını gerektirmektedir. Galbraith (1974), örgütsel faaliyetlerin bilgi işleme gereksinimlerinin görev koşullarına göre değişebileceğini açıklamaktadır. YZ sistemleri açısından bu farklılık, görevin gerektirdiği bağlamsal bilginin sistem tarafından kullanılabilir hâle getirilmesini önemli kılmaktadır.

Bağlamsal temellendirme, YZ'nin ilgili ve erişimine izin verilmiş bilgi kaynaklarından yararlanmasını destekleyen örgütsel ve teknik düzenlemeleri kapsamaktadır. Klesel ve Wittmann (2025), dış bilgi kaynaklarının büyük dil modellerinin yanıt üretme süreçlerine dahil edilmesine yönelik teknik bir yaklaşımı açıklarken Hussinki, Mikalef ve Ritala (2026), üretken YZ'nin örgütsel bilgi yönetimiyle ilişkilendirilmesinin farklı biçimlerini ele almaktadır. Ancak bilgi kaynaklarına erişim sağlanması, bu kaynakların görev açısından uygun biçimde kullanılacağını veya üretilen çıktının doğru olacağını garanti etmemektedir.

Bu modelde bilgisel uyumsuzluk, görevin gerektirdiği bağlamsal bilginin YZ'nin temellendirme düzenlemeleri aracılığıyla yeterince kullanılamaması durumunu ifade etmektedir. Mekanizmanın ayırt edici özelliği, gerekli örgütsel bilginin YZ tarafından üretilen değerlendirme veya öneriye yeterince yansıtılamamasıdır. Örneğin bir YZ sistemi genel satın alma ilkelerine uygun bir öneri hazırlayabilir; ancak örgütün güncel tedarikçi sözleşmelerini dikkate alamıyorsa söz konusu öneri, ilgili yönetsel görevin bilgi gereksinimlerini karşılamayabilir. Burada temel sorun, çıktının başka bir birime aktarılamaması veya YZ'nin işlem yetkisinin bulunmaması değil, değerlendirmeyi temellendirmesi gereken bilginin yeterince kullanılamamasıdır.

Göreve özgü bilginin YZ tarafından kullanılamaması, değerlendirmede dikkate alınması gereken örgütsel koşulların dışarıda kalmasına neden olabilir. Bu eksiklik, özellikle kararın örgüte özgü kayıt ve kurallara bağımlı olduğu görevlerde, genel olarak makul görünen önerilerin somut görev bağlamına uygunluğunu azaltabilir. Dolayısıyla bağlamsal temellendirmedeki yetersizliğin sonuçları, görevin ilgili bilgiye ne ölçüde bağımlı olduğuna göre farklılaşabilir. Bununla birlikte daha fazla bilgi kaynağına erişim sağlanması, tek başına daha yüksek uyum anlamına gelmemektedir.

Teorik Önerme 1 (P1). Diğer koşullar benzer olduğunda, YZ'nin görev açısından gerekli bağlamsal bilgiyi yeterince kullanamaması ile üretilen değerlendirme ve önerilerin görev bağlamına uygunluğu arasındaki olumsuz ilişkinin, bağlamsal bilgiye bağımlılığı yüksek yönetsel görevlerde daha güçlü olması beklenmektedir.

4.2. Koordinasyon Gereksinimi ve Koordinasyon Uyumsuzluğu

Yönetsel görevler, diğer faaliyetlerle kurdukları bağlantılar bakımından da farklılaşmaktadır. Bazı görevler tek bir aktör veya süreç içinde tamamlanabilirken bazıları farklı birimlerin, bilgi akışlarının ve birbirini izleyen işlemlerin koordinasyonunu gerektirmektedir. Puranam, Raveendran ve Knudsen (2012), örgütsel faaliyetlerdeki karşılıklı bağımlılıkların bilgiyle ilgili boyutlarını tartışmaktadır. Raveendran, Silvestri ve Gulati (2020) ise görev, amaç ve bilgi karşılıklı bağımlılıklarının örgütsel tasarım açısından farklı sonuçlarını incelemektedir.

YZ sisteminin iş akışı bütünleşmesi, ürettiği çıktıların ve sağladığı desteğin örgütsel süreçlerle nasıl ilişkilendirildiğini belirlemektedir. Sarkar (2026), üretken YZ'nin bağımsız kullanımından örgütsel işlevlere ve iş akışlarına bütünleşmesine uzanan düzenlemeleri ele almaktadır. Bununla birlikte YZ'nin bir göreve ilişkin doğru veya yararlı çıktı üretmesi, bu çıktının diğer örgütsel faaliyetlerle uygun biçimde bağlantılandırıldığını göstermemektedir.

Bu çalışmada koordinasyon uyumsuzluğu, görevin gerektirdiği faaliyetler arası eşgüdümün YZ'nin iş akışı bütünleşmesiyle yeterince desteklenememesi olarak tanımlanmaktadır. Bu mekanizmada sorun, YZ çıktısının içerdiği bilginin mutlaka eksik olması değil, çıktının ilgili faaliyetler arasında kullanılmasını sağlayan bağlantıların yetersiz kalmasıdır. Örneğin YZ tarafından hazırlanan bir proje durum raporu doğru ve güncel bilgiler içerebilir. Ancak raporun ilgili birimlere aktarılması, görevlerin

güncellenmesi veya gerekli onay süreçleriyle ilişkilendirilmesi sağlanamıyorsa görev, koordinasyon gereksinimleri bakımından yeterince desteklenmeyebilir.

YZ çıktılarının ilgili faaliyetlere zamanında ve uygun biçimde aktarılamaması, bilgilerin yeniden girilmesini, görevlerin manuel olarak eşleştirilmesini veya işlemlerin tekrarlanmasını gerektirebilir. Bu ek koordinasyon ihtiyacının, birbirine bağımlı faaliyetlerin daha yoğun olduğu görevlerde daha belirgin aksaklıklarla ilişkili olması beklenebilir. Bununla birlikte karşılıklı bağımlılığın yüksek olması, her durumda daha kapsamlı teknik bütünleşmenin gerekli olduğu anlamına gelmemektedir. Mevcut insan koordinasyonu veya örgütsel süreçler bazı görevlerde yeterli olabilir.

Teorik Önerme 2 (P2). Diğer koşullar benzer olduğunda, YZ desteğinin ilgili iş akışlarıyla yetersiz bütünleşmesi ile faaliyetler arası aktarım, yeniden işleme ve görev tamamlama aksaklıkları arasındaki ilişkinin, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık gereksinimleri yüksek yönetsel görevlerde daha güçlü olması beklenmektedir.

4.3. Karar, Eylem ve Kontrol Gereksinimi ile Yetki Uyumsuzluğu

YZ sistemleri yönetsel görevlerde bilgi sağlayabilir, öneri geliştirebilir veya belirli işlemleri gerçekleştirebilir. Bununla birlikte teknik olarak gerçekleştirilebilen işlemler ile örgütsel açıdan izin verilen eylemler birbirinden farklıdır. Aghion ve Tirole (1997), örgütlerde biçimsel yetki ile fiilî kontrol arasındaki ayrımı ele almaktadır. Shrestha, Ben-Menahem ve von Krogh (2019) ise insan ve YZ arasındaki karar alma düzenlemelerinin farklı biçimlerde yapılandırılabileceğini göstermektedir.

YZ'nin eylem yetkisi, özellikle örgütsel iş akışlarında işlem gerçekleştirebilen sistemlerde önem kazanmaktadır. Jørgensen ve Ma (2026), etmen tabanlı YZ sistemlerinde yetki devri ve sınırlandırılmış özerkliği tartışırken Zhu vd. (2026), insan gözetimi ve müdahale olanaklarının tasarımını ele almaktadır. Bu çerçevede teknik olarak bir işlemi gerçekleştirebilmek, o işlemi örgüt adına yapma yetkisine sahip olmakla eşdeğer değildir.

Bu modelde yetki uyumsuzluğu, YZ'ye tanınan eylem yetkisinin görevin yürütülmesi için gerekli işlem kapsamı ve kontrol koşullarıyla bağdaşmaması durumunu ifade etmektedir. Bilgisel ve koordinasyon uyumsuzluğundan farklı olarak bu mekanizma, YZ'nin hangi bilgileri kullandığından veya çıktısının hangi süreçlere aktarıldığından çok, örgüt adına hangi eylemleri gerçekleştirmesine izin verildiğiyle ilgilidir. Yetki uyumsuzluğu, iki farklı yoldan ortaya çıkabilir.

İlk yol, yetki yetersizliğidir. YZ sisteminin bir görevin tamamlanması için gerekli işlemleri gerçekleştirmesine izin verilmemesi, ilgili eylemlerin başka aktörlere devredilmesini veya ek işlem adımlarını gerektirebilir. Örneğin YZ tarafından hazırlanan ve onay koşullarını karşılayan bir talebin ilgili sisteme kaydedilememesi, görevin tamamlanmasını geciktirebilir. Bununla birlikte bazı görevlerde işlemin insan tarafından gerçekleştirilmesi bilinçli ve uygun bir kontrol düzenlemesi olabilir. Dolayısıyla yetki yetersizliği, yalnızca görev açısından gerekli ve izin verilebilir eylem kapsamının karşılanamadığı durumlarda uyumsuzluk olarak değerlendirilmelidir.

İkinci yol, tanınan yetkinin insan gözetimi ve hesap verebilirlik koşullarıyla çatışmasıdır. YZ'nin belirli bir işlemi gerçekleştirmeye teknik ve örgütsel olarak yetkilendirilmiş olması, bu yetkilendirmenin görevin risk düzeyi, onay gereksinimi veya izlenebilirlik koşulları bakımından uygun olduğu anlamına gelmez. Örneğin belirli bir harcama için insan onayı gerektiren bir süreçte YZ'nin onay adımını aşarak işlemi tamamlayabilmesi, görev tamamlanmış görünse bile kontrol ve denetim sorunu doğurabilir. Bu nedenle daha geniş yetki, her koşulda daha yüksek görev–YZ uyumu anlamına gelmemektedir.

Bu iki yol farklı sonuç beklentilerine sahiptir. Gerekli eylem yetkisinin bulunmaması öncelikle görev tamamlama aksaklıklarıyla, kontrol koşullarıyla çatışan yetki ise onay, izleme ve denetim sorunlarıyla ilişkilendirilmektedir. Aynı görevde her iki sorunun farklı aşamalarda ortaya çıkması da mümkündür. Model, bu yolların birbirini dışladığını veya etkilerinin ampirik olarak kanıtlandığını varsaymamaktadır.

Teorik Önerme 3 (P3). Diğer koşullar benzer olduğunda, YZ'ye tanınan eylem yetkisinin görevin tamamlanması için gerekli kapsamın altında kalmasının görev tamamlama aksaklıklarıyla; tanınan yetkinin görevin insan gözetimi ve hesap verebilirlik koşullarıyla çatışmasının ise kontrol ve denetim sorunlarıyla ilişkili olması beklenmektedir.

4.4. Modelin Yorumlanması ve Sınır Koşulları

Modeldeki üç eşleşme, yönetsel görevleri birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış kategorilere yerleştirmek amacıyla oluşturulmamıştır. Bir yönetsel görevin bağlamsal bilgiye yoğun biçimde bağımlı olması, aynı zamanda yüksek koordinasyon ve belirli eylem yetkileri gerektirmesine engel değildir. Örneğin farklı birimlerin bütçe taleplerinin değerlendirilmesi, güncel örgütsel verilerin kullanılmasını, birimler arası bilgilerin karşılaştırılmasını ve onay yetkilerinin korunmasını birlikte gerektirebilir. Bu nedenle modelin uygulama birimi, bir YZ ürününün bütün örgüt için genel uygunluğu değil, belirli bir görev ve bu görevi desteklemek üzere tanımlanan yapılandırmadır. Aynı sistem, bir görevde yeterli bağlamsal bilgiye dayanırken başka bir görevde gerekli kaynaklara erişemeyebilir. Benzer biçimde bir süreçte uygun bütünleşme sağlayan düzenleme, farklı bir süreçte aktarım gereksinimlerini karşılamayabilir.

Modelin kavramsal mantığında görev gereksinimi ile YZ yapılandırması ayrı sorulara karşılık gelmektedir. Görev gereksinimi, işin yerine getirilebilmesi için hangi bilginin, koordinasyonun veya yetki düzeninin gerekli olduğunu ifade eder. Yapılandırma ise sistemin ilgili görevi desteklemek amacıyla hangi kaynaklara bağlandığını, hangi iş akışlarına yerleştirildiğini ve hangi işlemleri gerçekleştirmesine izin verildiğini gösterir. Uyumsuzluk, yalnızca bir yapılandırma boyutunun düşük düzeyde bulunmasından çıkarılamaz. Örneğin düşük iş akışı bütünleşmesi, bağımsız yürütülen ve çıktısı başka bir sürece aktarılmayan görevde sorun oluşturmayabilir. Buna karşılık aynı bütünleşme düzeyi, çok sayıda aktörün birbirini izleyen faaliyetler yürüttüğü görevlerde yetersiz kalabilir. Bu ayrım, uyumun bağlama duyarlı niteliğini korumaktadır.

Bilgisel uyumsuzluk ile koordinasyon uyumsuzluğu arasında da önemli bir ayrım bulunmaktadır. Bir öneri görev için gerekli güncel verilere dayanmadığında, önerinin

başka bir sisteme sorunsuz aktarılması bilgisel eksikliği kendiliğinden gidermez. Tersine, içerik bakımından uygun bir önerinin ilgili kişilere veya sonraki işlem aşamalarına aktarılamaması, önerinin bilgi niteliğini değiştirmeden koordinasyon sorunu doğurabilir. Bu mekanizmalar birlikte ortaya çıkabilse de hangi düzenlemenin yeniden değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin farklı sorular üretmektedir. İlkinde bilgi kaynakları, erişim koşulları ve kaynakların çıktı üretiminde kullanımı; ikincisinde süreç bağlantıları, sorumluluk geçişleri ve faaliyetler arasındaki aktarım düzenlemeleri ön plana çıkmaktadır.

Yetki uyumsuzluğu, bu iki mekanizmadan farklı olarak yalnızca YZ çıktısının niteliğine veya aktarımına değil, örgüt adına eylem gerçekleştirilmesine ilişkin sınırlara odaklanmaktadır. Modelde yetki yetersizliği ile kontrol koşullarıyla çatışan yetki iki ayrı değerlendirme yoludur. Yetkinin dar tutulması her durumda eksiklik olarak yorumlanamaz; belirli görevlerde insan onayı, uygun ve gerekli bir örgütsel düzenleme olabilir. Aynı şekilde yetkinin genişletilmesi, işlemlerin daha hızlı tamamlanmasını sağlasa bile denetim gereksinimleri karşılanmıyorsa uyumu artırmayabilir. Bu nedenle model, yetki kapsamının sürekli artırılması gerektiğini ileri sürmemektedir. Görevin tamamlanmasına ilişkin eylem gereksinimi ile o eylemlerin hangi kontrol koşullarında yürütüleceği birlikte değerlendirilmelidir.

Önermelerin yönü ve kapsamı da birbirinden ayrılmalıdır. P1 ve P2, yapılandırma yetersizliği ile olumsuz sonuçlar arasındaki ilişkinin belirli görev gereksinimleri yükseldiğinde güçlenebileceğine yönelik koşullu beklentilerdir. Bu önermeler, her yüksek gereksinimli görevde mutlaka olumsuz sonuç ortaya çıkacağını veya her ek yapılandırma düzeyinin aynı ölçüde yarar sağlayacağını ileri sürmez. P3 ise tek bir doğrusal yetki–performans ilişkisi önermemektedir. Görevin yürütülmesi için yetersiz yetki ile insan gözetimi koşullarını aşan yetki farklı oluşum koşullarına ve farklı beklenen sonuçlara sahiptir. Dolayısıyla üç önerme, tek bir genel YZ performans göstergesine indirgenmeden değerlendirilmelidir.

Modelin ileride kullanılması, önce görevin sınırlarının açıkça belirlenmesini gerektirir. Görevin hangi çıktıyı üretmeyi veya hangi işlemi tamamlamayı amaçladığı, bu amaca ulaşmak için hangi örgütsel bilgiye ihtiyaç duyulduğu, hangi aktör ve süreçlerle bağlantı kurulduğu ve hangi eylemlerin hangi onay koşullarında gerçekleştirileceği tanımlanmalıdır. Ardından YZ sisteminin bu gereksinimlere karşılık gelen yapılandırması incelenebilir. Bu değerlendirme, doğrudan belirli bir teknik çözümü zorunlu kılmaz. Örneğin bağlamsal temellendirme yalnızca belirli bir bilgi erişim tekniğiyle, iş akışı bütünleşmesi yalnızca tam otomasyonla veya eylem yetkisi yalnızca bağımsız karar verme ile eşdeğer tutulmamalıdır. Model, alternatif örgütsel ve teknik düzenlemelerin aynı görev gereksinimini farklı yollarla karşılayabileceği olasılığına açıktır.

Bu yorum çerçevesi, modelin sınırlarını da belirginleştirmektedir. Üç eşleşmenin seçilmesi, diğer görev özelliklerinin veya YZ yapılandırma kararlarının önemsiz olduğu anlamına gelmez. Kullanıcı uzmanlığı, görev riski, düzenleyici koşullar, veri niteliği ve örgütsel yetkinlikler gelecekte modelin ilişkilerini değiştirebilecek koşullar arasında değerlendirilebilir. Bununla birlikte bu unsurlar, mevcut çalışmada ayrı değişkenler olarak

teorileştirilmemiştir. Dolayısıyla modelin açıklama kapsamı, tanımlanan üç görev gereksinimi, üç yapılandırma boyutu ve bunlardan türetilen uyumsuzluk mekanizmalarıyla sınırlıdır. Bu sınırlama, mevcut teorik açıklamanın ampirik olarak sınanabilir kalması ve kapsamının olduğundan geniş gösterilmemesi açısından önemlidir.

Kavramsal modelin değerlendirilmesinde yalnızca önermeleri destekleyen örneklerin aranması yeterli değildir. Örneğin yüksek bağlamsal bilgi gereksinimine rağmen sınırlı bağlamsal temellendirmeyle uygun öneriler üretilebilmesi, P1 bakımından açıklanması gereken bir karşı örnek oluşturabilir. Benzer biçimde karşılıklı bağımlılığı yüksek bir görevde YZ sisteminin iş akışlarına doğrudan bütünleştirilmemesine rağmen koordinasyon aksaklıklarının görülmemesi, insan aracılığıyla sağlanan koordinasyonun veya alternatif süreç düzenlemelerinin etkisini gündeme getirebilir. Yetki bakımından ise bir işlemin YZ tarafından doğrudan gerçekleştirilememesi, görev tamamlamayı olumsuz etkilemiyorsa yetki yetersizliği mekanizmasının hangi koşullarda geçerli olduğu yeniden incelenmelidir. Bu tür karşı durumlar modelin reddedilmesini zorunlu kılmadan, önermelerin sınır koşullarının belirlenmesine katkı sağlayabilir.

Bu çerçevede kavramsal uygunluk değerlendirmesi, görevin tüm gereksinimlerinin aynı anda en yüksek düzeyde karşılanmasını zorunlu kılan bir ideal yapılandırma arayışı değildir. Örgütsel kaynaklar, erişim kısıtları ve kontrol yükümlülükleri farklı yapılandırma seçenekleri arasında tercih yapılmasını gerektirebilir. Örneğin örgüte özgü bilginin kullanılması önemli olsa da her bilgi kaynağının YZ sistemine açılması uygun olmayabilir. Benzer biçimde iş akışına daha fazla teknik bağlantı kurulması, bazı süreçlerde yeni kontrol ve koordinasyon gereksinimleri doğurabilir. Eylem yetkisinin genişletilmesi de insan gözetimi ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Bu nedenle model, bütün boyutlarda azami yapılandırma düzeyinin hedeflenmesini değil, belirli görev için gerekli ve örgütsel açıdan izin verilebilir düzenlemelerin karşılaştırılmasını öneren bir açıklama mantığına sahiptir. Bu nokta özellikle önemlidir; çünkü yalnızca teknoloji kapasitesine bakıldığında örgütsel sınırlar birer engel olarak görülebilirken görev–yapılandırma uyumu yaklaşımı bu sınırların bir bölümünü görevin uygun biçimde yürütülmesi için gerekli koşullar olarak değerlendirmektedir.

Kavramsal eşleştirmeler gelecekte farklı analiz düzeylerinde de incelenebilir. Bireysel düzeyde bir yöneticinin belirli YZ çıktısını görevinde kullanma biçimi, ekip düzeyinde farklı çalışanların aynı çıktı üzerinde koordinasyon kurması ve örgüt düzeyinde yetki ve denetim düzenlemelerinin tanımlanması farklı gözlem alanları sunmaktadır. Bununla birlikte bu düzeylerin aynı değişkeni ölçtüğü varsayılmamalıdır. Bir yöneticinin algıladığı uygunluk, iş akışında fiilen gerçekleşen aktarım başarısı veya örgütsel kontrol prosedürlerinin uygulanmasıyla birebir örtüşmeyebilir. Gelecekteki araştırmalar, görev gereksinimleri ve yapılandırma özelliklerini hangi düzeyde ölçtüğünü açıkça belirlemeli ve beklenen sonuçları bu düzeyle uyumlu seçmelidir. Böylece modelin hangi koşullarda açıklayıcı olduğu, farklı sonuç türleri birbirine karıştırılmadan incelenebilir. Bu araştırmada söz konusu ayrımlar ölçülmüş veya doğrulanmış değildir; burada yalnızca

önerilen teorik ilişkilerin daha açık ve eleştiriye elverişli biçimde sınanmasına yönelik bir değerlendirme çerçevesi oluşturulmaktadır.

Sonuç olarak modelin açıklayıcı değeri, yönetsel YZ kullanımındaki bütün sorunları tek bir neden altında toplamasında değil, belirli görev gereksinimleri karşısında ortaya çıkabilecek farklı yapılandırma uyumsuzluklarını analitik olarak ayrıştırmasında yatmaktadır. Şekil 1, bu ayrımı özetleyen kavramsal bir gösterimdir; ilişkilerin doğrulanmış nedensel etkiler olduğunu göstermemektedir. İzleyen sonuç bölümünde bu çerçevenin teorik katkıları, yönetsel değerlendirmeye sağlayabileceği katkı ve ampirik araştırmalarla sınanmasına ilişkin gereksinimler ele alınmaktadır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, yönetsel görevlerde yapay zekâ (YZ) kullanımının uygunluğunu görev gereksinimleri ile YZ yapılandırması arasındaki ilişki üzerinden ele alan Görev–YZ Konfigürasyonu Uyum Modeli geliştirilmiştir. Görev–teknoloji uyumu yaklaşımına dayanan model, bağlamsal bilgi, koordinasyon ve karar–kontrol gereksinimlerini ilgili YZ yapılandırma boyutlarıyla eşleştirmektedir. Bu eşleşmelerde ortaya çıkabilecek bilgisel, koordinasyon ve yetki uyumsuzlukları tanımlanmış ve bunların farklı görev sonuçlarıyla ilişkisine yönelik üç teorik önerme geliştirilmiştir. Çalışma kavramsal nitelikte olduğundan, önerilen ilişkiler doğrulanmış ampirik bulgular olarak değil, gelecekte sınanabilecek teorik beklentiler olarak değerlendirilmelidir.

5.1. Teorik Katkılar

Çalışmanın teorik katkısı, görev–teknoloji uyumunun önemini yeniden ileri sürmekten veya yönetsel YZ kullanımına ilişkin yeni bir boyutlar sınıflandırması sunduğunu iddia etmekten ziyade, belirli görev–YZ yapılandırması eşleşmelerinin olası uyumsuzluk mekanizmalarını açıklamaktır. Goodhue ve Thompson (1995), görev ve teknoloji özellikleri arasındaki uyumun performansla ilişkisini ele almış ve uyumun alt bileşenler üzerinden değerlendirilebileceğini göstermiştir. YZ literatüründe de görev özellikleri, iş akışı bütünleşmesi, karar yetkisi ve insan gözetimi gibi unsurlar farklı araştırma çerçevelerinde incelenmektedir. Bu nedenle çalışmanın katkısı, söz konusu unsurları ilk kez tanımlamasında değil, yönetsel görev gereksinimleriyle YZ yapılandırmasını eşleştirerek olası uyumsuzlukların farklı görev sonuçlarıyla nasıl ilişkili olabileceğini açıklayan bütünleşik bir model önermesindedir.

Modelde bilgisel uyumsuzluk, görevin gerektirdiği örgütsel ve durumsal bilgilerin YZ çıktısına yeterince yansıtılamamasıyla ilişkilendirilmektedir. Koordinasyon uyumsuzluğu, YZ desteğinin birbirine bağlı görev faaliyetleri ve iş akışlarıyla yeterince bütünleşmemesi durumunu ifade etmektedir. Yetki uyumsuzluğu ise iki farklı biçimde ele alınmaktadır. Görevin tamamlanması için gerekli eylem yetkisinin yetersiz olması, işlemlerin yürütülmesinde aksaklıklara yol açabilir. Buna karşılık YZ'ye tanınan yetkinin görevin insan gözetimi ve hesap verebilirlik koşullarıyla çatışması, kontrol ve denetim sorunları doğurabilir. Böylece model, uyumsuzluğu yalnızca genel bir performans eksikliği olarak

değil, farklı oluşum koşulları ve sonuçları bulunan mekanizmalar üzerinden değerlendirmektedir.

Önerilen ilişkilerin açıklayıcı yönü, görev gereksinimlerinin yapılandırma yetersizliklerinin olası sonuçlarını nasıl koşullandırabileceğinin belirtilmesidir. Birinci önerme, bağlamsal temellendirme yetersizliği ile önerilerin görev bağlamına uygunluğu arasındaki olumsuz ilişkinin, bağlamsal bilgi gereksinimi yüksek görevlerde daha güçlü olacağını öngörmektedir. İkinci önerme, iş akışı bütünleşmesindeki yetersizliklerin olumsuz sonuçlarının, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık gereksinimi yüksek görevlerde daha belirgin olacağını ileri sürmektedir. Üçüncü önerme ise yetki yetersizliği ile kontrol koşullarıyla çatışan yetkilendirmenin farklı uyumsuzluk yolları oluşturabileceğini belirtmektedir.

Bu çerçeve, görev–teknoloji uyumu yaklaşımının yerine yeni bir kuram önermemektedir. Modelin üç boyutu da yönetsel YZ kullanımındaki tüm uyum ilişkilerini kapsayan eksiksiz bir sınıflandırma olarak sunulmamaktadır. Katkı, seçilen eşleşmelerin uyumsuzluk mekanizmaları ve görev sonuçlarıyla birlikte ele alınması ve bu ilişkilerin ampirik olarak sınanabilecek önermeler biçiminde ifade edilmesidir.

5.2. Yönetsel Çıkarımlar

Model, yöneticilerin YZ kullanımında karşılaşılan sorunları değerlendirirken teknolojinin genel yetenekleri ile belirli bir göreve yönelik yapılandırmasını birbirinden ayırmasına yardımcı olabilecek kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Aynı YZ uygulaması, farklı yönetsel görevlerde farklı bilgi, koordinasyon ve yetkilendirme gereksinimleriyle karşılaşabilir. Bu nedenle belirli bir görevde ortaya çıkan olumsuz sonucun doğrudan YZ sisteminin genel yetersizliği olarak yorumlanması, görev–yapılandırma uyumsuzluğunun gözden kaçırılmasına neden olabilir.

Bilgisel uyumsuzluk açısından yönetsel değerlendirme, YZ önerisinin yalnızca tutarlı veya anlaşılır olup olmadığıyla sınırlı kalmamalıdır. Görevin hangi örgütsel bilgilere bağımlı olduğu ve önerinin bu bilgilere ne ölçüde dayandığı da incelenmelidir. Örneğin güncel kurum politikaları veya belirli operasyonel koşulların dikkate alınmasını gerektiren bir görevde, genel bilgiye dayalı bir öneri görev bağlamını yeterince karşılamayabilir. Böyle bir durumda öncelikle YZ'nin ilgili bilgi kaynaklarına erişimi ve bu bilgileri kullanma biçimi değerlendirilmelidir.

Koordinasyon uyumsuzluğu, değerlendirme odağını tekil YZ çıktısından görevler arasındaki ilişkiye taşımaktadır. Bir çıktının başka çalışanlar veya birimler tarafından kullanılması, onaylanması ya da sonraki işlemlere aktarılması gerekiyorsa, YZ desteğinin mevcut iş akışıyla bütünleşmesi önem kazanır. Aktarım sorunları, yeniden işleme ihtiyacı veya görev tamamlama aksaklıkları ortaya çıktığında, yöneticilerin yalnızca çıktı kalitesini değil, iş akışı bütünleşmesinin yeterliliğini de sorgulaması gerekir.

Yetki uyumsuzluğu bakımından ise iki ayrı değerlendirme yapılmalıdır. İlk olarak YZ'nin görevi tamamlamak için gerekli işlemleri gerçekleştirme yetkisine sahip olup olmadığı

incelenmelidir. İkinci olarak tanınan yetkinin insan onayı, izlenebilirlik ve hesap verebilirlik koşullarıyla uyumu değerlendirilmelidir. İlk durumda yetki yetersizliği, ikinci durumda ise kontrol koşullarıyla çatışan yetkilendirme söz konusudur. Dolayısıyla YZ'nin eylem yetkisini artırmak her iki soruna da aynı anda çözüm sağlayan genel bir yaklaşım olarak görülmemelidir.

Bu değerlendirmeler, doğrulanmış bir teşhis yöntemi veya performans iyileştirme prosedürü niteliğinde değildir. Model, yöneticilerin belirli bir sorunun hangi görev–YZ yapılandırması eşleşmesiyle ilişkili olabileceğini sorgulamasına yönelik teorik bir ayrım sunmaktadır.

5.3. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Çalışmanın temel sınırlılığı, önerilen modelin ampirik olarak sınanmamış olmasıdır. Üç görev–YZ eşleşmesi, uyumsuzluk mekanizmaları ve beklenen görev sonuçları teorik düzeyde geliştirilmiştir. Bu nedenle söz konusu ilişkilerin varlığı, büyüklüğü ve farklı örgütsel koşullarda geçerliliği hakkında ampirik bir sonuca ulaşılamamaktadır. Ayrıca mekanizmaların birbirinden tamamen bağımsız olduğu varsayılmamaktadır. Belirli bir görevde bilgisel, koordinasyon ve yetki uyumsuzlukları birlikte ortaya çıkabilir.

Gelecek araştırmalarda öncelikle görev gereksinimleri, YZ yapılandırma özellikleri ve görev sonuçları birbirinden ayırt edilebilir değişkenler olarak tanımlanmalıdır. Birinci önerme için görevin bağlamsal bilgi gereksinimi ile YZ'nin bağlamsal temellendirme düzeyi ayrı ölçülmelidir. Ardından bağlamsal temellendirme yetersizliği ile önerilerin görev bağlamına uygunluğu arasındaki ilişkinin, bağlamsal bilgi gereksinimine göre değişip değişmediği incelenebilir. Bu yaklaşım, birinci önermedeki koşullu ilişkinin sınanmasına olanak sağlayacaktır.

İkinci önerme için koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık gereksinimi ile YZ'nin iş akışı bütünleşmesi ayrı değişkenler olarak ele alınmalıdır. Bütünleşme yetersizliği ile aktarım sorunları, yeniden işleme ihtiyacı ve görev tamamlama aksaklıkları arasındaki ilişkinin, karşılıklı bağımlılık düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılabilir. Böylece tekil çıktı kalitesi ile örgütsel iş akışında ortaya çıkan sorunlar birbirinden ayrıştırılabilir.

Üçüncü önermenin sınanmasında eylem yetkisinin yalnızca düşükten yükseğe uzanan tek bir ölçekle değerlendirilmesi yeterli olmayabilir. Görevin tamamlanması için gerekli yetkinin bulunmaması ile tanınan yetkinin insan gözetimi ve kontrol koşullarıyla çatışması ayrı biçimde operasyonelleştirilmelidir. İlk yol bakımından görev tamamlama aksaklıkları, ikinci yol bakımından ise onay, izleme ve denetim sorunları incelenebilir. Bu ayrım, iki uyumsuzluk biçiminin farklı sonuçlarla ilişkili olup olmadığının karşılaştırılmasını sağlayacaktır.

Önerilen ilişkilerin sınanmasında ölçümlerin yalnızca aynı katılımcının genel YZ değerlendirmesine dayandırılmaması da önemlidir. Görev gereksinimlerinin önceden tanımlandığı, yapılandırma koşullarının ayrı belirlendiği ve görev sonuçlarının gözlemlenebilir göstergelerle değerlendirildiği araştırma tasarımları, modelin

önermelerini daha güçlü biçimde sınayabilir. Önermelerin desteklenmediği durumlar da modelin açıklama sınırlarının belirlenmesi açısından değerli olacaktır.

Gelecek çalışmaların farklı yönetsel görevleri ve örgütsel koşulları karşılaştırması, önerilen mekanizmaların hangi koşullarda geçerli olduğunu ve modelin hangi ek boyutlarla geliştirilebileceğini ortaya koyabilir.

5.4. Genel Değerlendirme

Yönetsel görevlerde YZ kullanımının uygunluğu, yalnızca teknolojinin genel yeteneklerine bağlı olarak değerlendirilemez. Görevlerin bağlamsal bilgi, koordinasyon ve karar–kontrol gereksinimleri ile YZ'nin bu gereksinimleri karşılayacak biçimde yapılandırılması birlikte ele alınmalıdır. Bu doğrultuda, yönetsel bir görev için YZ yapılandırmasının değerlendirilmesi, görevin bağlamsal bilgi gereksiniminin bağlamsal temellendirmeyle, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık gereksiniminin iş akışı bütünleşmesiyle, karar–kontrol gereksiniminin ise eylem yetkisiyle birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Görev–YZ Konfigürasyonu Uyum Modeli, bu eşleşmelerden kaynaklanabilecek üç olası uyumsuzluk mekanizmasını ayrıştırmakta ve bunların farklı görev sonuçlarıyla ilişkisine yönelik sınanabilir teorik önermeler sunmaktadır. Çalışma, yönetsel YZ kullanımında ortaya çıkabilecek sorunların yalnızca teknolojinin işlevsel sınırlarıyla değil, belirli görev gereksinimleriyle uyumsuz yapılandırmalarla da ilişkili olabileceğine yönelik bir açıklama geliştirmektedir.

Kaynakça / References

AGHION, Philippe ve Tirole, Jean, “Formal and Real Authority in Organizations”, *Journal of Political Economy*, Cilt 105, Sayı 1, 1997: 1–29.

BENBYA, Hind, Pachidi, Stella ve Jarvenpaa, Sirkka L., “Special Issue Editorial: Artificial Intelligence in Organizations: Implications for Information Systems Research”, *Journal of the Association for Information Systems*, Cilt 22, Sayı 2, 2021: 281–303.

BEN-NER, Avner, Kong, Fanmin ve Lluis, Stéphanie, “Uncertainty, Task Environment, and Organization Design: An Empirical Investigation”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Cilt 82, Sayı 1, 2012: 281–313.

FARAJ, Samer, Pachidi, Stella ve Sayegh, Karla, “Working and Organizing in the Age of the Learning Algorithm”, *Information and Organization*, Cilt 28, Sayı 1, 2018: 62–70.

GALBRAITH, Jay R., “Organization Design: An Information Processing View”, *Interfaces*, Cilt 4, Sayı 3, 1974: 28–36.

GOODHUE, Dale L. ve Thompson, Ronald L., “Task-Technology Fit and Individual Performance”, *MIS Quarterly*, Cilt 19, Sayı 2, 1995: 213–236.

HOWARD, Matthew C. ve Rose, Julia C., “Refining and Extending Task–Technology Fit Theory: Creation of Two Task–Technology Fit Scales and Empirical Clarification of the Construct”, *Information & Management*, Cilt 56, Sayı 6, 2019: Makale 103134.

HUSSINKI, Henri, Mikalef, Patrick ve Ritala, Paavo, “Generative Artificial Intelligence and Organizational Knowledge Management: Four Alternative Configurations”, *Knowledge Management Research & Practice*, 2026, çevrim içi yayımlanmış makale, DOI: 10.1080/14778238.2026.2689386.

JØRGENSEN, Bo Nørregaard ve Ma, Zheng Grace, “Governing Agentic AI in Enterprise Workflows: A Bounded-Autonomy Framework for Delegated Authority and Controlled Execution”, *Information*, Cilt 17, Sayı 9, 2026: Makale 923.

KLESEL, Michael ve Wittmann, H. Felix, “Retrieval-Augmented Generation (RAG)”, *Business & Information Systems Engineering*, Cilt 67, Sayı 4, 2025: 551–561.

MACINNIS, Deborah J., “A Framework for Conceptual Contributions in Marketing”, *Journal of Marketing*, Cilt 75, Sayı 4, 2011: 136–154.

PRZEGALINSKA, Aleksandra, Triantoro, Tamilla, Kovbasiuk, Anna, Ciechanowski, Leon, Freeman, Richard B. ve Sowa, Konrad, “Collaborative AI in the Workplace: Enhancing Organizational Performance Through Resource-Based and Task-Technology Fit Perspectives”, *International Journal of Information Management*, Cilt 81, 2025: Makale 102853.

PURANAM, Phanish, Raveendran, Marlo ve Knudsen, Thorbjørn, “Organization Design: The Epistemic Interdependence Perspective”, *Academy of Management Review*, Cilt 37, Sayı 3, 2012: 419–440.

RAISCH, Sebastian ve Krakowski, Sebastian, “Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox”, *Academy of Management Review*, Cilt 46, Sayı 1, 2021: 192–210.

RAVEENDRAN, Marlo, Silvestri, Luciana ve Gulati, Ranjay, “The Role of Interdependence in the Micro-Foundations of Organization Design: Task, Goal, and Knowledge Interdependence”, *Academy of Management Annals*, Cilt 14, Sayı 2, 2020: 828–868.

SARKAR, Arkapravo, “From AI Hype to Workflow Reality: A Strategic Framework for Integrating Generative AI Across Organizational Functions”, *Organizational Dynamics*, Cilt 55, Sayı 1, 2026: Makale 101202.

SHRESTHA, Yash Raj, Ben-Menahem, Shiko M. ve von Krogh, Georg, “Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence”, *California Management Review*, Cilt 61, Sayı 4, 2019: 66–83.

WHETTEN, David A., “What Constitutes a Theoretical Contribution?”, *Academy of Management Review*, Cilt 14, Sayı 4, 1989: 490–495.

ZHU, Liming, Lu, Qinghua, Ding, Ming, Lee, Sung Une ve Wang, Chen, “Designing Meaningful Human Oversight in AI”, *AI and Ethics*, Cilt 6, 2026: Makale 286.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

THE MEDIATING ROLE OF CAREER SATISFACTION AND THE MODERATING ROLE OF INDUSTRY EXPERIENCE IN THE EFFECT OF MULTITASKING ABILITY ON JOB COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE

Meriç Esat BEBİTOĞLU
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
meric.bebitoglu@nisantasi.edu.tr

Sefa CEYHAN
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü
sefa.ceyhan@nisantasi.edu.tr

Suzan ERGÜN
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
suzan.ergun@nisantasi.edu.tr

Uğur YOZGAT
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

The changing nature of work has increased the importance of employees' ability to manage multiple responsibilities, adapt to different demands, and maintain performance under varying working conditions. These requirements are particularly evident in the service sector, where employees may need to respond to customer requests, coordinate with colleagues, and use digital systems within the same working period. Consequently, multitasking ability has become a relevant issue in organizational behavior and service management. However, multitasking should not necessarily be considered an unconditional advantage. Although effective task coordination may support flexibility and responsiveness, frequent switching between activities may also increase cognitive demands and interfere with sustained attention. Therefore, the organizational implications of multitasking need to be examined in relation to employees' work-related attitudes, performance, and professional circumstances.

Two relevant outcomes are job commitment and job performance. The former concerns employees' relationship with their work or organization, while the latter relates to the effective fulfillment of work responsibilities. Yet, multitasking ability may not influence these outcomes directly or uniformly. Career satisfaction may help explain how employees

evaluate their professional experiences, while industry experience may influence how effectively they manage competing demands. These questions are relevant to contemporary management discussions concerning workforce diversity, career development, and changing expectations of work. In organizations employing individuals with different career histories and levels of professional experience, a better understanding of employee capabilities may support more context-sensitive management practices. Nevertheless, differences in employee outcomes should not automatically be attributed to generational membership, since experience, job characteristics, and organizational conditions may also be influential. Accordingly, this study examines the relationships between multitasking ability, job commitment, and job performance, focusing on the mediating role of career satisfaction and the moderating role of industry experience.

2. Conceptual Framework and Research Hypotheses

Multitasking ability refers to employees' perceived capacity to manage multiple responsibilities and adjust their attention to changing work requirements. In service environments, this capability may support workflow continuity and responsiveness. Nevertheless, its benefits may depend on task complexity, workload, and the availability of organizational support. Research on task switching has demonstrated that moving between activities can involve cognitive costs (Monsell, 2003). Thus, multitasking ability should be considered in relation to the demands of the work rather than as an inherently beneficial characteristic. Employees who manage multiple responsibilities effectively may experience greater work-related competence, which may be associated with job commitment and performance. However, the strength of these relationships requires empirical examination.

Career satisfaction represents employees' evaluations of their career progress and achievements. It differs from satisfaction with a particular job because it concerns broader professional development. Greenhaus, Parasuraman, and Wormley (1990) provide an established foundation for examining career satisfaction. Employees who perceive their capabilities and work experiences as contributing to their professional development may report greater career satisfaction. This satisfaction may, in turn, be associated with stronger job commitment and better performance. Career satisfaction is therefore proposed as a potential mediating mechanism between multitasking ability and work-related outcomes. However, multitasking may be experienced either as an opportunity for professional development or as an additional burden. Its relationship with career satisfaction should consequently be tested rather than presumed. Industry experience may also influence these relationships. Familiarity with operational procedures, customer expectations, and recurring work situations may help employees prioritize responsibilities and coordinate tasks. Nevertheless, experience does not necessarily guarantee better performance, particularly when work practices or technologies change. Industry experience is therefore examined as a potential moderator.

The following hypotheses are proposed:

H1: Multitasking ability is positively associated with job commitment.

H2: Multitasking ability is positively associated with job performance.

H3: Multitasking ability is positively associated with career satisfaction.

H4: Career satisfaction is positively associated with job commitment.

H5: Career satisfaction is positively associated with job performance.

H6: Career satisfaction mediates the relationship between multitasking ability and job commitment.

H7: Career satisfaction mediates the relationship between multitasking ability and job performance.

H8: Industry experience moderates the relationship between multitasking ability and job commitment.

H9: Industry experience moderates the relationship between multitasking ability and job performance.

3. Research Methodology

A quantitative research design is proposed. Data will be collected through a survey of approximately 250 employees working in the service sector. This setting is considered relevant because service employees frequently manage multiple responsibilities while responding to changing customer and operational requirements.The questionnaire will measure multitasking ability, career satisfaction, job commitment, and job performance using appropriate measurement instruments. Industry experience will be recorded to enable the proposed moderation effects to be examined. The suitability and measurement properties of the selected scales will be assessed before the structural relationships are interpreted. The data will be analyzed using partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM). The measurement model will first be evaluated in terms of reliability and validity. Subsequently, the direct relationships between multitasking ability and the outcome variables will be tested. The indirect effects through career satisfaction will be examined to assess the proposed mediation relationships, while interaction effects will be used to evaluate the moderating role of industry experience. The analysis will consider the significance and practical relevance of the estimated relationships. Since the study is presented as a proposed empirical investigation, no findings or confirmed hypotheses are reported at this stage. Conclusions will be based on the data collected and the results of the statistical analyses.

4. Expected Contributions and Managerial Implications

The study is expected to contribute to organizational behavior and service management by examining multitasking ability alongside career satisfaction, job commitment, and job performance. Rather than assuming that multitasking automatically improves organizational outcomes, the proposed model considers both a potential explanatory mechanism and a contextual condition. First, the study may clarify whether career satisfaction helps explain the relationship between multitasking ability and work-related outcomes. If the proposed indirect relationships are supported, employees' evaluations of their professional progress may represent one relevant factor in understanding how task-management capabilities relate to commitment and performance. If they are not supported, alternative explanatory mechanisms may warrant further investigation. Second, the analysis of industry experience may help establish whether the relationships between multitasking ability and work outcomes differ according to employees' experience. This

distinction may be useful for understanding the role of accumulated industry knowledge without assuming that greater experience invariably produces better outcomes.

From a managerial perspective, the proposed framework highlights the importance of aligning task requirements with employees' capabilities and working conditions. Multitasking should not be encouraged without considering task complexity, prioritization, and workload. Career development opportunities, constructive feedback, and clear professional pathways may also be relevant where career satisfaction is associated with employee commitment or performance. Employee development practices may further benefit from consideration of industry experience. Less-experienced employees may require structured guidance, while experienced employees may need support in adapting established practices to changing technologies and procedures. These implications remain conditional on the empirical findings and should not be interpreted as predetermined recommendations.

The study also provides a relevant perspective for contemporary workforce management. Although the congress theme emphasizes leadership approaches for different generations, the proposed research does not directly compare generations. Instead, it considers industry experience and career satisfaction as potentially relevant dimensions of employee management, offering a complementary perspective on the diversity of contemporary workforces.

5. Conclusion

Multitasking ability may be relevant to service organizations in which employees must coordinate responsibilities and respond to changing demands. However, its relationship with job commitment and performance requires consideration of employees' career evaluations and professional experience. By examining the mediating role of career satisfaction and the moderating role of industry experience, this study seeks to provide a more differentiated understanding of the relationship between multitasking ability and work-related outcomes. The findings may inform further research and support more context-sensitive approaches to task design, career development, and employee performance management.

Keywords: *Multitasking ability; job commitment; job performance; career satisfaction; industry experience.*

Kaynakça / References

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.

Monsell, S. (2003). Task switching. *Trends in Cognitive Sciences, 7*(3), 134–140.

Salvucci, D. D., & Taatgen, N. A. (2011). *The multitasking mind*. Oxford University Press.

YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ GÖRSEL İLETİŞİM VE DİJİTAL HİKÂYE ANLATICILIĞININ DİJİTAL LİDERLİK ALGISINDAKİ ROLÜ: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM PERSPEKTİFİNDEN KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Ahmet BİKİÇ
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Kübra ŞAHİN ÇEKEN
İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZET

Dijital dönüşüm, yapay zekâ teknolojileri ve sosyal medya platformları, örgütsel iletişim ile liderlik anlayışını yeniden biçimlendirmektedir. Özellikle yapay zekâ destekli görsel iletişim ve dijital hikâye anlatıcılığı, liderlerin hedef kitleleriyle kurdukları iletişimde görünürlük, etkileşim, özgünlük ve güven gibi unsurları daha belirleyici hâle getirmektedir. Bu dönüşüm, dijital medya kullanım alışkanlıkları farklılaşan Y, Z ve Alfa kuşaklarının liderlikten beklentilerini de etkilemektedir.

Bu çalışma, yapay zekâ destekli görsel iletişim ile dijital hikâye anlatıcılığının Y, Z ve Alfa kuşaklarının liderlik algısındaki rolünü örgütsel iletişim perspektifinden kavramsal olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada dijital liderlik, görsel iletişim, dijital hikâye anlatıcılığı, yapay zekâ ve kuşak çalışmaları alanındaki güncel literatür birlikte ele alınmıştır.

Değerlendirme sonucunda, dijital liderlik algısının yalnızca yönetsel yeterliliklerle değil; şeffaflık, erişilebilirlik, özgünlük, etik sorumluluk ve tutarlı görsel anlatıyla da ilişkilendirildiği görülmektedir. Yapay zekâ destekli içerik üretimi kişiselleştirme ve erişilebilirlik açısından fırsatlar sunarken; güven, veri mahremiyeti, algoritmik önyargı ve şeffaflık bakımından çeşitli riskler doğurmaktadır. Alfa kuşağına ilişkin çıkarımlar ise mevcut literatür doğrultusunda öngörüsel niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: *Dijital Liderlik, Örgütsel İletişim, Yapay Zekâ, Dijital Hikâye Anlatıcılığı, Görsel İletişim*

THE ROLE OF AI-SUPPORTED VISUAL COMMUNICATION AND DIGITAL STORYTELLING IN DIGITAL LEADERSHIP PERCEPTION: A CONCEPTUAL ASSESSMENT FROM AN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PERSPECTIVE

ABSTRACT

Digital transformation, artificial intelligence technologies, and social media platforms are reshaping organizational communication and contemporary understandings of leadership.

In particular, AI-supported visual communication and digital storytelling have made visibility, interaction, authenticity, and trust more decisive in the communication leaders establish with their audiences. This transformation also affects the leadership expectations of Generations Y, Z, and Alpha, whose digital media habits differ considerably.

This study aims to conceptually evaluate the role of AI-supported visual communication and digital storytelling in the leadership perceptions of Generations Y, Z, and Alpha from the perspective of organizational communication. The study brings together current literature on digital leadership, visual communication, digital storytelling, artificial intelligence, and generational studies.

The evaluation indicates that perceptions of digital leadership are associated not only with managerial competence but also with transparency, accessibility, authenticity, ethical responsibility, and coherent visual narratives. While AI-supported content production offers opportunities in terms of personalization and accessibility, it also creates risks related to trust, data privacy, algorithmic bias, and transparency. The conclusions concerning Generation Alpha are predictive in nature and are based on the limited body of existing literature.

Keywords: *Artificial intelligence, organizational communication, digital leadership, digital storytelling, visual communication, leadership perception.*

1. GİRİŞ

Dijital teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler, bireylerin bilgiye erişim biçimlerini, iletişim alışkanlıklarını ve örgütlerin paydaşlarıyla kurdukları etkileşim süreçlerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Özellikle yapay zekâ destekli uygulamalar, büyük veri analitiği ve sosyal medya platformlarının yaygınlaşması, örgütsel iletişimin yalnızca teknik araçlarını değil, aynı zamanda liderlik anlayışını ve kurumsal temsil biçimlerini de yeniden şekillendirmektedir (Castells, 2010; Dwivedi et al., 2023). Günümüzde liderler yalnızca aldıkları yönetsel kararlarla değil, dijital ortamlarda oluşturdukları görünürlük, kurdukları iletişim dili ve hedef kitleleriyle geliştirdikleri etkileşim üzerinden de değerlendirilmektedir.

Bu dönüşüm, görsel iletişimin örgütsel iletişimdeki stratejik önemini daha da artırmıştır. Sosyal medya platformlarının görsel ve video temelli yapısı, liderlerin kurumsal kimliklerini, değerlerini ve vizyonlarını dijital hikâye anlatıcılığı aracılığıyla daha görünür hâle getirmelerine olanak sağlamaktadır. Dijital hikâye anlatıcılığı; metin, görüntü, ses ve etkileşimli medya unsurlarını bütünleştirerek kurumların ve liderlerin hedef kitleleriyle anlam temelli ilişkiler kurmasını destekleyen önemli bir iletişim pratiği olarak değerlendirilmektedir (Jenkins, 2006; Lambert, 2013). Yapay zekâ destekli içerik üretim araçlarının gelişmesiyle birlikte bu süreç daha dinamik, kişiselleştirilebilir ve veri odaklı bir yapıya kavuşmuştur.

Öte yandan yapay zekâ teknolojilerinin iletişim süreçlerine entegrasyonu yalnızca yeni fırsatlar sunmamakta; aynı zamanda etik sorumluluk, şeffaflık, veri mahremiyeti,

algoritmik önyargı ve içeriklerin özgünlüğü gibi tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Özellikle üretken yapay zekâ sistemlerinin metin, görsel ve video üretiminde yaygın olarak kullanılmaya başlanması, dijital içeriklerin güvenilirliği ve liderlik iletişiminde algılanan samimiyet üzerine yeni araştırma alanları ortaya çıkarmıştır (Kaplan & Haenlein, 2020; Dwivedi et al., 2023). Bu nedenle günümüz liderlerinden beklenen yeterlilikler yalnızca teknolojiyi etkin kullanabilme becerisiyle sınırlı kalmamakta; etik ilkelere uygun, şeffaf ve güven temelli bir dijital iletişim stratejisi geliştirebilmelerini de kapsamaktadır.

Liderlik algısı, dijital dönüşümden en fazla etkilenen kavramlardan biridir. Özellikle Y ve Z kuşaklarının dijital teknolojilerle iç içe büyümeleri, liderlerden beklentilerinde katılımcılık, erişilebilirlik, etkileşim ve özgünlük gibi unsurları daha görünür hâle getirmiştir. Alfa kuşağı ise henüz örgütsel yaşamın aktif bir parçası olmamakla birlikte, erken dönem medya kullanım alışkanlıkları dikkate alındığında yapay zekâ destekli ve kişiselleştirilmiş dijital iletişim ortamlarının şekillendirdiği yeni bir kullanıcı profili olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte kuşakların homojen yapılar olmadığı; kültürel, sosyoekonomik ve bireysel farklılıkların liderlik algısını önemli ölçüde etkileyebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Literatürde dijital liderlik, yapay zekâ, görsel iletişim, dijital hikâye anlatıcılığı ve kuşaklar üzerine çok sayıda çalışma bulunmasına karşın, bu kavramları örgütsel iletişim perspektifinde bütüncül biçimde ele alan araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle yapay zekâ destekli görsel iletişim uygulamalarının dijital hikâye anlatıcılığıyla birlikte farklı kuşakların liderlik algısındaki rolünü kavramsal düzeyde tartışan çalışmalar henüz yeterli değildir. Bu çalışma, söz konusu literatür boşluğundan hareketle yapay zekâ destekli görsel iletişim ve dijital hikâye anlatıcılığının Y, Z ve Alfa kuşaklarının liderlik algısındaki rolünü örgütsel iletişim perspektifinden değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Böylece çalışma, dijital liderlik literatürüne bütüncül bir kavramsal çerçeve sunmayı ve gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalar için kuramsal bir zemin oluşturmayı hedeflemektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu çalışmanın temel amacı, yapay zekâ destekli görsel iletişim ve dijital hikâye anlatıcılığının dijital liderlik algısındaki rolünü Y, Z ve Alfa kuşakları bağlamında örgütsel iletişim perspektifinden kavramsal olarak değerlendirmektir. Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüzde liderlik, yalnızca yönetsel yeterlilikler üzerinden değil; dijital görünürlük, görsel temsil, etkileşim, şeffaflık ve güven gibi iletişim odaklı unsurlar üzerinden de yeniden tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, yapay zekâ destekli içerik üretiminin liderlik iletişimine sağladığı olanakları ve beraberinde getirdiği etik tartışmaları güncel literatür ışığında ele almaktadır.

Çalışma, ampirik bir araştırma yürütme iddiası taşımamakta; dijital liderlik, görsel iletişim, dijital hikâye anlatıcılığı, yapay zekâ ve kuşak çalışmaları literatürünü bütüncül bir bakış açısıyla sentezlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda farklı disiplinlerde

yürütülen çalışmalar karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş; ortak eğilimler, kavramsal kesişim noktaları ve gelecekte araştırılması gereken alanlar ortaya konulmuştur.

Araştırma özellikle üç temel soruya odaklanmaktadır:

Yapay zekâ destekli görsel iletişim ve dijital hikâye anlatıcılığı dijital liderlik algısının oluşumunda hangi kuramsal işlevleri üstlenmektedir?

Y, Z ve Alfa kuşaklarının dijital iletişim beklentileri liderlik algısını nasıl farklılaştırmaktadır?

Yapay zekâ destekli liderlik iletişimi örgütsel iletişim açısından hangi fırsatları ve etik sorunları beraberinde getirmektedir?

Bu yönüyle çalışma, mevcut literatürde çoğunlukla birbirinden bağımsız ele alınan dijital liderlik, yapay zekâ, görsel iletişim ve dijital hikâye anlatıcılığı kavramlarını örgütsel iletişim ekseninde bir araya getirerek bütüncül bir kavramsal çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Ayrıca gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalar için kuramsal bir temel oluşturması amaçlanmaktadır.

3. KURAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Dijital Liderlik ve Örgütsel İletişim

Dijitalleşme, örgütlerin iletişim süreçlerini, karar alma mekanizmalarını ve liderlik anlayışını önemli ölçüde dönüştürmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, liderlerin yalnızca örgüt içi süreçleri yönetmesini değil; aynı zamanda dijital platformlarda kurumsal kimliği temsil eden, paydaşlarla sürekli etkileşim kuran ve güven oluşturan aktörler olarak konumlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda liderlik, geleneksel yönetim işlevlerinin ötesine geçerek dijital iletişim stratejilerinin etkin biçimde yönetilmesini de kapsayan çok boyutlu bir yapıya dönüşmüştür (Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014).

Modern liderlik kuramları, özellikle 20. yüzyıldan itibaren liderliği bireysel özelliklerden çok lider ile izleyicileri arasındaki etkileşim üzerinden açıklamaya başlamıştır. Bu süreçte dönüştürücü liderlik yaklaşımı, çalışanları ortak bir vizyon etrafında birleştiren, değişimi yöneten ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen en etkili kuramsal çerçevelerden biri olarak kabul edilmektedir (Bass & Riggio, 2006). Dönüştürücü liderler, yalnızca yönetsel kararlar alan kişiler değil; aynı zamanda güçlü iletişim becerileriyle güven oluşturan, çalışanlarını motive eden ve örgütsel değişime öncülük eden bireylerdir.

Dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte liderlik kavramı da yeni bir boyut kazanmış ve alanyazında dijital liderlikile e-liderlik kavramları öne çıkmıştır. Avolio ve Kahai (2003), e-liderliği gelişmiş bilgi teknolojileri aracılığıyla bireylerin, grupların ve örgütlerin tutum, düşünce ve davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Günümüzde dijital liderlik yalnızca teknolojiyi etkin kullanabilme becerisini değil; dijital dönüşümü yönetebilme, veri temelli karar verebilme, çevrim içi güven oluşturabilme ve değişen iletişim ekosistemine uyum sağlayabilme kapasitesini de ifade etmektedir.

Örgütsel iletişim açısından değerlendirildiğinde dijital liderlik, kurumların dijital görünürlüğünü artıran stratejik bir unsur hâline gelmiştir. Sosyal medya platformları, çevrim içi toplantılar, dijital iş birliği sistemleri ve yapay zekâ destekli iletişim araçları liderlerin çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlarla kurdukları iletişimin niteliğini doğrudan etkilemektedir. Özellikle kriz dönemlerinde şeffaf, hızlı ve tutarlı dijital iletişim, örgütsel güvenin sürdürülmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Men, 2021).

Son yıllarda üretken yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşması, dijital liderlik anlayışını yeniden şekillendiren önemli gelişmelerden biri olmuştur. Yapay zekâ destekli sistemler; içerik üretimi, veri analizi, hedef kitle segmentasyonu ve iletişim süreçlerinin kişiselleştirilmesi gibi alanlarda liderlere önemli avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu teknolojilerin kullanımı şeffaflık, hesap verebilirlik, veri güvenliği ve etik sorumluluk gibi konuları da gündeme getirmektedir. Bu nedenle günümüz dijital liderlerinin yalnızca teknolojiyi kullanabilen değil, aynı zamanda teknolojinin toplumsal ve etik sonuçlarını yönetebilen bireyler olması beklenmektedir (Dwivedi et al., 2023).

Bu çerçevede dijital liderlik, örgütsel iletişimin stratejik hedefleri ile dijital teknolojilerin sunduğu olanakları bütünleştiren dinamik bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilebilir. Liderlerin dijital iletişim becerileri, yapay zekâ destekli uygulamaları etik ilkeler doğrultusunda kullanabilmeleri ve paydaşlarıyla güven temelli ilişkiler geliştirebilmeleri, günümüz örgütlerinin sürdürülebilir başarısında belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır.

3.2. Yapay Zeka Destekli Görsel İletişim

Görsel iletişim, bilgi ve anlamın görüntü, tipografi, renk, hareket ve tasarım unsurları aracılığıyla hedef kitleye aktarılmasını sağlayan disiplinlerarası bir iletişim alanıdır. Dijital medya teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte görsel iletişim yalnızca estetik bir tasarım faaliyeti olmaktan çıkmış; kurumların stratejik iletişim süreçlerinin temel bileşenlerinden biri hâline gelmiştir. Özellikle sosyal medya platformlarının görsel odaklı yapısı, bireylerin ve kurumların mesajlarını büyük ölçüde görseller ve kısa video içerikleri üzerinden iletmelerine neden olmuştur (Lester, 2014).

Dijital iletişim ortamlarında görsel içerikler, metin temelli iletişime kıyasla daha hızlı algılanabilmekte, dikkat çekebilmekte ve duygusal etkileşim oluşturabilmektedir. Bu nedenle kurumlar ve liderler, dijital görünürlüklerini artırmak, kurumsal kimliklerini güçlendirmek ve hedef kitleleriyle sürdürülebilir ilişkiler geliştirmek amacıyla görsel iletişim stratejilerine daha fazla önem vermektedir. Özellikle Instagram, LinkedIn, TikTok ve YouTube gibi platformlar, liderlik iletişiminin yalnızca yazılı mesajlarla değil; video, infografik, canlı yayın ve etkileşimli içerikler aracılığıyla yürütüldüğü çok katmanlı iletişim alanlarına dönüşmüştür.

Son yıllarda üretken yapay zekâ teknolojilerinin gelişmesi, görsel iletişim süreçlerinde önemli bir paradigma değişimi yaratmıştır. Metin komutlarından görsel ve video üretebilen yapay zekâ sistemleri, tasarım ve içerik üretim süreçlerini hızlandırırken kişiselleştirilmiş içerik geliştirilmesine de olanak sağlamaktadır. Böylece kurumlar, farklı

hedef kitlelerin ilgi alanlarına ve dijital tüketim alışkanlıklarına uygun içerikleri daha kısa sürede üretebilmekte ve iletişim stratejilerini veri temelli olarak geliştirebilmektedir (Dwivedi et al., 2023).

Bununla birlikte yapay zekâ destekli görsel içerik üretimi yalnızca teknik bir kolaylık sağlamamakta; iletişimin etik boyutuna ilişkin yeni tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Gerçek ile yapay olarak üretilmiş içerikler arasındaki sınırın giderek belirsizleşmesi, özellikle deepfake uygulamaları, görsel manipülasyon, telif hakları ve içerik güvenilirliği konularında önemli sorunlar doğurmaktadır. Yapay zekâ ile oluşturulan görsellerin gerçeği temsil etme biçimi, izleyicilerin içeriklere duyduğu güveni ve liderlik iletişiminin inandırıcılığını doğrudan etkileyebilmektedir (UNESCO, 2021).

Örgütsel iletişim bağlamında değerlendirildiğinde ise yapay zekâ destekli görsel iletişim, liderlerin dijital kimliklerini oluşturma, kurumsal değerleri görünür kılma ve paydaşlarla etkileşim kurma süreçlerinde stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte teknolojik olanakların iletişim süreçlerine sağladığı katkının sürdürülebilir olabilmesi, yapay zekâ kullanımının etik ilkelere uygun, şeffaf ve hesap verebilir biçimde yürütülmesine bağlıdır. Bu nedenle yapay zekâ, görsel iletişimin yerini alan bir unsurdan ziyade, iletişim süreçlerini destekleyen ve dönüştüren bir teknoloji olarak değerlendirilmelidir.

3.3. Dijital Hikaye Anlatıcılığı ve Liderlik İletişimi

Hikâye anlatıcılığı, bireylerin ve kurumların deneyimlerini anlamlandırmalarını sağlayan en eski iletişim biçimlerinden biridir. Dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte bu geleneksel anlatı biçimi; video, ses, fotoğraf, animasyon, etkileşimli medya ve sosyal ağ platformlarını kapsayan çok katmanlı bir iletişim pratiğine dönüşmüştür. Dijital hikâye anlatıcılığı, yalnızca bilgi aktarmayı değil; hedef kitleyle duygusal bağ kurmayı, ortak anlam üretmeyi ve kurumsal kimliği görünür kılmayı amaçlayan stratejik bir iletişim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Lambert, 2013).

Örgütsel iletişim bağlamında dijital hikâye anlatıcılığı, liderlerin kurumsal vizyonlarını, değerlerini ve değişim süreçlerini daha anlaşılır ve etkileyici biçimde aktarabilmelerine olanak sağlamaktadır. Özellikle dijital platformlarda paylaşılan kısa videolar, canlı yayınlar, çalışan deneyimleri ve kurum kültürünü yansıtan içerikler, liderlerin yalnızca bilgi veren kişiler olarak değil; örgütsel kimliği temsil eden anlatıcılar olarak da algılanmasına katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle hikâye anlatıcılığı, liderlik iletişiminde güven oluşturmayı, kurumsal aidiyeti güçlendirmeyi ve paydaşlarla uzun süreli ilişkiler geliştirmeyi destekleyen önemli bir araçtır (Denning, 2011).

Yakın dönemde üretken yapay zekâ teknolojilerinin gelişmesi, dijital hikâye anlatıcılığı süreçlerini önemli ölçüde dönüştürmüştür. Yapay zekâ destekli sistemler; metin oluşturma, görsel tasarlama, video üretme, ses sentezleme ve içerik kişiselleştirme gibi süreçleri hızlandırarak kurumlara yeni iletişim olanakları sunmaktadır. Bununla birlikte anlatının teknik olarak güçlenmesi, tek başına etkili bir iletişim kurulduğu anlamına gelmemektedir. Dijital iletişimde güvenin sürdürülebilmesi, üretilen içeriğin özgünlüğü,

etik ilkelere uygunluğu ve hedef kitle tarafından samimi bulunmasıyla yakından ilişkilidir (Dwivedi et al., 2023).

Liderlik iletişiminde dijital hikâye anlatıcılığının başarısı, teknolojik araçların kullanımından çok anlatının inandırıcılığına ve kurumsal değerlerle tutarlılığına bağlıdır. Yapay zekâ destekli içerik üretimi, liderlerin iletişim kapasitesini artırabilmekte; ancak yapay içeriklerin açık biçimde belirtilmemesi veya manipülatif görsel anlatıların kullanılması, örgütsel güveni zedeleyebilmektedir. Bu nedenle dijital hikâye anlatıcılığı, yapay zekâ teknolojilerinin sağladığı olanaklar ile etik iletişim ilkeleri arasında dengeli bir yaklaşım gerektirmektedir.

Sonuç olarak dijital hikâye anlatıcılığı, günümüz örgütlerinde yalnızca bir içerik üretim yöntemi değil; liderlik algısının oluşumunu, kurumsal itibarın yönetimini ve paydaşlarla sürdürülebilir iletişimin kurulmasını destekleyen stratejik bir iletişim modeli olarak değerlendirilebilir. Yapay zekâ teknolojileri bu süreci daha esnek ve kişiselleştirilebilir hâle getirse de liderlik iletişiminin temel belirleyicisi, güven, şeffaflık ve anlam üretme kapasitesi olmaya devam etmektedir.

3.4. Yapay Zeka, Etik ve Örgütsel İletişim

Yapay zekâ teknolojilerinin örgütsel iletişim süreçlerine hızla entegre edilmesi, kurumlara içerik üretimi, veri analizi, hedef kitle segmentasyonu ve iletişim yönetimi açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Özellikle üretken yapay zekâ sistemleri, metin, görsel, ses ve video içeriklerini kısa sürede üretebilme kapasitesi sayesinde kurumsal iletişim uygulamalarını önemli ölçüde dönüştürmektedir. Bununla birlikte bu teknolojilerin yaygınlaşması, yalnızca teknik ve operasyonel değil; etik, hukuki ve toplumsal boyutları da içeren yeni tartışmaları beraberinde getirmiştir.

Örgütsel iletişimde güven, liderlik ile çalışanlar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkinin temel belirleyicilerinden biridir. Dijital ortamlarda üretilen içeriklerin yapay zekâ desteğiyle hazırlanması, iletişim süreçlerini hızlandırabilmekte ve kişiselleştirebilmektedir. Ancak yapay zekâ kullanımının şeffaf biçimde açıklanmaması, manipülatif içeriklerin üretilmesi veya algoritmik kararların sorgulanamaması, kurumsal güvenin zedelenmesine neden olabilmektedir (Floridi & Cowls, 2019).

Üretken yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte algoritmik önyargı (algorithmic bias), açıklanabilirlik (explainability), hesap verebilirlik (accountability), veri mahremiyeti (data privacy) ve fikri mülkiyet hakları, yapay zekâ etiğinin temel tartışma alanları hâline gelmiştir. Yapay zekâ sistemleri, beslendikleri veri setlerindeki önyargıları yeniden üretebildiği gibi, eksik veya hatalı veriler üzerinden ayrımcı sonuçlar da oluşturabilmektedir. Bu nedenle yapay zekâ destekli iletişim uygulamalarında insan denetiminin sürdürülmesi ve etik ilkelerin gözetilmesi büyük önem taşımaktadır (European Commission, 2019).

Liderlik iletişimi açısından değerlendirildiğinde etik sorumluluk, yalnızca doğru bilgi paylaşımını değil; aynı zamanda içerik üretim sürecinin şeffaf biçimde yönetilmesini de

kapsamaktadır. Yapay zekâ tarafından oluşturulan metin, görsel veya videoların hangi ölçüde yapay zekâ desteğiyle üretildiğinin açıklanması, dijital liderliğin güvenilirliği açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Özellikle deepfake teknolojileri ve sentetik medya uygulamaları, yanlış bilginin yayılması ve kurumsal itibarın zarar görmesi gibi riskleri artırmaktadır. Bu nedenle uluslararası kuruluşlar, yapay zekâ uygulamalarında insan hakları, şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik ilkelerini merkeze alan etik çerçevelerin geliştirilmesini önermektedir (UNESCO, 2021).

Sonuç olarak yapay zekâ, örgütsel iletişim süreçlerinde verimlilik ve yenilik sağlayan güçlü bir teknoloji olmakla birlikte, sürdürülebilir ve güvenilir bir liderlik iletişiminin ancak etik ilkeler doğrultusunda kullanıldığında mümkün olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle dijital liderlik anlayışı, teknolojik yeterlilik ile etik sorumluluğu birlikte ele alan bütüncül bir yaklaşımı gerektirmektedir.

3.5. Y, Z ve Alfa Kuşaklarının Dijital Liderlik Algısı

Kuşak kavramı, belirli tarihsel dönemlerde doğmuş bireylerin ortak toplumsal, ekonomik ve kültürel deneyimler çerçevesinde benzer eğilimler geliştirebileceğini ileri süren sosyolojik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Mannheim (1952), kuşakları yalnızca yaş grupları olarak değil, aynı tarihsel koşulları deneyimleyen toplumsal topluluklar olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte güncel literatürde kuşakların homojen yapılar olmadığı; kültürel bağlam, eğitim düzeyi, sosyoekonomik koşullar ve dijital erişim gibi değişkenlerin bireylerin davranış ve beklentilerini önemli ölçüde farklılaştırabileceği vurgulanmaktadır (Costanza et al., 2012). Bu nedenle Y, Z ve Alfa kuşaklarına ilişkin değerlendirmeler, mutlak özellikler olarak değil, literatürde öne çıkan genel eğilimler çerçevesinde ele alınmalıdır.

Y kuşağı, dijital teknolojilerin yaygınlaşma sürecine tanıklık eden ve analog ile dijital iletişim biçimlerini birlikte deneyimleyen ilk kuşaklardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu kuşağın örgütsel yaşamda liderlerden beklentileri; katılımcı yönetim anlayışı, açık iletişim, sürekli geri bildirim ve iş-yaşam dengesi gibi unsurlar etrafında şekillenmektedir (Twenge, 2010). Dijital iletişim araçlarına uyum sağlayabilmeleri, liderlik iletişiminde şeffaflık ve erişilebilirlik beklentilerini de artırmaktadır.

Z kuşağı ise internet, mobil teknolojiler ve sosyal medya platformlarının gündelik yaşamın doğal bir parçası hâline geldiği bir dönemde yetişmiştir. Literatürde sıklıkla "dijital yerli" olarak tanımlansa da bu kavramın evrensel bir gerçeklik olarak kabul edilmediği; dijital becerilerin bireylerin yaşadıkları çevre, eğitim olanakları ve teknolojiye erişim düzeyine göre değişebileceği belirtilmektedir (Bennett, Maton, & Kervin, 2008). Buna rağmen araştırmalar, Z kuşağının dijital iletişimde hız, etkileşim, özgünlük ve görsel anlatımı önceleyen bir yaklaşım sergilediğini göstermektedir (Francis & Hoefel, 2018). Bu nedenle liderlik iletişiminde tek yönlü mesajlardan çok karşılıklı etkileşimi destekleyen, şeffaf ve katılımcı iletişim stratejileri daha fazla önem kazanmaktadır.

Alfa kuşağı ise büyük ölçüde akıllı cihazlar, yapay zekâ destekli dijital sistemler ve algoritmik içerik önerileriyle şekillenen medya ortamlarında büyümektedir. Ancak bu kuşağın önemli bir bölümü henüz örgütsel yaşamın aktif bir parçası değildir. Dolayısıyla Alfa kuşağına ilişkin liderlik değerlendirmeleri, doğrudan örgütsel deneyimlerden değil, mevcut medya kullanım alışkanlıkları ve dijital öğrenme pratiklerinden hareketle yapılan öngörülere dayanmaktadır (McCrindle & Fell, 2020). Bu nedenle Alfa kuşağına yönelik çıkarımların ihtiyatla değerlendirilmesi ve gelecekte ampirik çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

Kuşaklar arasındaki farklılıklar incelendiğinde ortak noktanın, dijital iletişim ortamlarında güven, şeffaflık, erişilebilirlik ve özgünlük beklentilerinin giderek daha fazla önem kazanması olduğu görülmektedir. Yapay zekâ destekli görsel iletişim ve dijital hikâye anlatıcılığı uygulamaları, liderlerin hedef kitleleriyle daha kişiselleştirilmiş iletişim kurmalarına olanak sağlasa da bu teknolojilerin etik ilkelere uygun biçimde kullanılması, farklı kuşaklar nezdinde güvenilir liderlik algısının sürdürülebilmesi açısından belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, yapay zekâ destekli görsel iletişim, dijital hikâye anlatıcılığı ve dijital liderlik algısı arasındaki ilişkinin örgütsel iletişim perspektifinden değerlendirilmesini amaçlayan kavramsal bir araştırmadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan literatür taraması ve kavramsal değerlendirme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu doğrultuda konuya ilişkin ulusal ve uluslararası akademik çalışmalar sistematik bir bakış açısıyla incelenmiş; elde edilen bulgular kuramsal bütünlük içerisinde yorumlanmıştır.

Literatür taraması kapsamında Web of Science, Scopus, Google Scholar ve TR Dizin veri tabanlarında yer alan çalışmalar değerlendirilmiştir. Tarama sürecinde "digital leadership", "artificial intelligence", "visual communication", "digital storytelling", "organizational communication", "leadership communication", "Generation Y", "Generation Z" ve "Generation Alpha" anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Konuyla doğrudan ilişkili hakemli makaleler, akademik kitaplar, uluslararası kuruluş raporları ve kuramsal çalışmalar araştırmanın temel veri kaynaklarını oluşturmuştur.

Çalışmada elde edilen literatür, tematik analiz yaklaşımından yararlanılarak değerlendirilmiştir. İnceleme sürecinde çalışmalar; dijital liderlik, yapay zekâ destekli görsel iletişim, dijital hikâye anlatıcılığı, etik boyut ve kuşaklar arası liderlik algısı olmak üzere beş temel tema altında sınıflandırılmıştır. Bu temalar arasındaki kavramsal ilişkiler karşılaştırmalı olarak analiz edilerek ortak eğilimler ve farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur.

Bu araştırma ampirik veri toplamaya dayanmamakta olup mevcut literatürün eleştirel biçimde sentezlenmesini amaçlamaktadır. Dolayısıyla çalışmada ulaşılan değerlendirmeler, incelenen literatürün ortaya koyduğu eğilimler doğrultusunda yorumlanmış; nedensel çıkarımlardan kaçınılarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur.

5. TEMATİK DEĞERLENDİRME VE TARTIŞMA

5.1. Dijital Liderlik Algısının Dönüşümü

İncelenen literatür, dijital dönüşüm sürecinin liderlik anlayışını yalnızca teknolojik açıdan değil, iletişimsel ve yönetsel boyutlarıyla da yeniden şekillendirdiğine işaret etmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarında karar alma, otorite ve hiyerarşik yapı ön planda yer alırken; dijital liderlik anlayışında şeffaflık, erişilebilirlik, etkileşim ve güven oluşturmaya yönelik iletişim stratejileri daha belirleyici hâle gelmektedir (Bass & Riggio, 2006; Avolio et al., 2014).

Özellikle dijital platformların yaygınlaşmasıyla birlikte liderler, yalnızca örgüt içindeki yönetsel rolleri üzerinden değil; sosyal medya kullanımları, dijital görünürlükleri ve hedef kitleleriyle kurdukları iletişim üzerinden de değerlendirilmektedir. Bu durum, liderlik algısının kurumsal performansın yanı sıra dijital iletişim becerileriyle de ilişkilendirildiğini göstermektedir. Nitekim son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar, dijital liderliğin çalışan bağlılığı, örgütsel güven ve değişim yönetimi süreçleriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Men, 2021).

Mevcut literatür ayrıca dijital liderlikte teknolojik yeterliliğin tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Liderlerin dijital iletişim araçlarını etik ilkeler doğrultusunda kullanabilmesi, paydaşlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirebilmesi ve dijital ortamlarda tutarlı bir kurumsal kimlik oluşturabilmesi, etkili dijital liderliğin temel bileşenleri arasında değerlendirilmektedir. Bu bağlamda dijital liderlik, teknoloji kullanımından çok, dijital iletişimi stratejik biçimde yönetebilme kapasitesiyle açıklanan bütüncül bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır.

5.2. Yapay Zekâ Destekli Görsel İletişimin Dijital Liderlik Algısındaki Rolü

Dijital dönüşüm süreciyle birlikte liderlik iletişimi, yalnızca mesajın içeriği üzerinden değil, mesajın sunuluş biçimi ve dijital ortamlardaki görünürlüğü üzerinden de değerlendirilmektedir. Sosyal medya platformlarının görsel ağırlıklı iletişim yapısı, liderlerin hedef kitleleriyle kurdukları etkileşimde görsel anlatımın stratejik önemini artırmıştır. Bu bağlamda görsel iletişim, kurumsal kimliğin görünür kılınması, güven oluşturulması ve liderlik algısının şekillendirilmesinde temel iletişim araçlarından biri hâline gelmiştir (Kress & van Leeuwen, 2006).

Üretken yapay zekâ teknolojileri ise görsel iletişim süreçlerinde yeni bir dönüşüm başlatmıştır. Metin komutlarından görsel, video ve animasyon üretebilen sistemler; içerik üretim maliyetlerini azaltırken iletişim süreçlerinin daha hızlı, esnek ve kişiselleştirilebilir biçimde yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Kurumlar bu teknolojiler sayesinde farklı hedef kitlelere yönelik içerikleri kısa sürede üretebilmekte, dijital platformlara uygun iletişim stratejileri geliştirebilmektedir (Dwivedi et al., 2023).

Literatür, yapay zekâ destekli görsel iletişim uygulamalarının liderlik iletişimine üç temel katkı sunduğunu göstermektedir. İlk olarak, yapay zekâ içerik üretim süreçlerini hızlandırarak liderlerin dijital görünürlüğünü artırmaktadır. İkinci olarak, veri temelli

analizler sayesinde farklı hedef kitlelerin beklenti ve ilgi alanlarına uygun kişiselleştirilmiş iletişim stratejileri geliştirilebilmektedir. Üçüncü olarak ise görsel tasarım süreçlerinde sağlanan teknik destek, kurumsal kimliğin dijital ortamlarda daha tutarlı biçimde temsil edilmesine katkı sağlamaktadır.

Bununla birlikte yapay zekâ destekli içerik üretiminin liderlik algısını olumlu yönde etkilemesi, yalnızca teknolojinin kullanımına değil; bu kullanımın etik ilkelere uygun biçimde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Yapay zekâ tarafından üretilen içeriklerin özgünlüğü, doğruluğu ve üretim sürecinin şeffaf biçimde açıklanması, dijital liderliğin güvenilirliği açısından belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle sentetik medya ve derin sahte (deepfake) teknolojilerinin yaygınlaşması, görsel içeriklerin doğrulanabilirliği konusunda yeni risk alanları oluşturmuştur (UNESCO, 2021).

Mevcut çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, yapay zekânın liderlik iletişiminde tek başına belirleyici bir unsur olmadığı görülmektedir. Teknoloji, etkili iletişimi destekleyen bir araç niteliği taşımakta; ancak güven, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik sorumluluk gibi liderliğin temel ilkelerinin yerini almamaktadır. Dolayısıyla yapay zekâ destekli görsel iletişim uygulamalarının başarısı, teknolojik yeterlilik ile insan odaklı iletişim anlayışının dengeli biçimde bütünleştirilmesine bağlıdır.

5.3. Dijital Hikâye Anlatıcılığının Dijital Liderlik İletişimine Katkısı

Dijital iletişim ortamlarının yaygınlaşması, örgütlerin hedef kitleleriyle kurdukları iletişim biçimlerini önemli ölçüde dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, yalnızca iletişim kanallarını değil, kurumların kendilerini ifade etme biçimlerini de değiştirmiştir. Bu bağlamda dijital hikâye anlatıcılığı, liderlerin ve kurumların yalnızca bilgi aktaran aktörler değil, anlam üreten ve paydaşlarıyla ortak değerler inşa eden iletişim özneleri olarak konumlanmalarını sağlayan stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Denning, 2011).

Örgütsel iletişim literatüründe hikâye anlatıcılığı; kurumsal kültürün aktarılması, değişim süreçlerinin yönetilmesi, çalışan bağlılığının artırılması ve örgütsel güvenin geliştirilmesinde etkili bir iletişim aracı olarak kabul edilmektedir. Liderler tarafından paylaşılan deneyimler, başarı ve başarısızlık öyküleri, kriz dönemlerinde yürütülen iletişim stratejileri ve kurumsal değerleri görünür kılan anlatılar, paydaşların örgüte ilişkin algılarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle liderlik iletişiminin başarısı, yalnızca aktarılan bilginin doğruluğuna değil, bilginin hangi anlatı yapısı içerisinde sunulduğuna da bağlıdır.

Jenkins'in (2006) yakınsama kültürü yaklaşımı, dijital hikâye anlatıcılığının çoklu platformlarda yeniden üretilen ve kullanıcı katılımıyla gelişen dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Günümüzde kurumsal anlatılar yalnızca resmî açıklamalar aracılığıyla değil; sosyal medya paylaşımları, kısa videolar, canlı yayınlar, podcast içerikleri ve kullanıcı tarafından üretilen içerikler aracılığıyla da şekillenmektedir. Bu durum, liderlik iletişiminin tek yönlü bir bilgi aktarımından çıkarak karşılıklı etkileşime dayalı katılımcı bir iletişim modeline dönüşmesine katkı sağlamaktadır.

Üretken yapay zekâ teknolojileri ise dijital hikâye anlatıcılığı süreçlerine yeni olanaklar kazandırmaktadır. Yapay zekâ destekli sistemler, farklı platformlara uygun metin, görsel, ses ve video içeriklerinin hızlı biçimde üretilebilmesini sağlamakta; farklı hedef kitlelere yönelik anlatıların kişiselleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte anlatı üretim süreçlerinin otomatikleşmesi, özgünlük, etik sorumluluk ve içerik güvenilirliği konularını daha görünür hâle getirmektedir. Anlatının teknik olarak başarılı olması, tek başına etkili liderlik iletişimi için yeterli değildir. Dijital iletişimin inandırıcılığı, liderin söylemleri ile örgütsel uygulamalar arasındaki tutarlılık ve paydaşlar tarafından algılanan samimiyet düzeyiyle yakından ilişkilidir.

Literatürde yer alan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, dijital hikâye anlatıcılığının liderlik iletişimine katkısının üç temel boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunlardan ilki, lider ile paydaşlar arasında duygusal bağ kurulmasına katkı sağlamasıdır. İkinci boyut, kurumsal değerlerin ve ortak vizyonun daha anlaşılır biçimde aktarılmasına olanak tanımasıdır. Üçüncü boyut ise dijital platformlarda sürdürülebilir kurumsal itibarın oluşturulmasını desteklemesidir. Bu nedenle dijital hikâye anlatıcılığı, yapay zekâ destekli iletişim teknolojilerinin sunduğu teknik olanaklarla birlikte değerlendirildiğinde, dijital liderlik iletişiminin stratejik bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte mevcut literatür, yapay zekâ destekli anlatıların uzun vadeli güven oluşturma kapasitesine ilişkin ampirik bulguların henüz sınırlı olduğunu göstermektedir. Özellikle yapay zekâ tarafından üretilen anlatıların farklı kuşaklar tarafından nasıl algılandığı, liderlik güvenilirliğini hangi koşullarda güçlendirdiği ya da zayıflattığı konusu gelecekte yürütülecek araştırmalar açısından önemli bir çalışma alanı olarak değerlendirilmektedir.

5.4. Kuşaklar Arası Dijital Liderlik Beklentilerinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi

Dijital dönüşüm süreci, liderlik iletişimine ilişkin beklentileri kuşaklar arasında farklılaştırmakla birlikte, bu farklılıkların mutlak ve homojen özellikler olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. Güncel çalışmalar, liderlik algısının yalnızca kuşaksal özelliklerden değil; bireylerin eğitim düzeyi, mesleki deneyimi, kültürel çevresi, teknolojiye erişimi ve dijital okuryazarlık düzeyi gibi birçok değişkenden etkilendiğini göstermektedir (Costanza et al., 2012). Bu nedenle kuşaklar arası karşılaştırmalar, kesin yargılar yerine literatürde öne çıkan eğilimler çerçevesinde yorumlanmalıdır.

Literatür birlikte değerlendirildiğinde, Y ve Z kuşaklarının liderlik iletişimine ilişkin ortak beklentilerinin şeffaflık, güven, erişilebilirlik ve karşılıklı etkileşim ekseninde şekillendiği görülmektedir. Dijital iletişim araçlarının yaygınlaşması, liderlerin yalnızca karar verici konumunda olmalarını değil, aynı zamanda çalışanları ve diğer paydaşlarıyla sürekli iletişim kurabilen görünür aktörler olmalarını da gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda dijital liderlik algısının oluşumunda teknik yeterlilik kadar iletişim dili, kurumsal tutarlılık ve etik sorumluluk da belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır.

Kuşaklar arasındaki temel farklılık ise iletişim biçimlerine yönelik beklentilerde ortaya çıkmaktadır. Y kuşağının daha açıklayıcı ve bağlamsal iletişim biçimlerine önem verdiği;

Z kuşağının ise kısa, görsel ağırlıklı ve etkileşimi destekleyen dijital içeriklere daha fazla yöneldiği yönünde bulgular bulunmaktadır (Francis & Hoefel, 2018). Bununla birlikte bu farklılıkların bireysel tercihler, mesleki roller ve kültürel bağlam gibi değişkenlerden bağımsız değerlendirilmesi mümkün değildir.

Alfa kuşağına ilişkin değerlendirmeler ise mevcut literatürün sınırlılıkları dikkate alınarak ele alınmalıdır. Bu kuşağın önemli bir bölümü henüz örgütsel yaşam içerisinde yer almadığından, liderlik algısına ilişkin çıkarımlar doğrudan deneyimlerden değil; medya kullanım alışkanlıkları, dijital öğrenme pratikleri ve teknolojiyle kurdukları ilişki üzerinden yapılan öngörülere dayanmaktadır (McCrindle & Fell, 2020). Bu nedenle Alfa kuşağına yönelik değerlendirmeler, gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalarla desteklenmeye ihtiyaç duymaktadır.

Yapay zekâ destekli iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, tüm kuşaklar açısından liderlik iletişimine ilişkin beklentileri yeniden şekillendirmektedir. İçeriklerin kişiselleştirilebilmesi, hızlı bilgi paylaşımı ve etkileşim olanaklarının artması önemli avantajlar sunarken; yapay zekâ kullanımının şeffaf biçimde açıklanmaması, sentetik içeriklerin ayırt edilememesi ve algoritmik karar süreçlerinin belirsizliği güven algısını olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla yapay zekâ destekli iletişim uygulamalarının başarısı, teknolojik yeterlilikten çok etik ilkeler doğrultusunda yönetilen güven temelli iletişim stratejilerine bağlı görünmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, kuşaklar arasındaki farklılıkların iletişim araçlarından çok iletişim beklentilerinin öncelik sıralamasında ortaya çıktığı söylenebilir. Buna karşın güven, açıklık, hesap verebilirlik ve samimiyet gibi liderlik iletişiminin temel ilkeleri tüm kuşaklar açısından önemini korumaktadır. Bu durum, dijital liderliğin yalnızca teknolojik dönüşümün değil, aynı zamanda insan odaklı iletişim anlayışının da bir ürünü olduğunu göstermektedir.

6. Sonuç ve Değerlendirme

Dijital dönüşüm süreci, örgütlerin iletişim anlayışını ve liderlik pratiklerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Yapay zekâ teknolojilerinin iletişim süreçlerine entegre edilmesi, liderlerin hedef kitleleriyle kurdukları etkileşimin niteliğini yeniden şekillendirirken; görsel iletişim ve dijital hikâye anlatıcılığı da dijital liderliğin temel bileşenleri arasında yer almaya başlamıştır. Bu çalışma, söz konusu dönüşümü örgütsel iletişim perspektifinden ele alarak yapay zekâ destekli görsel iletişim, dijital hikâye anlatıcılığı ve dijital liderlik algısı arasındaki ilişkiyi kavramsal düzeyde değerlendirmiştir.

Literatürün bütüncül değerlendirilmesi, dijital liderlik algısının yalnızca yönetsel yeterliliklerle açıklanamayacağını göstermektedir. Dijital iletişim ortamlarında liderlerden beklenen temel özellikler arasında şeffaflık, güven, erişilebilirlik, etik sorumluluk ve tutarlı iletişim ön plana çıkmaktadır. Yapay zekâ destekli uygulamalar içerik üretimi, kişiselleştirme ve iletişim yönetimi açısından önemli avantajlar sunmasına karşın, bu teknolojilerin liderlik iletişimine sağlayacağı katkının etik ilkeler doğrultusunda kullanılmasıyla doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma ayrıca dijital hikâye anlatıcılığının liderlik iletişimindeki stratejik önemini ortaya koymaktadır. Dijital platformlarda paylaşılan anlatılar yalnızca kurumsal mesajların iletilmesini sağlamamakta; aynı zamanda kurumların değerlerini görünür kılmakta, örgütsel güvenin oluşumunu desteklemekte ve paydaşlarla sürdürülebilir ilişkilerin kurulmasına katkı sunmaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ, hikâye anlatıcılığının yerini alan bir unsur değil; uygun etik çerçevede kullanıldığında anlatının etkinliğini destekleyen bir iletişim teknolojisi olarak değerlendirilmelidir.

Kuşaklar açısından değerlendirildiğinde ise dijital iletişim beklentilerinin farklılaşmasına rağmen güven, açıklık, hesap verebilirlik ve samimiyet gibi temel liderlik ilkelerinin tüm kuşaklar için önemini koruduğu görülmektedir. Bununla birlikte kuşaklara ilişkin değerlendirmelerin homojen özellikler olarak ele alınmasının yanıltıcı olabileceği; kültürel, toplumsal ve bireysel farklılıkların liderlik algısını önemli ölçüde etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Sonuç olarak bu çalışma, dijital liderlik, yapay zekâ destekli görsel iletişim ve dijital hikâye anlatıcılığı arasındaki ilişkiyi örgütsel iletişim ekseninde bütüncül biçimde ele alarak ilgili literatüre kavramsal katkı sunmaktadır. Çalışmanın, dijital liderlik alanında yürütülecek gelecekteki ampirik araştırmalar için kuramsal bir çerçeve oluşturacağı ve yapay zekâ destekli iletişim stratejilerinin etik, şeffaf ve insan odaklı biçimde geliştirilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

7. Sınırlılıklar ve gelecek araştırmalar

Bu çalışma, yapay zekâ destekli görsel iletişim, dijital hikâye anlatıcılığı ve dijital liderlik algısı arasındaki ilişkiyi kavramsal bir çerçevede ele almış olup bazı sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle araştırma, ampirik veri toplamaya dayanmamakta; mevcut ulusal ve uluslararası literatürün değerlendirilmesi üzerine kurulmaktadır. Bu nedenle ulaşılan sonuçlar, incelenen çalışmaların ortaya koyduğu eğilimler doğrultusunda yorumlanmış olup nedensel çıkarımlar içermemektedir.

İkinci olarak, kuşak kavramı literatürde yaygın biçimde kullanılmasına rağmen, kuşakların homojen toplumsal gruplar olarak değerlendirilmesi mümkün değildir. Dijital teknolojiye erişim, eğitim düzeyi, kültürel yapı, mesleki deneyim ve sosyoekonomik koşullar gibi değişkenler liderlik algısını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu nedenle çalışmada ele alınan değerlendirmeler, kuşaklara ilişkin genel eğilimler çerçevesinde yorumlanmalıdır.

Bir diğer sınırlılık, Alfa kuşağına ilişkin değerlendirmelerle ilgilidir. Bu kuşağın önemli bir bölümü henüz örgütsel yaşam içerisinde yer almadığından, çalışmada yapılan değerlendirmeler mevcut medya kullanım alışkanlıkları ve dijital teknolojilerle kurdukları ilişki üzerinden geliştirilen kavramsal çıkarımlara dayanmaktadır. Alfa kuşağının liderlik algısına ilişkin daha güçlü sonuçlara ulaşılabilmesi için gelecekte ampirik araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Ayrıca yapay zekâ teknolojilerinin çok hızlı gelişmesi, bu alandaki bilimsel bilgilerin kısa süre içerisinde güncellenmesine neden olmaktadır. Üretken yapay zekâ sistemleri,

algoritmik yönetim uygulamaları ve sentetik medya teknolojilerindeki gelişmeler dikkate alındığında, ilerleyen yıllarda farklı örneklemler ve farklı sektörler üzerinde gerçekleştirilecek nicel, nitel ve karma yöntemli araştırmaların literatüre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Gelecek araştırmalarda farklı kuşakların yapay zekâ destekli liderlik iletişimine yönelik algılarının ampirik olarak incelenmesi, farklı sektörlerin karşılaştırılması, kültürler arası çalışmaların yürütülmesi ve yapay zekâ destekli görsel iletişim uygulamalarının örgütsel güven, çalışan bağlılığı ve kurumsal itibar üzerindeki etkilerinin deneysel ya da karma yöntem araştırmalarıyla test edilmesi önerilmektedir.

Kaynakça / References

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to e-leadership: How it may impact your leadership. Organizational Dynamics, 31(4), 325–338.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. The Leadership Quarterly, 25(1), 105–131.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2008). The "digital natives" debate: A critical review of the evidence. British Journal of Educational Technology, 39(5), 775–786.

Castells, M. (2010). The rise of the network society (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. Journal of Business and Psychology, 27(4), 375–394.

Denning, S. (2011). The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative (2nd ed.). Jossey-Bass.

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., … Wright, R. (2023). So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. International Journal of Information Management, 71, 102642.

European Commission. (2019). Ethics guidelines for trustworthy AI. European Commission.

Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. Harvard Data Science Review, 1(1).

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company.

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York University Press.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. Business Horizons, 63(1), 37–50.

Kress, G., & van Leeuwen, T. (2006). Reading images: The grammar of visual design (2nd ed.). Routledge.

Lambert, J. (2013). Digital storytelling: Capturing lives, creating community (4th ed.). Routledge.

Lester, P. M. (2014). Visual communication: Images with messages (6th ed.). Cengage Learning.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), Essays on the sociology of knowledge (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul. (Original work published 1928)

McCrindle, M., & Fell, A. (2020). Understanding Generation Alpha. McCrindle Research.

Men, L. R. (2021). Strategic internal communication and employee–organization relationships in the digital era. Public Relations Review, 47(1), 101880.

Messaris, P. (1997). Visual persuasion: The role of images in advertising. Sage Publications.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. Journal of Business and Psychology, 25(2), 201–210.

UNESCO. (2021). Recommendation on the ethics of artificial intelligence. UNESCO.

İŞ YAŞAM DENGESİ VE İŞ MOTİVASYONU ALGISININ BİREYSEL İŞ PERFORMANSI DEĞERLENDİRMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BİR KAMU HASTANESİNDE İNCELENMESİ

İbrahim Halil CANKUL
İstanbul Arel Üniversitesi
Burcu DEDEOĞLU DEMİR
İstanbul Arel Üniversitesi
Sümeyra GÜNDEM
İstanbul Arel Üniversitesi
Esma UÇARER
Sağlık Bakanlığı

ÖZET

Amaç: Sağlık hizmetlerinin kalitesi ve sürdürülebilirliği; çalışanların iş motivasyonlarının yüksek tutulması, iş ve özel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurabilmeleri ve bireysel iş performanslarının geliştirilmesi ile yakından ilişkilidir. Bu araştırma, kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının iş yaşam dengesi ve iş motivasyonu algılarının bireysel iş performansı üzerindeki etkisini incelemek ve bu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Yöntem: Araştırmanın verileri, İstanbul ilinde bulunan bir kamu eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan hemşire, sağlık memuru/teknikeri ve veri giriş kontrol işletmenlerinden yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplama sürecinde Kişisel Bilgi Formu, Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, İş Yaşam Dengesi Ölçeği ve Bireysel İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25.0 paket programında tanımlayıcı istatistikler, Bağımsız Örneklem t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Pearson Korelasyon Analizi ile değerlendirilmiştir.

Bulgular: Korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş motivasyonu toplam puanı ile iş yaşam dengesi toplam puanı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde (r=0.14) anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. İş motivasyonu ile görev performansı (r=0.23), bağlamsal performans (r=0.31) ve bireysel iş performansı toplam puanı (r=0.27) arasında ise pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Benzer şekilde, iş yaşam dengesi toplam puanı ile görev performansı (r=0.31), bağlamsal performans (r=0.25), üretkenlik karşıtı iş davranışı (r=0.24) ve bireysel iş performansı toplam puanı (r=0.35) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Demografik değişkenler açısından yapılan analizlerde, cinsiyete göre kişisel düzenleme, iş yaşam dengesi ve bireysel iş performansı toplam puanları bakımından anlamlı bir farklılık belirlenmezken, erkek çalışanların içsel motivasyon puanlarının kadın çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre yapılan değerlendirmelerde ise, 25 yaş ve altındaki çalışanların kişisel düzenleme puanlarının 36–45 yaş grubuna göre; 46 yaş ve üzerindeki çalışanların iş yaşam dengesi toplam puanlarının ise 26–35 yaş grubuna kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Sonuç: Araştırma sonuçları, sağlık çalışanlarının iş motivasyonunun ve iş yaşam dengesinin desteklenmesinin bireysel iş performansının geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, sağlık kurumlarında çalışanların motivasyonunu artırmaya ve iş yaşam dengesini güçlendirmeye yönelik kurumsal uygulamaların geliştirilmesi, hizmet kalitesinin ve örgütsel verimliliğin artırılmasına katkı sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: *İş Yaşam Dengesi, İş Motivasyonu, Bireysel İş Performansı, Kamu Hastaneleri, Sağlık Çalışanları*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

KUŞAKLARA GÖRE ÖRGÜTLERDE YEŞİL DÖNÜŞÜM

Asena ÇALIŞKAN
İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZ

Örgütlerin yeşil dönüşüm süreçleri, günümüz yönetim biliminde yalnızca teknolojik veya stratejik bir yenileşme hamlesi olarak değil, aynı zamanda iş gücünün kuşaksal yapısıyla doğrudan ilintili bir dinamik olarak ele alınmaktadır. Kuşak kohort teorisi, benzer toplumsal ve tarihsel kırılmaları paylaşan bireylerin çevresel tutum ile davranış kalıplarında sistematik farklılıklar sergilediğini öne sürer. Kamuoyunda ve kurumsal söylemlerde Z kuşağının X ve Y kuşaklarına kıyasla çevresel meselelerde daha yüksek bir duyarlılığa sahip olduğu ve yeşil dönüşümde doğal bir öncü rol üstlendiği kabul edilmektedir. Buna karşın ampirik literatür, söz konusu varsayımı tam olarak doğrulamamakta; tutum ile fiili davranış arasında belirgin bir uyumsuzluğa (attitude-behaviour gap) işaret etmektedir (Nilsson Vestola ve Kirsten, 2025; D'Acunto ve ark., 2025). Bu çalışma, X, Y ve Z kuşaklarının örgütsel bağlamdaki yeşil dönüşüm yaklaşımlarını çevresel farkındalık, tutum, fiili davranış ve liderlik algısı boyutlarında inceleyerek kuşaksal başarının ölçülen değişkene göre farklılaştığını ampirik bulgular ışığında tartışmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kuşak kohort teorisi, yeşil dönüşüm, Z kuşağı, X kuşağı, tutum-davranış boşluğu, örgütsel çevre yönetimi*

GREEN TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS BY GENERATIONS

ABSTRACT

The green transformation processes of organizations are evaluated in contemporary management science not merely as a technological or strategic renewal effort, but also as a dynamic directly linked to the generational structure of the workforce. Generational cohort theory posits that individuals sharing similar social and historical touchpoints exhibit systematic differences in their environmental attitudes and behavioral patterns. In public opinion and corporate rhetoric, it is widely accepted that Generation Z possesses higher environmental sensitivity compared to Generations X and Y, thus assuming a natural pioneering role in green transformation. However, empirical literature does not fully confirm this assumption, pointing instead to a marked attitude-behavior gap (Nilsson Vestola & Kirsten, 2025; D'Acunto et al., 2025). Grounded in empirical findings, this study examines the green transformation approaches of Generations X, Y, and Z within an organizational context across the dimensions of environmental awareness, attitude, actual behavior, and leadership perception, discussing how generational success varies depending on the measured variable.

Keywords: *Generational cohort theory, green transformation, Generation Z, Generation X, attitude-behavior gap, organizational environmental management*

1. Giriş

Örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini benimseme hızı ve bu ilkeleri kurumsal kültüre entegre etme derinliği; sektörel dinamiklerin ve üst yönetim stratejilerinin yanı sıra, iş gücünün kuşaksal bileşimiyle de şekillenmektedir. Kuşak kohort teorisi (generational cohort theory), belirli zaman aralıklarında doğan ve kritik sosyo-politik veya teknolojik olaylara birlikte tanıklık eden bireylerin ortak değer kümesi ve davranış eğilimleri geliştirdiğini kabul eder. Bu doğrultuda X Kuşağı (1965-1980), Y Kuşağı (1981-1996) ve Z Kuşağı (1997-2012), örgütsel yeşil dönüşüm literatüründe odaklanılan başlıca üç kohortu oluşturmaktadır.

Toplumsal algıda Z kuşağı sıklıkla sürdürülebilirliğin ana taşıyıcısı ve "en yeşil kuşak" olarak konumlandırılmakta; iklim aktivizmine olan yatkınlığıyla öne çıkarılmaktadır. Ancak güncel ampirik çalışmalar, kurumsal söylemler ile fiili örgütsel uygulamalar arasındaki farkın incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu araştırmanın amacı, kuşaklar arası yeşil dönüşüm dinamiklerini çok boyutlu bir analiz çerçevesinde ele alarak ampirik literatürdeki bulgular doğrultusunda değerlendirmektir.

2. Kavramsal Çerçeve: Kuşak Kohort Teorisi ve Yeşil Dönüşüm

Kuşak kohort teorisi uyarınca bireylerin temel değer yargıları ve çevresel algıları, ergenlik ile erken yetişkinlik dönemlerinde karşılaştıkları makro-çevresel faktörlerce biçimlendirilir. X kuşağı, küresel çevre hareketlerinin kurumsallaşmaya başladığı ve ilk uluslararası çevre sözleşmelerinin gündeme geldiği bir dönemde yetişkinliğe adım atmıştır. Y kuşağı, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sürdürülebilirlik raporlamalarının yaygınlaştığı evreye denk gelmiştir. Z kuşağı ise iklim krizinin doğrudan bir günlük yaşam gerçeği olarak algılandığı ve dijital mecralar üzerinden çevre odaklı paylaşımların yoğunlaştığı bir iklimde şekillenmiştir.

Bununla birlikte, kuşak farklarının örgütsel yeşil dönüşüm üzerindeki etkilerini analiz ederken olumlu çevresel tutumların doğrudan eyleme dönüşeceği varsayılmamalıdır. Baran ve Sypniewska (2024), X, Y ve Z kuşaklarını çevresel farkındalık, risk alma, yaratıcılık ve proaktif başa çıkma değişkenleri çerçevesinde inceledikleri çalışmalarında; bu unsurların çevre dostu yenilikçi davranış ile kurduğu ilişkinin kuşaklara göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla örgütsel ölçekte her kuşak için tek tipleştirilmiş uygulamalar yerine farklılaştırılmış teşvik mekanizmalarının kurgulanması gerekmektedir.

3. Kuşaklara Göre Çevresel Tutum ve Davranış Farklılıkları

3.1. Z Kuşağı: Söylem Düzeyi ve Eylemsel Boyut

Z kuşağının çevresel duyarlılığına ilişkin algı, büyük ölçüde bu kuşağın dijital platformlardaki ifade biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Ancak fiili davranış ve katılıma odaklanan araştırmalar daha karmaşık bir tabloya işaret etmektedir. D'Acunto ve ark. (2025), 495.000 çevrimiçi konaklama yorumunu analiz ettikleri ampirik incelemelerinde,

Z kuşağının sürdürülebilirlik odaklı elektronik ağızdan ağıza iletişimde (eWOM) diğer kuşaklara kıyasla daha düşük bir katılım sergilediğini saptamıştır. Aynı çalışmada Sessiz Kuşak ve X kuşağının çevresel sürdürülebilirlik başlıklarında, Y kuşağının ise sosyo-kültürel boyutlarda daha fazla paylaşıma katıldığı belirlenmiştir. Bu durum, Z kuşağının çevresel görünürlüğü ile somut katılımı arasında bir tutum-davranış boşluğu (attitude-behaviour gap) bulunabileceğini göstermektedir.

Nilsson Vestola ve Kirsten (2025) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise Y ve Z kuşakları psikolojik değişkenler açısından karşılaştırılmış; Y kuşağının öz-etkinlik algısının, sosyal norm farkındalığının ve çevre dostu davranışlara yönelik ahlaki sorumluluk hissinin Z kuşağına kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İlgili çalışmada örneklemin %65'i güçlü kişisel normlar bildirmesine karşın, sürdürülebilir tercihler hakkında derinlemesine bilgi edinme fırsatını fiilen değerlendirenlerin oranının %3'ün altında kaldığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu, tutum ile davranış arasındaki kopukluğun genel bir olgu olduğuna işaret etmektedir.

3.2. X ve Y Kuşakları: Kurumsal Uygulamalar ve Tutarlılık

X kuşağının yeşil dönüşüm süreçlerine katkısı, çoğunlukla açık aktivizmden ziyade iş yeri içi rutinlerde ve tüketim tercihlerindeki istikrarlı uygulamalar şeklinde ortaya çıkmaktadır. D'Acunto ve ark. (2025) tarafından elde edilen veriler, X kuşağının sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik boyutunda en yüksek çevrimiçi katılımı gösteren grup olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, yaş ve mesleki deneyim artışıyla birlikte örgütsel sürdürülebilirlik uygulamalarına katılımın daha tutarlı bir yapı kazandığını gösteren literatürle paralellik taşımaktadır.

4. Örgütsel Bağlamda Kuşak Farkları: Liderlik ve Çalışan Davranışı

Kuşaksal dinamikler, yalnızca bireysel tüketim kararlarını değil, örgüt içerisindeki çalışan davranışlarını ve yönetsel süreçlere verilen tepkileri de etkilemektedir. Orgun ve ark. (2024), konaklama sektöründeki beş yıldızlı işletmelerde görev yapan çalışanlar üzerinde yürüttükleri araştırmada, algılanan yeşil liderliğin çalışanların çevresel bağlılığı, çevresel farkındalığı ve yeşil davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda, kuşak değişkeninin bu ilişkide anlamlı bir düzenleyici (moderatör) role sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, aynı yeşil liderlik tarzının farklı kuşaklardaki çalışanlar üzerinde farklı düzeylerde etki yarattığı ve işletmelerin kuşak özelliklerine duyarlı iletişim stratejileri geliştirmesinin önemi vurgulanmıştır.

5. Tartışma: Karşılaştırmalı Boyutlar

Elde edilen ampirik bulgular bir arada değerlendirildiğinde, yeşil dönüşümde hangi kuşağın daha başarılı olduğu sorusunun tek boyutlu bir yanıtı bulunmamaktadır. Başarı tanımı kullanılan değişkene göre farklılaşmaktadır:

Ölçüm Boyutu	Z Kuşağı Eğilimi	X ve Y Kuşağı Eğilimi	Öne Çıkan Literatür Bulgusu
Farkındalık ve Söylem	Yüksek (İklim krizini kimlik/değer boyutuyla ilişkilendirme)	Orta / Geleneksel çerçevede ele alma	Z kuşağı söylem düzeyinde daha görünür bir profil çizmektedir.

Ölçüm Boyutu	Z Kuşağı Eğilimi	X ve Y Kuşağı Eğilimi	Öne Çıkan Literatür Bulgusu
Fiili Davranış ve Katılım	Tutum-davranış boşluğu (Attitude-behaviour gap) gözlemlenmektedir	Daha yüksek tutarlılık ve sürekli katılım	X ve Sessiz kuşak sürdürülebilirlik içerikli katılımlarda daha istikrarlıdır (D'Acunto ve ark., 2025).
Örgütsel Uyum ve Liderlik Tepkisi	Sosyal görünürlük ve kimlik odaklı teşviklere açık	Ahlaki yükümlülük ve yerleşik norm odaklı teşviklere açık	Yeşil liderlik algısının çalışan davranışına etkisi kuşak moderatörlüğü taşır (Orgun ve ark., 2024).

Bu çerçevede örgütlerin yeşil dönüşüm politikalarını tek bir kuşağın varsayılan erdemlerine dayandırmak yerine, her kuşağın tepki verdiği yönetsel mekanizmaları (X ve Y kuşakları için davranışsal istikrar ve normlar; Z kuşağı için dijital katılım ve görünürlük kanalları) entegre eden bir yaklaşım benimsemeleri önerilmektedir.

6. Sonuç

Bu çalışmada, örgütlerde yeşil dönüşüm süreçlerinin kuşaklara göre nasıl farklılaştığı X, Y ve Z kuşakları odaklı incelemelerle ele alınmıştır. Bulgular, Z kuşağının söylem ve duyarlılık düzeyinde öne çıkmasına karşın, fiili davranış ve sürdürülebilirlik odaklı katılımlarda zaman zaman X ve Y kuşaklarının gerisinde kalabildiğini göstermektedir. Örgütlerin yeşil dönüşüm stratejilerini tasarlarken kuşaksal kalıp yargılar yerine ampirik veriye dayalı ve kuşak duyarlılığı yüksek yönetim modellerini benimsemeleri gerekmektedir. Türkiye bağlamında Orgun ve ark. (2024) tarafından gerçekleştirilen türde ampirik araştırmaların çoğalması, hem teorik yazına hem de uygulayıcılara önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça / References

Baran, M., & Sypniewska, B. (2024). Determinants of pro-environmental innovative behaviour: A comparison of three generations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), Article 100613. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100613

D'Acunto, D., Filieri, R., & Okumus, F. (2025). The Gen Z attitude-behavior gap in sustainability-framed eWOM: A generational cohort theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 129, Article 104194. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104194

Nilsson Vestola, J., & Kirsten, M. (2025). A tale of two generations, their environmental attitudes, and combined signs of the green gap. *Tourism Recreation Research*. https://doi.org/10.1080/02508281.2025.2528227

Orgun, E., Solunoğlu, A., Kutlu, D., Kasalak, M. A., Unal, A., Çelen, O., & Gözen, E. (2024). The effect of green leadership perception on environmental commitment, awareness, and employees' green behavior in hotel businesses: Research from a generation cohort theory perspective. *Sustainability*, 16(22), Article 9621. https://doi.org/10.3390/su16229621

KUŞAKLAR ARASI BAKIŞ AÇISIYLA ÖRGÜTLERDE KADIN LİDERLİĞİ

Asena ÇALIŞKAN
İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZ

Örgütlerde kadınların karar alma mekanizmalarında ve üst yönetim kademelerinde yer bulması, hem nicel göstergeler hem de toplumsal algılar çerçevesinde incelenmektedir. Ele alınan bu çalışma, kadın liderliğine ait güncel örgütsel verileri farklı kuşakların geliştirdiği tutum ve algılarla sentezleyerek incelemektedir. Kuşak kohort kuramı temelinde X, Y (Millennials) ve Z kuşaklarının kadın liderliğine bakış açıları karşılaştırılmakta; kadınların kendi kuşak deneyimlerinin liderlik kararlarına etkisi sorgulanmaktadır. Son veriler incelendiğinde, üst kademe kadın yönetici oranında son 10 yılda artış görülse de (LeanIn.Org & McKinsey & Company, 2024), bu gelişmenin genç kuşakların tutumlarına aynı oranda yansımadığı; aksine 18-34 yaş grubunda kadın liderliğine karşı tutumların beklenenin aksine daha çekimser kaldığı gözlenmiştir (Reykjavík Liderlik Endeksi, Verian, 2025). Bu tablo, örgütlerin kadın liderliğini teşvik ederken istatistiki istihdam hedeflerinin ötesine geçerek kuşaklara özgü algısal ve kurumsal güven unsurlarını odağa alması gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kadın liderliği, kuşak kohort teorisi, örgütsel temsil, cam tavan, Z kuşağı, kadın yönetici*

FEMALE LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS FROM A GENERATIONAL PERSPECTIVE

ABSTRACT

The participation of women in decision-making mechanisms and senior management positions within organizations is examined through both quantitative indicators and social perceptions. This study synthesizes contemporary organizational data on female leadership with the attitudes and perceptions developed across different generations. Grounded in the generational cohort theory, the perspectives of Generation X, Generation Y (Millennials), and Generation Z toward female leadership are compared, while evaluating how women's own generational experiences influence their leadership decisions. Although recent data indicate an increase in the proportion of women in top management over the past decade (LeanIn.Org & McKinsey & Company, 2024), this progress has not been proportionally reflected in the attitudes of younger generations. On the contrary, individuals in the 18–34 age cohort exhibit surprisingly more hesitant attitudes toward female leadership than expected (Reykjavík Leadership Index, Verian, 2025). This picture suggests that in promoting female leadership, organizations must look beyond statistical employment

targets and center their efforts on generation-specific perceptual dynamics and institutional trust.

Keywords: *Female leadership, generational cohort theory, organizational representation, glass ceiling, Generation Z, female executives*

1. Giriş

Çalışma yaşamında kadınların liderlik pozisyonlarındaki varlığı, son yıllarda akademik ve kurumsal gündemin merkezinde yer almaktadır. Yönetici kadrolarındaki kadın sayısında belirgin adımlar atılmış olsa da bu artışın toplumsal tutum ve kabul düzeyinde aynı ivmeyle ilerleyip ilerlemediği belirsizdir. Tartışmanın dikkat çeken yönlerinden birini ise kuşaklar arası yaklaşım farklılıkları oluşturmaktadır. Nitekim X, Y (Millennials) ve Z kuşaklarının kadın liderliğine bakışı, aynı kurum içerisinde dahi belirgin farklılıklar taşımaktadır.

Bu çalışmada temel olarak iki amaç izlenmektedir: İlk olarak güncel örgütsel istatistikler ışığında kadın yönetici sayıları özetlenmekte; ardından bu veriler, kuşakların tutumlarını inceleyen alan yazınla karşılaştırılmaktadır. Böylece kadın liderliğinin katettiği mesafe, hem niceliksel hem de kuşaklar arası algı boyutuyla değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve: Kuşak Kohort Teorisi ve Kadın Liderliği

Kuşak kohort teorisi, benzer tarihsel ve sosyo-ekonomik koşullarda yetişen bireylerin kıt kaynaklara (işgücü piyasasındaki kadın varlığı, kadın lider modeller vb.) erişim biçimlerinin, onların liderlik ve cinsiyet rollerine dair tutumlarını şekillendirdiğini savunur (Favero & Heath, 2012). Bu bağlamda Baby Boomer kuşağı kadınları kariyer hatlarını erkek egemen yapılara uyum sağlayıp "cam tavanı" kişisel gayretle aşmaya çalışarak çizmiş; Y kuşağı çeşitlilik söylemlerinin güçlendiği dönemde yetişmiş; Z kuşağı ise eşitlik vurgusunun yüksek olduğu ancak ekonomik belirsizliklerin de hissedildiği bir ortama adım atmıştır.

Favero ve Heath (2012), farklı kuşaklardan kadınlarla yaptıkları araştırmada, iş-yaşam dengesi tanımları değişse de kadınların üst kademelere tırmanırken benzer engellerle karşılaştıklarını vurgulamaktadır. Nitekim araştırmaya katılan kimi kadınlar, üst düzey yöneticiliğin getirdiği kişisel yükleri ağır buldukları için bu rolleri bilinçli olarak tercih etmemektedir. Bu durum, kadın liderliğinin önündeki bariyerlerin yalnızca örgütsel değil, bireysel maliyet-fayda değerlendirmelerinden de beslendiğine işaret eder.

3. Kadın Lider ve Yönetici Sayılarına İlişkin Güncel Veriler

LeanIn.Org ve McKinsey & Company'nin (2024) 10 yıllık "Women in the Workplace" verilerine bakıldığında, üst düzey yönetimde (C-suite) kadın oranı 2015'teki %17 seviyesinden 2024'te %29'a çıkmıştır. Fakat aynı ilerleme ilk kademe ve orta düzey yöneticilikte yakalanamamıştır. Alan yazında "kırık basamak" (broken rung) olarak kavramsallaştırılan bu duruma göre, 2024 verilerinde terfi alan her 100 erkeğe karşılık sadece 81 kadın yöneticiliğe adım atabilmiştir.

Öte yandan 2025 verilerinde, kadınların yükselme talebinde erkeklere göre bir gerileme göze çarpmaktadır. Erkek çalışanların %86'sı terfi isterken bu oran kadınlarda %80'de kalmaktadır. İlgili araştırma, ortaya çıkan "hırs farkının" motivasyon eksikliğinden değil, sponsorluk ve üst yönetim desteğindeki dengesizlikten kaynaklandığını; eşit destek sağlandığında bu aralığın kapandığını belirtmektedir (LeanIn.Org & McKinsey & Company, 2025).

4. Kuşaklara Göre Kadın Liderliğine Yönelik Tutumlar

4.1. Reykjavík Liderlik Endeksi: Genç Kuşakların Yaklaşımı

Verian tarafından Women Political Leaders ortaklığıyla hazırlanan Reykjavík Liderlik Endeksi, G7 ülkelerinde toplumun liderlik pozisyonlarına yaklaşımını ölçmektedir. 2024 ve 2025 raporlarında dikkat çeken nokta, 18-34 yaş aralığının (Z kuşağı ve Y kuşağının genç bölümü), 35-65 yaş grubuna oranla kadın liderliğine daha mesafeli durmasıdır. 2025 G7 verilerine göre 18-34 yaş grubunun endeks skoru 65'te kalırken, 35-54 yaş grubunda 74, 55-65 yaş grubunda ise 77 olarak gerçekleşmiştir (Verian, 2025).

Bu tablo, genç kuşakların kendiliğinden daha eşitlikçi olduğu fikrini tartışmaya açmaktadır. Araştırmacılar bu durumu sosyal medyada artan misojinist söylemler, dezenformasyon ve genel ekonomik kaygılarla ilişkilendirmektedir. Buna karşın İzlanda örneğinde gençlerin ebeveynlerine göre daha ilerici bir tutum takınması, kuşak etkisinin yaşanılan toplum ve kültürden bağımsız değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır.

4.2. Z Kuşağı Kadınlarının Liderlik Hırsı ve Örgütsel Güven

LeanIn.Org bünyesinde yapılan çalışma (Sandberg & Griswold, 2025), Z kuşağı kadınlarının liderlik arzularının sabit bir nitelik olmadığını, aksine kurumun kadına verdiği değeri nasıl algıladıklarıyla doğrudan bağlantılı olduğunu öne sürmektedir. Z kuşağı kadınlarının yarısından fazlası, çalıştıkları kurumun kadınları üst yönetimde görme konusunda samimi olmadığını düşünmektedir. Şirketine güvenen Z kuşağı kadınlarında liderlik hedefleme oranı %74 iken, bu güveni duymayanlarda oran %52'ye düşmektedir.

Bu tespit, Z kuşağı kadınlarının kariyer iddialarını kaybettiği algısını geçersiz kılmaktadır. Asıl mesele, kadınların isteksizliği değil, örgütlerin niyetine duyulan şüphedir. Nitekim giriş seviyesinde terfi alan her 100 erkeğe karşılık sadece 93 kadının (azınlık mensubu kadınlarda 74) terfi etmesi bu tereddüdün somut göstergesidir.

5. Tartışma: Örgütler İçin Çıkarımlar

Elde edilen bulgular bütünsel olarak değerlendirildiğinde şu tablo ortaya çıkmaktadır:

- **Nicel temsil açısından:** C-suite düzeyinde kademeli bir artış (%17'den %29'a) gözlenmektedir.
- **Toplumsal tutum açısından:** Genç yaş gruplarında algısal düzeyde durağanlaşma veya gerileme söz konusudur (Reykjavík Endeksi).

- **Bireysel deneyim açısından:** Kadınların yükselme arzusu, kuşaktan ziyade örgütlerin sunduğu şeffaf desteğe (sponsorluk, adil terfi) göre şekillenmektedir (LeanIn.Org & McKinsey & Company, 2025).

Bu durum, örgütlerin kadın liderliğini desteklerken sadece sayısal kotalara odaklanmasının yetersiz olacağını göstermektedir. Favero ve Heath'in (2012) işaret ettiği üzere kadınların yönetim rollerinden uzak durması mantıksal bir maliyet hesabına dayanabilmektedir. Dolayısıyla kurumların esnek çalışma, mentorluk/sponsorluk ve adil terfi olgularını güçlendirerek bu maliyeti düşürmeleri gerekmektedir.

6. Sonuç

Bu çalışmada kadın liderliği konusu, sayısal istatistikler ve kuşaklar arası tutumlar üzerinden incelenmiştir. Veriler, üst yönetimdeki sayısal artışın olumlu ancak hassas bir dengede durduğunu; genç kuşaklardaki tutumların her zaman öngörüldüğü şekilde ilerlemediğini ve kadınların yönetim hedeflerinde örgütsel güvenin belirleyici olduğunu doğrulamaktadır. Örgütlerin "genç kuşak zaten eşitlikçi bakar" varsayımını bir kenara bırakarak, düzenli tutum analizleri yapması ve kariyer yollarını somut mekanizmalarla desteklemesi önerilmektedir.

Kaynakça / References

Favero, L. W., & Heath, R. G. (2012). Generational perspectives in the workplace: Interpreting the discourses that constitute women's struggle to balance work and life. *Journal of Business Communication*, 49(4), 332-356. https://doi.org/10.1177/0021943612436972

LeanIn.Org & McKinsey & Company. (2024). *Women in the Workplace 2024: The 10th Anniversary Report*. https://womenintheworkplace.com/2024

LeanIn.Org & McKinsey & Company. (2025). *Women in the Workplace 2025*. https://leanin.org/women-in-the-workplace

Sandberg, S., & Griswold, B. (2025). *The "Gen Z Women Are Opting Out" Story Is Wrong*. LeanIn.Org. https://leanin.org/articles/findings/gen-z-women-leadership-ambition/

Verian. (2025). *The Reykjavík Index for Leadership 2024-2025*. https://www.veriangroup.com/news-and-insights/the-reykjavik-index-for-leadership

DİJİTAL PAZARLAMA STRATEJİSİ OLARAK MARKA GAZETECİLİĞİ: THY BLOG ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ

Musa ÇELİK
İstanbul Arel Üniversitesi
Duygu NEŞELİ
İstanbul Arel Üniversitesi
Gökçe CEBECİ
İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZ

Günümüz pazarlama ekosisteminde markalar, yalnızca ürün ve hizmetleri birbirinden ayıran ticari semboller olmanın ötesine geçerek tüketicilerle duygusal ve anlamsal bağlar kuran stratejik iletişim aktörlerine dönüşmüştür. Web 2.0 teknolojilerinin iletişim süreçlerini dönüştürmesiyle birlikte kurumlar, hedef kitleleriyle sürdürülebilir ilişkiler geliştirmek amacıyla bloglar, dijital yayın platformları ve sosyal medya gibi mecraları etkin bir biçimde kullanmaktadır. Bu doğrultuda marka gazeteciliği, içerik pazarlamasına alternatif bir stratejik iletişim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. İlk kez 2004 yılında Larry Light tarafından kavramsallaştırılan marka gazeteciliği, içerik pazarlamasından farklı olarak doğrudan satış ve satın alma davranışını teşvik etmek yerine, hedef kitlenin marka ile güvene dayalı uzun vadeli bir ilişki kurmasını amaçlayan haber odaklı içeriklerin üretimine odaklanmaktadır. Bu kapsamda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır: THY Blog içeriklerinde Türk Hava Yolları markasına, hizmetlerine, destinasyonlarına ve kurumsal imajına nasıl gönderme yapılmaktadır? THY Blog içerikleri biçim, üslup ve içerik açısından gazetecilik pratiklerine ne ölçüde benzemektedir? Araştırmada nitel ve nicel analiz tekniklerini birlikte kullanan karma içerik analizi yöntemi benimsenmiştir. Analitik çerçeve, Viererbl ve Koch'un marka gazeteciliği modeli temel alınarak THY Blog'un dijital yapısına uyarlanmıştır. Kodlama kategorileri; biçimsel özellikler, içerik teması, marka görünürlüğü, markaya gönderme biçimi, söylem tonu, gazeteciliğe benzerlik ve stratejik iletişim işlevi başlıkları altında oluşturulmuştur. Bulgular, içeriklerin THY'nin kurumsal imajını güçlendirmeye yönelik olduğunu göstermektedir. Buna karşılık siyaset, cinsellik, kriz ve güncel tartışmalar gibi kurumsal imaja zarar verebilecek konuların oldukça sınırlı biçimde ele alındığı belirlenmiştir. Sonuç olarak THY Blog, haber yazım biçimini ve gazetecilik dilini büyük ölçüde benimsemekle birlikte, gazeteciliğin eleştirel ve çatışma odaklı yönlerinden uzaklaşarak kurumsal itibarı destekleyen, fayda odaklı ve olumlu bir iletişim stratejisi izleyen başarılı bir marka gazeteciliği uygulaması olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Marka Gazeteciliği, THY Blog, Pazarlama, Dijital Pazarlama, Tanıtım.*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

ALGORITHM AVERSION: DIFFERENTIATION IN CONSUMER BEHAVIOUR IN AI-DRIVEN MARKETING

Özgür ÇENGEL
İstanbul Arel Üniversitesi
Ahmet Alişan ALCAN
İstanbul Arel Üniversitesi

ALGORITMA KAÇINMASI: YAPAY ZEKÂ DESTEKLI PAZARLAMADA TÜKETICI DAVRANIŞLARININ FARKLILAŞMASI

ÖZET

Bu çalışma, yapay zekâ destekli pazarlama uygulamalarında tüketici davranışlarının farklılaşmasını algoritma kaçınması kavramı çerçevesinde ele almayı amaçlamaktadır. Öneri sistemleri, sohbet robotları ve üretken yapay zekâ uygulamaları, pazarlama alanındaki karar alma süreçlerinde giderek daha önemli bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte, tüketicilerin bu teknolojilere yönelik tutum ve tepkileri, insan uzmanların sunduğu öneri ve değerlendirmelere verdikleri tepkilerden farklılaşabilmektedir. Çalışmada, tüketicilerin yapay zekâ tabanlı önerilere yönelik güven ve direnç eğilimlerinin hangi koşullarda ortaya çıktığı ve bu eğilimlerin pazarlama stratejilerinin şekillendirilmesindeki rolü ele alınmaktadır. Algoritmik sistemlere yönelik tüketici güveni, bu sistemlerin performansına ve karşılaşılan hatalara bağlı olarak değişebilmektedir. Bazı durumlarda tüketicilerin algoritmik önerileri insan değerlendirmelerine tercih etmesi, algoritma takdiri olarak tanımlanan eğilimin de varlığını göstermektedir. Bu doğrultuda, tüketicilerin yapay zekâya yönelik tutumlarının görev türü, sistemin sunuluş biçimi ve kullanıcı deneyimlerine bağlı olarak değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Şeffaflığın artırılması, kullanıcılara kontrol imkânı sunulması, hataların öğrenme sürecinin bir parçası olarak açıklanması ve olumlu kullanıcı deneyimlerinin desteklenmesi algoritmalardan kaçınma eğilimini azaltabilecek unsurlar arasında değerlendirilmektedir. Bu bulgular, yapay zekâ uygulamalarının analitik görevlerde daha belirgin biçimde konumlandırılabileceğini, öznel değerlendirme ve duygusal duyarlılık gerektiren alanlarda ise daha dikkatli ve kullanıcı odaklı bir yaklaşım benimsenmesi gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Algoritma kaçınması, yapay zekâ pazarlaması, tüketici davranışı*

ABSTRACT

This study aims to examine the diversification of consumer behaviour in artificial intelligence-enabled marketing applications within the framework of the concept of algorithm aversion. Recommendation systems, chatbots and generative AI applications are playing an increasingly significant role in decision-making processes within the field of

marketing. However, consumers attitudes and reactions towards these technologies may differ from their responses to recommendations and evaluations provided by human experts. This study examines the conditions under which consumers tendencies towards trust and resistance towards AI-based recommendations emerge, and the role these tendencies play in shaping marketing strategies. Consumer trust in algorithmic systems can vary depending on the performance of these systems and the errors encountered. In some cases, consumers preference for algorithmic recommendations over human assessments indicates the existence of a trend known as algorithm appreciation. In this regard, it is understood that consumers attitudes towards artificial intelligence vary depending on the type of task, the way the system is presented, and user experiences. Increasing transparency, providing users with control, explaining errors as part of the learning process, and supporting positive user experiences are considered to be factors that could reduce the tendency to avoid algorithms. These findings suggest that while AI applications can be more prominently positioned for analytical tasks, a more cautious and user-centric approach is required in areas demanding subjective judgment and emotional sensitivity.

Keywords: *Algorithm aversion, AI marketing, consumer behavior*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

Z KUŞAĞINDA "SESSİZ İSTİFA" FENOMENİ: LİDERLİK HATALARI VE ÇÖZÜMLERİNİN AMPİRİK BİR ANALİZİ

Emine ÇETİN
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü
ORCID: 0000-0002-6683-1507
eminecetin@comu.edu.tr

Figen KILIÇ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü
ORCID: 0000-0002-4578-4131
figenkiliç@comu.edu.tr

Erdal AYDIN
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD
ORCID: 0000-0001-7644-831X
erdal.aydin@comu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'de iş gücüne katılımı hızla artan Z kuşağı çalışanları arasında yaygınlaşan "sessiz istifa" (quiet quitting) olgusunu, liderlik davranışları ve örgütsel dinamikler ekseninde incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada iki aşamalı karma bir yöntem benimsenmiştir. İlk aşamada YÖK Ulusal Tez Merkezi, TR Dizin ve Google Scholar üzerinden ulusal alanyazın taranmış; 2019–2025 dönemine ait 214 çalışma bibliyometrik analize tabi tutulmuştur. İkinci aşamada, Türkiye genelinde hizmet, teknoloji ve üretim sektörlerinde çalışan 412 Z kuşağı çalışanından kolayda örnekleme ile toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile analiz edilmiştir. Ölçme modeli kabul edilebilir güvenirlik ve geçerlik değerleri üretmiş (α = 0,87–0,93; CR = 0,87–0,93; AVE = 0,55–0,58); yapısal model veriye iyi uyum sağlamıştır (χ^2/sd = 1,16; RMSEA = 0,020; SRMR = 0,045; CFI = 0,989; TLI = 0,988). Bulgular, toksik/otokratik liderliğin sessiz istifa eğilimini pozitif (β = 0,23; $p < 0,001$), dönüşümcü/kapsayıcı liderliğin ise negatif (β = −0,21; $p < 0,001$) yönde etkilediğini göstermektedir. Algılanan örgütsel adaletsizlik (dolaylı etki = 0,129) ve aşırı iş yükü (dolaylı etki = 0,133), toksik liderlik ile sessiz istifa arasındaki ilişkide anlamlı birer kısmi aracıdır; toplam etkinin %53,3'ü bu iki mekanizma üzerinden aktarılmaktadır. Model, sessiz istifadaki varyansın %45,9'unu açıklamaktadır. Toksik liderlik algısı en üst çeyrekteki çalışanlar, en alt çeyrektekilere kıyasla %34,1 daha yüksek sessiz istifa eğilimi bildirmektedir. Buna karşılık cinsiyet, sektör, yaka türü ve iş deneyimi değişkenlerine göre hiçbir anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0,25$). Sonuçlar, sessiz istifanın demografik bir örüntü ya da bireysel motivasyon eksikliği değil; öncelikle yönetsel koşulların ürünü olan bir savunma mekanizması olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Sessiz İstifa, Z Kuşağı, Toksik Liderlik, Örgütsel Adaletsizlik, Aşırı İş Yükü, Yapısal Eşitlik Modellemesi.*

JEL Kodları: *M12, M54, J28.*

THE "QUIET QUITTING" PHENOMENON AMONG GENERATION Z: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF LEADERSHIP ERRORS AND SOLUTIONS

ABSTRACT

This study investigates the "quiet quitting" phenomenon among Generation Z employees in Türkiye through the lens of leadership behaviours and organizational dynamics. A two-stage mixed-methods design is adopted. In the first stage, 214 studies published between 2019 and 2025 and retrieved from the CoHE National Thesis Center, TR Dizin and Google Scholar are analysed bibliometrically. In the second stage, data collected via convenience sampling from 412 Generation Z employees in the service, technology and manufacturing sectors are analysed using Structural Equation Modeling. The measurement model yields acceptable reliability and validity (α = 0.87–0.93; CR = 0.87–0.93; AVE = 0.55–0.58), and the structural model fits the data well (χ^2/df = 1.16; RMSEA = 0.020; SRMR = 0.045; CFI = 0.989; TLI = 0.988). Toxic/autocratic leadership positively predicts quiet quitting (β = 0.23; $p < 0.001$), whereas transformational/inclusive leadership predicts it negatively ($\beta = -0.21$; $p < 0.001$). Perceived organizational injustice (indirect effect = 0.129) and excessive workload (indirect effect = 0.133) partially mediate the toxic leadership–quiet quitting relationship, carrying 53.3% of the total effect; the model explains 45.9% of the variance in quiet quitting. Employees in the top quartile of perceived toxic leadership report 34.1% higher quiet quitting than those in the bottom quartile, while no significant differences emerge across gender, sector, collar type or tenure ($p > 0.25$). Quiet quitting therefore appears to be a defensive response to managerial conditions rather than a demographic pattern or a deficit of individual motivation.

Keywords: *Quiet Quitting, Generation Z, Toxic Leadership, Organizational Injustice, Workload, Structural Equation Modeling.*

1. GİRİŞ

Son yıllarda çalışma hayatının gündemini belirleyen kavramlardan biri, İngilizce "quiet quitting" ifadesinin karşılığı olarak Türkçeye "sessiz istifa" biçiminde yerleşen olgudur. Sessiz istifa, çalışanın işinden resmî olarak ayrılmadan; yalnızca iş tanımında yer alan asgari görevleri yerine getirerek fazladan çaba, gönüllü katkı ve psikolojik yatırımdan geri çekilmesini ifade eder (Klotz ve Bolino, 2022; Schmidt, 2023). Bu davranış örüntüsü, açık bir çatışma ya da istifa dilekçesi biçiminde görünür olmadığından, örgütler tarafından çoğu zaman geç fark edilen ve sinsi biçimde yayılan bir verimlilik erozyonuna yol açmaktadır. Gallup'un (2023) küresel ölçekli araştırması, iş gücünün yarıdan fazlasının psikolojik olarak işine bağlı olmadığını göstererek olgunun ölçeğini görünür kılmaktadır.

Sessiz istifa, özellikle iş gücüne yeni katılan Z kuşağı çalışanları arasında belirgin biçimde görünür hâle gelmiştir. Dijital yerli (digital native) olarak büyüyen, anlam ve amaç arayışı yüksek, iş-yaşam dengesine ve psikolojik iyi oluşa geleneksel kuşaklardan daha fazla değer atfeden bu kuşak; katı hiyerarşi, baskıcı denetim ve adaletsiz uygulamalara karşı düşük tolerans göstermektedir (Twenge, 2017). Bu nedenle sessiz istifa, Z kuşağı için çoğu zaman bir tembellik göstergesi değil; olumsuz örgütsel koşullara karşı geliştirilen bilinçli bir savunma ve sınır koyma stratejisi niteliği taşımaktadır.

Alanyazın incelendiğinde, sessiz istifanın nedenleri arasında en sık vurgulanan etkenlerden birinin liderlik davranışları olduğu görülmektedir (Zenger ve Folkman, 2022). Toksik ve otokratik liderlik; çalışanın sesini kısan, psikolojik güvenliği zedeleyen ve örgütsel adalet algısını aşındıran yönleriyle sessiz istifayı besleyen başlıca örgütsel kaynak olarak öne çıkmaktadır (Schyns ve Schilling, 2013; Edmondson, 1999). Buna karşın dönüşümcü ve kapsayıcı liderlik tarzlarının, çalışan bağlılığını güçlendirerek bu eğilimi hafifletebileceği ileri sürülmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Ancak Türkiye bağlamında, bu ilişkileri bütüncül bir model içinde ve aracı mekanizmalarıyla birlikte test eden ampirik çalışmalar hâlâ sınırlıdır.

Bu çalışma, söz konusu boşluğu iki aşamalı bir karma yöntemle doldurmayı amaçlamaktadır. İlk aşamada ulusal alanyazının bibliyometrik analizi yoluyla alanın entelektüel yapısı haritalandırılmakta; ikinci aşamada ise liderlik tarzları ile sessiz istifa arasındaki ilişki, algılanan örgütsel adaletsizlik ve aşırı iş yükü aracı değişkenleri üzerinden ampirik olarak sınanmaktadır.

Araştırmanın soruları şu şekilde belirlenmiştir: (i) Türkiye'de sessiz istifa ve Z kuşağı kavramları etrafında oluşan ulusal alanyazının tematik yapısı nasıldır? (ii) Toksik/otokratik ve dönüşümcü/kapsayıcı liderlik tarzları, Z kuşağının sessiz istifa eğilimini nasıl etkilemektedir? (iii) Algılanan örgütsel adaletsizlik ve aşırı iş yükü, toksik liderlik ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlenmekte midir? (iv) Sessiz istifa eğilimi, katılımcıların sektörüne, yaka türüne, cinsiyetine ve iş deneyimine göre farklılaşmakta mıdır?

Dördüncü araştırma sorusu, çalışmanın yönetsel çıkarımları bakımından özel bir öneme sahiptir. Sessiz istifa eğer belirli demografik gruplara yoğunlaşıyorsa seçme-yerleştirme odaklı bir müdahale; buna karşılık demografik özelliklerden bağımsız biçimde liderlik algısına bağlı değişiyorsa yönetici gelişimi odaklı bir müdahale gerekecektir. Çalışma bu ayrımı ampirik olarak sınamaktadır.

Çalışmanın önemi birkaç düzlemde değerlendirilebilir. Kuramsal açıdan araştırma, görece yeni ve popüler bir kavram olan sessiz istifayı; örgütsel adalet kuramı (Adams, 1965; Colquitt, 2001), kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 1989) ve iş talepleri-kaynakları modeli (Demerouti vd., 2001) gibi köklü kuramsal geleneklerle ilişkilendirerek olgunun akademik zeminini güçlendirmektedir. Yöntemsel açıdan, ulusal alanyazının bibliyometrik haritalaması ile saha temelli YEM analizini tek bir tasarımda birleştirmesi, bulguların hem kapsam hem de derinlik kazanmasını sağlamaktadır. Uygulama açısından

ise araştırma, Z kuşağı çalışanlarının elde tutulması bakımından yöneticilere kanıta dayalı çıkarımlar sunmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Sessiz İstifa (Quiet Quitting)

Sessiz istifa kavramı popüler kültürde 2022 yılında yaygınlaşmış olsa da kuramsal kökleri örgütsel davranış alanyazınındaki işten psikolojik geri çekilme, düşük iş angajmanı ve örgütsel vatandaşlık davranışının azalması gibi olgulara dayanmaktadır (Klotz ve Bolino, 2022). Sessiz istifa, çalışanın işini bırakmadan yalnızca sözleşmesel yükümlülüklerini yerine getirmesi; inisiyatif almaktan, gönüllü fazla mesaiden ve rol ötesi katkılardan geri çekilmesi biçiminde tanımlanabilir (Schmidt, 2023). Bu yönüyle sessiz istifa, tam bir kopuş (turnover) ile tam bir bağlılık arasında konumlanan bir ara durumu temsil eder.

Sessiz istifayı geleneksel işten ayrılma niyetinden ayıran temel özellik, davranışın görünmez ve kademeli olmasıdır. Çalışan fiziksel olarak işinde kalmaya devam eder; ancak duygusal ve bilişsel yatırımını geri çeker. Bu durum, örgüt için hem ölçülmesi güç hem de yayılma potansiyeli yüksek bir verimlilik kaybı yaratır (Harter, 2022). Alanyazında sessiz istifa, genellikle tükenmişlik, düşük iş tatmini ve zayıf örgütsel adalet algısıyla ilişkilendirilmektedir.

Kavramın sınırlarını netleştirmek, ilgili olgulardan ayırt edilmesini gerektirir. Sessiz istifa; işten ayrılma niyetinden (çalışan hâlâ işinde kalmaktadır), işyerinde sabotaj gibi aktif karşıt davranışlardan (davranış pasif ve sessizdir) ve tükenmişlikten (tükenmişlik bir sonuç durumu iken sessiz istifa bilinçli bir tepki stratejisi olabilir) ayrılır. Tablo 1, sessiz istifayı yakın kavramlarla karşılaştırmalı biçimde özetlemektedir.

Tablo 1. Sessiz İstifanın Yakın Kavramlarla Karşılaştırılması

Kavram	Temel Özellik	Görünürlük	Örgütsel Sonuç
Sessiz istifa	Asgari görevle yetinme	Düşük / sinsi	Kademeli verimlilik kaybı
İşten ayrılma niyeti	Kurumdan ayrılma planı	Orta	İş gücü devri
Aktif karşıt davranış	Sabotaj, direnç	Yüksek	Doğrudan zarar
Tükenmişlik	Duygusal-fiziksel bitkinlik	Değişken	Sağlık ve performans düşüşü

Kaynak: İlgili alanyazından (Klotz ve Bolino, 2022; Schmidt, 2023; Hobfoll, 1989) yazarlar tarafından derlenmiştir.

2.2. Z Kuşağı ve Değişen İş Değerleri

Z kuşağı, teknolojiyle iç içe doğup büyümüş, bilgiye erişimde ve iletişimde dijital araçları doğal bir uzantı olarak kullanan ilk kuşaktır (Twenge, 2017). Bu kuşağın iş değerleri; anlam ve amaç arayışı, hızlı geri bildirim beklentisi, iş-yaşam dengesine verilen yüksek önem, çeşitlilik ve kapsayıcılığa duyarlılık ile şeffaflık talebi çevresinde şekillenmektedir. Z kuşağı, kariyerini tek bir kurumda doğrusal biçimde ilerletmek yerine; öğrenme

fırsatları, esneklik ve değer uyumu ekseninde daha akışkan bir yörünge izlemeye eğilimlidir.

Bu değer yapısı, Z kuşağının olumsuz örgütsel koşullara karşı tepkisini de biçimlendirmektedir. Baskıcı denetim, adaletsiz ödüllendirme ve aşırı iş yükü karşısında bu kuşak; açık çatışma yerine çoğu zaman sessiz istifa gibi düşük maliyetli ve dolaylı bir direnç biçimini tercih etmektedir. Bu nedenle Z kuşağı ile sessiz istifa arasındaki ilişki, yalnızca kuşaksal bir farklılık değil; aynı zamanda yönetsel uygulamaların bir sınavı olarak okunmalıdır.

Z kuşağının psikolojik sözleşme algısı da önceki kuşaklardan farklılaşmaktadır. Bu kuşak, iş ilişkisini karşılıklı ve pazarlığa açık bir değer alışverişi olarak görmekte; kuruma koşulsuz sadakat yerine karşılıklılığa dayalı bir bağlılık geliştirmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algılandığında Z kuşağı çalışanı bağlılığını hızla geri çekmektedir. Bu geri çekilme, eşitlik kuramının öngördüğü biçimde algılanan katkı-kazanım dengesizliğini yeniden kurma çabası olarak okunabilir (Adams, 1965).

2.3. Liderlik Tarzları ve Sessiz İstifa

Toksik liderlik; astları küçümseme, aşırı kontrol, tutarsızlık ve kişisel çıkarı örgüt çıkarının önünde tutma gibi davranışlarla tanımlanır (Schyns ve Schilling, 2013). Otokratik liderlik ise kararların tek elde toplandığı, katılımın en aza indirildiği ve itaatin esas alındığı bir tarzdır. Her iki tarz da çalışanın sesini kısıtlayarak ve psikolojik güvenliği zedeleyerek (Edmondson, 1999) sessiz istifayı beslemektedir. Buna karşın dönüşümcü liderlik —ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik bileşenleriyle (Bass ve Riggio, 2006)— ve kapsayıcı liderlik, katılımı ve aidiyeti güçlendirerek sessiz istifa eğilimini azaltmaktadır.

Bu çalışmada toksik/otokratik liderlik ile dönüşümcü/kapsayıcı liderlik birer bileşik yapı olarak ele alınmıştır. Bu tercih, iki tarz çiftinin ampirik olarak yüksek düzeyde örtüşmesine ve çalışmanın odağının tekil liderlik davranışlarını ayrıştırmak yerine yıkıcı ve yapıcı liderlik kutupları arasındaki karşıtlığı sınamak olmasına dayanmaktadır. Birleştirmenin ampirik savunulabilirliği, ölçme modeli aşamasında faktör yükleri ve ayırt edici geçerlik ölçütleriyle sınanmıştır (bkz. Bölüm 5.4 ve 5.5).

2.4. Aracı Mekanizmalar: Örgütsel Adaletsizlik ve Aşırı İş Yükü

Örgütsel adaletsizlik; dağıtım, işlem ve etkileşim adaletinin ihlal edildiği algısını ifade eder (Colquitt, 2001). Sosyal değişim çerçevesinde çalışan, katkısının karşılığını adil biçimde almadığı algısına ulaştığında dengeyi katkısını azaltarak yeniden kurmaya yönelir (Adams, 1965). Aşırı iş yükü ise çalışanın kaynaklarını aşan talep düzeyini ifade eder ve iş talepleri-kaynakları modelinde tükenme sürecini başlatan temel talep olarak konumlanır (Demerouti vd., 2001). Kaynakların korunması kuramı, kaynak kaybı tehdidi altındaki bireyin kalan kaynaklarını korumak üzere yatırımını geri çektiğini öngörmektedir (Hobfoll, 1989).

Toksik liderlik bu iki mekanizmayı eşzamanlı olarak beslemektedir: bir yandan keyfî ve tutarsız uygulamalarla adalet algısını aşındırmakta, diğer yandan gerçekçi olmayan

talepler ve kaynak desteğinin esirgenmesi yoluyla iş yükünü artırmaktadır. Dolayısıyla toksik liderliğin sessiz istifa üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil; kısmen bu iki mekanizma üzerinden dolaylı biçimde de gerçekleşmesi beklenmektedir.

2.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Yukarıdaki kuramsal tartışma ışığında geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmaktadır:

H1: Toksik/otokratik liderlik, Z kuşağının sessiz istifa eğilimini pozitif ve anlamlı biçimde etkiler.

H2: Dönüşümcü/kapsayıcı liderlik, Z kuşağının sessiz istifa eğilimini negatif ve anlamlı biçimde etkiler.

H3: Toksik/otokratik liderlik, algılanan örgütsel adaletsizliği pozitif ve anlamlı biçimde etkiler.

H4: Toksik/otokratik liderlik, algılanan aşırı iş yükünü pozitif ve anlamlı biçimde etkiler.

H5: Algılanan örgütsel adaletsizlik, sessiz istifayı pozitif ve anlamlı biçimde etkiler.

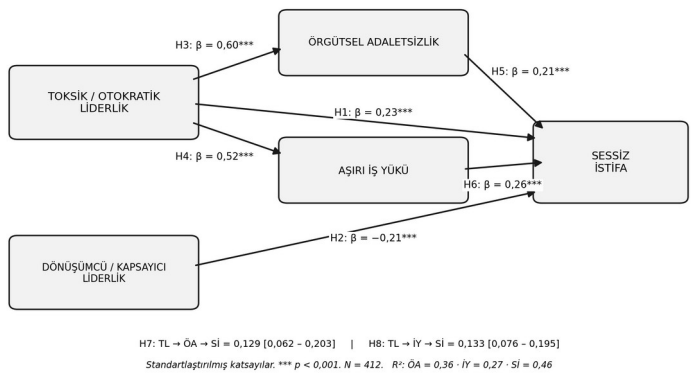
H6: Algılanan aşırı iş yükü, sessiz istifayı pozitif ve anlamlı biçimde etkiler.

H7: Algılanan örgütsel adaletsizlik, toksik liderlik ile sessiz istifa arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H8: Algılanan aşırı iş yükü, toksik liderlik ile sessiz istifa arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Araştırma modeli ve test edilen ilişkiler Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli ve Standartlaştırılmış Yol Katsayıları



Not: Katsayılar standartlaştırılmış (β) değerlerdir. *** p < 0,001. Köşeli parantez içindeki değerler 5.000 yinelemeli bootstrap %95 güven aralıklarıdır. N = 412.

3. YÖNTEM

Çalışmada, birbirini tamamlayan iki aşamalı karma (mixed-methods) bir araştırma deseni benimsenmiştir. Birinci aşama, ulusal alanyazının entelektüel yapısını ortaya koyan bir bibliyometrik analizden; ikinci aşama ise kuramsal ilişkileri sınayan, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) temelli nicel bir alan araştırmasından oluşmaktadır.

3.1. Bibliyometrik Analizin Tasarımı

Bibliyometrik analizde YÖK Ulusal Tez Merkezi, TR Dizin ve Google Scholar veri tabanları taranmıştır. Arama stratejisinde başlık, özet ve anahtar kelime alanlarında "sessiz istifa", "quiet quitting", "Z kuşağı", "işten psikolojik geri çekilme" ve "liderlik" terimleri Boole operatörleriyle birleştirilerek kullanılmıştır. Kapsam 2019–2025 yıllarıyla sınırlandırılmış; belge türü olarak yüksek lisans ve doktora tezleri, hakemli makaleler ve tam metin kongre bildirileri dâhil edilmiştir. Yinelenen kayıtlar ayıklanmış, konu dışı belgeler başlık-özet taraması ile elenmiş ve analize uygun 214 çalışma elde edilmiştir. Veri çekim tarihi [YAZAR NOTU: veri çekim tarihi eklenmelidir] olup, bu tarihten sonra eklenen kayıtlar analize dâhil değildir.

Anahtar kelime eş-dizilim (co-occurrence) ve kümeleme analizleri [YAZAR NOTU: kullanılan yazılım ve sürümü belirtilmelidir — ör. VOSviewer 1.6.20] ile yürütülmüştür. Google Scholar'ın yapılandırılmış bibliyografik dışa aktarım desteği sınırlı olduğundan, bu kaynaktan elde edilen kayıtların anahtar kelimeleri yazarlar tarafından el ile kodlanmıştır [YAZAR NOTU: kodlayıcılar arası uyum katsayısı eklenmelidir].

3.2. Ampirik Araştırmanın Tasarımı ve Örneklem

Ampirik aşamada nicel, kesitsel (cross-sectional) bir alan araştırması yürütülmüştür. Evren, Türkiye genelinde hizmet, teknoloji ve üretim sektörlerinde çalışan Z kuşağı bireylerinden oluşmaktadır. Çalışmada Z kuşağı 1997–2012 doğum aralığındaki bireyler olarak tanımlanmış; veri toplama döneminde 18 yaşını doldurmuş katılımcılar örnekleme dâhil edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 412 beyaz ve gri yakalı çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Veriler çevrim içi ve yüz yüze anket teknikleriyle [YAZAR NOTU: veri toplama dönemi belirtilmelidir] toplanmış; eksik veri içeren form bulunmadığından 412 gözlemin tamamı analize dâhil edilmiştir. Örneklem büyüklüğü, 35 gözlenen değişken içeren bir YEM için önerilen asgari ölçütleri (gözlenen değişken başına ≥ 10 gözlem) karşılamaktadır (Hair vd., 2019).

3.3. Ölçüm Araçları

Ölçekler 5'li Likert tipinde (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Toksik/otokratik liderlik 9 madde (TL_1–TL_9), dönüşümcü/kapsayıcı liderlik 8 madde (DKL_1–DKL_8), algılanan örgütsel adaletsizlik 6 madde (OA_1–OA_6), aşırı iş yükü 5 madde (IY_1–IY_5) ve sessiz istifa eğilimi 7 madde (SI_1–SI_7) ile ölçülmüştür. Örgütsel adaletsizlik ölçeği Colquitt (2001) örgütsel adalet ölçeğinin ters kodlanmış maddelerinden, dönüşümcü liderlik boyutu ise Bass ve Riggio

(2006) çerçevesine dayanan ölçeklerden uyarlanmıştır. Toksik/otokratik liderlik, aşırı iş yükü ve sessiz istifa ölçeklerinin uyarlandığı kaynaklar [YAZAR NOTU: ilgili ölçek kaynakları ve varsa Türkçeye uyarlama çalışmaları belirtilmelidir] olarak belirtilmelidir. Maddelerin kodları ve faktör yükleri Ek-1'de sunulmaktadır.

3.4. Analiz Stratejisi

Verilerin analizinde iki aşamalı yaklaşım izlenmiştir (Hair vd., 2019). İlk aşamada tanımlayıcı istatistikler, normallik incelemesi, Cronbach alfa katsayıları ve örneklem yeterliği ölçütleri (KMO, Bartlett) hesaplanmış; ardından ölçme modeli doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile sınanmıştır. Yapı güvenirliği birleşik güvenirlik (CR), yakınsak geçerlik ortalama açıklanan varyans (AVE), ayırt edici geçerlik ise Fornell ve Larcker (1981) ölçütü ve heterotrait-monotrait (HTMT) oranı ile değerlendirilmiştir (Henseler vd., 2015). Ortak yöntem varyansı riski Harman tek faktör testiyle incelenmiştir (Podsakoff vd., 2003).

İkinci aşamada yapısal model tahmin edilmiş; model-veri uyumu χ^2/sd, RMSEA, SRMR, CFI, TLI, GFI ve AGFI indeksleri üzerinden Hu ve Bentler (1999) ile Hair vd. (2019) tarafından önerilen eşiklere göre değerlendirilmiştir. Aracılık etkileri 5.000 yinelemeli yanlılık düzeltilmiş bootstrap yöntemiyle ve %95 güven aralıkları üzerinden test edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008). Aracılığın gücü, dolaylı etkinin toplam etki içindeki payı (VAF) ile yorumlanmıştır. Demografik değişkenlere göre farklılıklar bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA ile sınanmıştır.

3.5. Etik Beyan

Araştırma, [YAZAR NOTU: kurum adı] Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun [YAZAR NOTU: tarih ve karar numarası] sayılı kararı ile onaylanmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı, gönüllülük esası ve verilerin gizliliği anket formunun girişinde yazılı olarak bildirilmiş; bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Veriler anonim olarak toplanmış, kimlik bilgisi kaydedilmemiştir.

4. BİBLİYOMETRİK BULGULAR

Bibliyometrik analiz, sessiz istifa konusundaki ulusal ilginin özellikle 2022 yılından itibaren belirgin biçimde arttığını ortaya koymaktadır. Bu tarih, kavramın küresel ölçekte popülerleştiği dönemle örtüşmektedir (Klotz ve Bolino, 2022). Yıllara göre dağılım Tablo 2 ve Şekil 2'de sunulmaktadır.

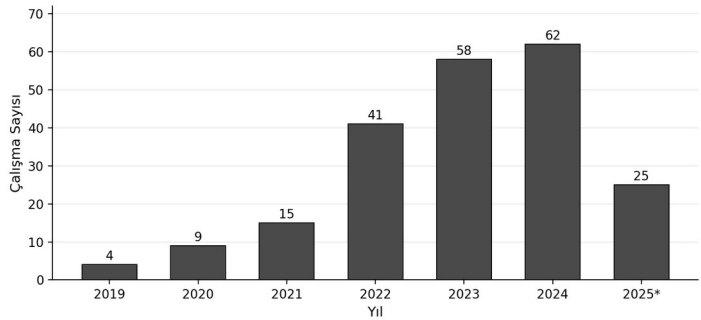
Tablo 2. Yıllara Göre Çalışma Dağılımı (2019–2025)

Yıl	Çalışma Sayısı	Toplam İçindeki Pay (%)	Kümülatif (%)
2019	4	1,9	1,9
2020	9	4,2	6,1
2021	15	7,0	13,1
2022	41	19,2	32,2
2023	58	27,1	59,3

Yıl	Çalışma Sayısı	Toplam İçindeki Pay (%)	Kümülatif (%)
2024	62	29,0	88,3
2025*	25	11,7	100,0
Toplam	214	100,0	—

** 2025 yılı verileri, veri çekim tarihi itibarıyla kısmi niteliktedir; ilgili yıla ait düşüş gerçek bir eğilim olarak yorumlanmamalıdır. Yuvarlama nedeniyle yüzde toplamı %100'den ±0,1 sapmaktadır.*

Şekil 2. Yıllara Göre Çalışma Sayısı



Kaynak: YÖK Ulusal Tez Merkezi, TR Dizin ve Google Scholar verilerinden yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Anahtar kelime eş-dizilim analizi, alanyazının üç temel tematik küme etrafında yapılandığını göstermektedir (Tablo 3).

Tablo 3. Anahtar Kelime Kümeleme Analizi Sonuçları

Küme	Öne Çıkan Terimler	Toplam Bağlantı Gücü
Küme 1: Sessiz İstifa ve İş Angajmanı	sessiz istifa, iş angajmanı, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti	318
Küme 2: Liderlik ve Yönetim	toksik liderlik, otokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, yönetici desteği	276
Küme 3: Z Kuşağı ve Örgütsel Sonuçlar	Z kuşağı, örgütsel adalet, iş-yaşam dengesi, motivasyon	231

Kaynak: YÖK Ulusal Tez Merkezi, TR Dizin ve Google Scholar verilerinden yazarlar tarafından oluşturulmuştur. [YAZAR NOTU: Kümeleme ağ haritası görseli Şekil 3 olarak eklenmelidir.]

Kümeleme sonuçları, ulusal alanyazında sessiz istifanın giderek daha fazla liderlik ve örgütsel adalet değişkenleriyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. Küme 2 (liderlik) ile Küme 1 (sessiz istifa) arasındaki güçlü bağlantı, alanyazının "liderlik açığı" tezini desteklemekte ve çalışmanın ampirik modelinin kavramsal zeminini doğrulamaktadır.

Küme 3'te örgütsel adalet ve iş-yaşam dengesi terimlerinin öne çıkması ise aracı değişken seçiminin alanyazınla uyumlu olduğunu göstermektedir.

Anahtar kelimelerin zamansal analizi, kavramsal ilginin evrimini de görünür kılmaktadır. 2019–2021 döneminde "iş angajmanı", "işten ayrılma niyeti" ve "motivasyon" gibi görece geleneksel terimler öne çıkarken; 2022 sonrasında "sessiz istifa", "toksik liderlik" ve "iş-yaşam dengesi" terimleri hızla merkezî düğümler hâline gelmiştir. Bununla birlikte, incelenen çalışmaların önemli bir bölümünün kavramsal/derleme niteliğinde olması, ampirik ve model temelli çalışmalara duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

5. AMPİRİK BULGULAR

5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 412 kişinin demografik ve çalışma profili Tablo 4'te sunulmaktadır. Katılımcıların %52,7'si kadın, %58,0'i hizmet sektöründe ve %63,1'i beyaz yakalı olarak çalışmaktadır. Örneklemin %82,3'ü beş yıldan az iş deneyimine sahiptir; bu oran, iş gücüne yeni katılan Z kuşağı profilini yansıtmaktadır.

Tablo 4. Örneklemin Demografik Özellikleri (N = 412)

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	217	52,7
	Erkek	195	47,3
Sektör	Hizmet	239	58,0
	Teknoloji	96	23,3
	Üretim	77	18,7
Yaka Türü	Beyaz yaka	260	63,1
	Gri yaka	152	36,9
İş Deneyimi	5 yıldan az	339	82,3
	5 yıl ve üzeri	73	17,7

Not: Veri setinde yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri kayıt altına alınmamıştır; bu durum çalışmanın sınırlılıkları arasında belirtilmektedir.

5.2. Betimsel İstatistikler, Normallik ve Korelasyonlar

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 5'te sunulmaktadır. En yüksek ortalama aşırı iş yüküne ($\bar{X}$ = 3,55), en düşük ortalama ise dönüşümcü/kapsayıcı liderliğe ($\bar{X}$ = 2,78) aittir. Dönüşümcü/kapsayıcı liderlik algısının ölçek orta noktasının altında kalması, örneklemin genel olarak destekleyici liderlik deneyimini düşük düzeyde algıladığını göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Madde düzeyinde çarpıklık değerleri −0,20 ile 0,19, basıklık değerleri ise −0,55 ile −0,06 aralığında yer almakta ve ±1 sınırının içinde kalmaktadır; bu durum tek değişkenli normallik varsayımının karşılandığını göstermektedir (Hair vd., 2019). Örneklem yeterliği

ölçütleri de analiz için uygundur (KMO = 0,955; Bartlett küresellik testi $\chi^2 = 8414{,}9$; sd = 595; $p < 0{,}001$).

Korelasyonların tamamı beklenen yönde ve $p < 0{,}001$ düzeyinde anlamlıdır. Toksik liderlik ile sessiz istifa arasındaki ilişki en güçlü ikili korelasyonlardan biridir ($r = 0{,}528$); dönüşümcü/kapsayıcı liderlik ise sessiz istifa ile negatif yönde ilişkilidir ($r = -0{,}438$). Hiçbir korelasyonun 0,85 eşiğine yaklaşmaması, çoklu bağlantı sorunu bulunmadığına işaret etmektedir.

Tablo 5. Betimsel İstatistikler, Korelasyonlar ve Ayırt Edici Geçerlik

Değişken	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
1. Toksik/Otokratik Liderlik	3,17	0,69	(0,762)	0,458	0,583	0,503	0,578
2. Dönüşümcü/Kapsayıcı Liderlik	2,78	0,69	−0,423	(0,759)	0,399	0,350	0,481
3. Örgütsel Adaletsizlik	3,30	0,67	0,525	−0,358	(0,740)	0,438	0,534
4. Aşırı İş Yükü	3,55	0,71	0,453	−0,314	0,383	(0,760)	0,530
5. Sessiz İstifa	3,12	0,70	0,528	−0,438	0,475	0,471	(0,759)

Not: Köşegen altındaki değerler Pearson korelasyon katsayılarıdır (tümü $p < 0{,}001$). Köşegendeki parantezli değerler AVE'nin karekökünü (Fornell–Larcker ölçütü), köşegen üstündeki değerler ise HTMT oranlarını göstermektedir. Tüm HTMT değerleri 0,85 eşiğinin altındadır.

5.3. Ortak Yöntem Varyansı

Tüm değişkenlerin tek kaynaktan ve tek zaman diliminde öz-bildirim yoluyla ölçülmüş olması nedeniyle ortak yöntem varyansı riski Harman tek faktör testiyle incelenmiştir (Podsakoff vd., 2003). Döndürülmemiş temel bileşenler analizinde özdeğeri 1'in üzerinde beş faktör elde edilmiş; birinci faktör toplam varyansın %35,63'ünü açıklamıştır. Bu değer %50 eşiğinin altında kaldığından, ortak yöntem varyansının bulguları tehdit edecek düzeyde olmadığı değerlendirilmektedir.

5.4. Ölçme Modeli: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Beş faktörlü ölçme modeli doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ve model veriye iyi uyum sağlamıştır ($\chi^2 = 616{,}31$; sd = 550; $\chi^2/sd = 1{,}121$; RMSEA = 0,017; SRMR = 0,033; CFI = 0,992; TLI = 0,991; GFI = 0,929; AGFI = 0,923). Standartlaştırılmış faktör yükleri 0,703 ile 0,807 arasında değişmekte ve tamamı $p < 0{,}001$ düzeyinde anlamlıdır. Cronbach alfa ve CR değerlerinin tümü 0,70 eşiğinin, AVE değerlerinin tümü ise 0,50 eşiğinin üzerindedir (Tablo 6).

Tablo 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi, Güvenirlik ve Yakınsak Geçerlik Değerleri

Yapı	Madde Sayısı	Standart. Yük Aralığı	Cronbach α	CR	AVE
Toksik/Otokratik Liderlik	9	0,703 – 0,802	0,926	0,926	0,581
Dönüşümcü/Kapsayıcı Liderlik	8	0,733 – 0,800	0,915	0,916	0,577

Yapı	Madde Sayısı	Standart. Yük Aralığı	Cronbach α	CR	AVE
Örgütsel Adaletsizlik	6	0,717 – 0,762	0,879	0,879	0,547
Aşırı İş Yükü	5	0,738 – 0,775	0,872	0,873	0,578
Sessiz İstifa	7	0,738 – 0,807	0,904	0,905	0,575
Eşik Değer	—	≥ 0,50	≥ 0,70	≥ 0,70	≥ 0,50

CR: Birleşik Güvenirlik; AVE: Ortalama Açıklanan Varyans. Tüm faktör yükleri p < 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Eşik değerler Hair vd. (2019) ve Fornell ve Larcker (1981) kaynaklarından alınmıştır. Madde bazlı yükler Ek-1'de sunulmaktadır.

5.5. Ayırt Edici Geçerlik

Ayırt edici geçerlik iki ölçütle değerlendirilmiştir. Fornell ve Larcker (1981) ölçütüne göre her yapının AVE karekökü (0,740–0,762), o yapının diğer yapılarla olan en yüksek korelasyonunun mutlak değerinden (0,314–0,528) büyüktür. İkinci olarak HTMT oranları hesaplanmış; elde edilen değerler 0,350 ile 0,583 arasında değişerek 0,85 eşik değerinin belirgin biçimde altında kalmıştır (Henseler vd., 2015). Özellikle toksik/otokratik liderlik ile dönüşümcü/kapsayıcı liderlik arasındaki HTMT değerinin 0,458 olması, iki bileşik yapının birbirinin basit tersi olmadığını; ampirik olarak ayrıştıklarını göstermektedir. Bu bulgu, Bölüm 2.3'te gerekçelendirilen birleştirme tercihinin ölçme düzeyinde savunulabilir olduğunu desteklemektedir.

5.6. Yapısal Modelin Uyumu

Ölçme modelinin doğrulanmasının ardından yapısal model tahmin edilmiştir. Tablo 7'de sunulan uyum indekslerinin tamamı önerilen eşik aralıklarını karşılamaktadır.

Tablo 7. Yapısal Model Uyum İndeksleri

İndeks	Elde Edilen Değer	Önerilen Eşik	Sonuç
χ^2 (sd)	641,58 (553)	—	—
χ^2/sd	1,160	≤ 3,00	İyi
RMSEA	0,020	≤ 0,06	İyi
SRMR	0,045	≤ 0,08	İyi
CFI	0,989	≥ 0,95	İyi
TLI	0,988	≥ 0,95	İyi
GFI	0,926	≥ 0,90	Kabul
AGFI	0,921	≥ 0,90	Kabul

Eşik değerler Hu ve Bentler (1999) ile Hair vd. (2019) kaynaklarına dayanmaktadır.

5.7. Hipotez Testleri

Yol analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmaktadır. Altı doğrudan yolun tamamı beklenen yönde ve istatistiksel olarak anlamlıdır; H1–H6 hipotezleri desteklenmiştir. En güçlü etki toksik liderlikten örgütsel adaletsizliğe (β = 0,597), ardından aşırı iş yüküne (β = 0,515)

giden yollarda gözlenmektedir. Sessiz istifayı doğrudan yordayan dört değişken arasında ise katsayılar birbirine yakın bir aralıkta (0,214–0,257 ve −0,209) yer almaktadır. Model, örgütsel adaletsizlikteki varyansın %35,7'sini, aşırı iş yükündeki varyansın %26,6'sını ve sessiz istifadaki varyansın %45,9'unu açıklamaktadır.

Tablo 8. Yapısal Model Yol Katsayıları ve Hipotez Testleri

Hipotez	Yol	β	S.H.	z	p	Sonuç
H1	Toksik/Otokratik Liderlik → Sessiz İstifa	0,230	0,074	3,33	<0,001	Kabul
H2	Dönüşümcü/Kapsayıcı Liderlik → Sessiz İstifa	−0,209	0,051	−4,12	<0,001	Kabul
H3	Toksik/Otokratik Liderlik → Örgütsel Adaletsizlik	0,597	0,059	10,03	<0,001	Kabul
H4	Toksik/Otokratik Liderlik → Aşırı İş Yükü	0,515	0,067	8,95	<0,001	Kabul
H5	Örgütsel Adaletsizlik → Sessiz İstifa	0,214	0,062	3,69	<0,001	Kabul
H6	Aşırı İş Yükü → Sessiz İstifa	0,257	0,050	4,72	<0,001	Kabul

β: Standartlaştırılmış yol katsayısı; S.H.: Standart hata (standartlaştırılmamış tahmin için). R^2: Örgütsel Adaletsizlik = 0,357; Aşırı İş Yükü = 0,266; Sessiz İstifa = 0,459. İki dışsal değişken arasındaki standartlaştırılmış kovaryans φ = −0,471.

5.8. Aracılık Etkileri

Aracılık etkileri 5.000 yinelemeli yanlılık düzeltilmiş bootstrap analiziyle test edilmiştir. Tablo 9'da görüldüğü üzere, her iki dolaylı etkiye ilişkin %95 güven aralığı sıfır değerini içermemektedir; dolayısıyla H7 ve H8 hipotezleri desteklenmiştir. Doğrudan etkinin de anlamlılığını koruması, her iki mekanizmanın kısmi aracı (partial mediation) olduğunu göstermektedir.

Toksik liderliğin sessiz istifa üzerindeki toplam etkisi 0,490 olarak hesaplanmakta; bu etkinin %53,3'ü (VAF = 0,533) aracı değişkenler üzerinden aktarılmaktadır. Dolayısıyla toksik liderliğin sessiz istifaya katkısının yarıdan fazlası, doğrudan bir tepkiden değil; çalışanın adaletsizlik algısı ve iş yükü deneyiminin dönüşmesinden kaynaklanmaktadır. İki mekanizma karşılaştırıldığında, örgütsel adaletsizlik (0,129) ile aşırı iş yükünün (0,133) neredeyse eşit güçte aktarım kanalları oluşturduğu; güven aralıklarının geniş biçimde örtüştüğü görülmektedir. Bu nedenle iki mekanizmadan birine öncelik atfetmek, mevcut veriyle desteklenmemektedir.

Tablo 9. Aracılık (Mediation) Analizi Sonuçları — Bootstrap (5.000 yineleme)

Hipotez	Etki	Nokta Tahmini	%95 GA (Alt – Üst)	Sonuç
H7	TL → ÖA → Sİ (dolaylı)	0,129	0,062 – 0,203	Kabul
H8	TL → İY → Sİ (dolaylı)	0,133	0,076 – 0,195	Kabul
—	TL → Sİ (doğrudan)	0,229	0,091 – 0,364	Anlamlı
—	Toplam etki	0,490	0,389 – 0,586	Anlamlı

Hipotez	Etki	Nokta Tahmini	%95 GA (Alt – Üst)	Sonuç
—	VAF (dolaylı / toplam)	%53,3	—	Kısmi aracılık

TL: Toksik/Otokratik Liderlik; ÖA: Örgütsel Adaletsizlik; İY: Aşırı İş Yükü; Sİ: Sessiz İstifa; GA: Güven Aralığı; VAF: Açıklanan Varyans Oranı (Variance Accounted For).

5.9. Etki Büyüklüğünün Pratik Yorumu

Standartlaştırılmış katsayıların yönetsel anlamını görünür kılmak amacıyla iki tamamlayıcı hesaplama yapılmıştır. Birincisi, toksik liderlik algısında bir standart sapmalık artış, sessiz istifa eğiliminde 0,490 standart sapmalık bir artışa (5'li ölçekte 0,34 puan) karşılık gelmektedir. İkincisi ve yönetsel olarak daha yorumlanabilir olanı, toksik liderlik algısı en üst çeyrekte yer alan çalışanların (n = 111) ortalama sessiz istifa eğilimi 3,56 iken, en alt çeyrektekilerin (n = 108) ortalaması 2,65'tir; bu, %34,1'lik bir farka karşılık gelmektedir. Dönüşümcü/kapsayıcı liderlik için aynı karşılaştırma ters yönde %20,9'luk bir fark üretmektedir (üst çeyrek $\bar{X}$ = 2,70; alt çeyrek $\bar{X}$ = 3,41).

Bu iki rakamın karşılaştırılması dikkate değer bir asimetriye işaret etmektedir: yıkıcı liderliğin sessiz istifayı artırma gücü (%34,1), yapıcı liderliğin azaltma gücünden (%20,9) belirgin biçimde yüksektir. Söz konusu farkların kesitsel bir tasarım üzerinden hesaplanan gruplar arası karşılaştırmalar olduğu; nedensel bir "artış" ya da "azalış" iddiası olarak okunmaması gerektiği vurgulanmalıdır.

5.10. Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklar

Beş değişkenin demografik gruplara göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA ile sınanmıştır. Tablo 10'da özetlendiği üzere, cinsiyet, yaka türü, iş deneyimi ve sektör değişkenlerinin hiçbirinde, hiçbir yapı için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (tüm $p > 0,25$; Cohen's $d \leq 0,15$; $\eta^2 \leq 0,005$).

Bu sonuç, çalışmanın yönetsel çıkarımı bakımından belirleyicidir. Sessiz istifa eğilimi belirli bir demografik segmentte yoğunlaşmamakta; buna karşılık liderlik algısına göre (çeyrekler arası %34,1) belirgin biçimde farklılaşmaktadır. Başka bir ifadeyle sessiz istifa, "hangi çalışanı işe aldığınızla" değil; "o çalışanı nasıl yönettiğinizle" ilişkili görünmektedir. Bu bulgu, olguyu bir kuşak ya da kişilik özelliği olarak çerçeveleyen yaygın söylemi de zayıflatmaktadır.

Tablo 10. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri (N = 412)

Değişken	Cinsiyet (K/E)	Yaka (Beyaz/Gri)	Deneyim (<5 / 5+)	Sektör (ANOVA)
Toksik/Otokratik Liderlik	t = 0,82; p = 0,412	t = −0,36; p = 0,721	t = 0,70; p = 0,482	F = 1,07; p = 0,343
Dönüşümcü/Kapsayıcı Liderlik	t = 0,37; p = 0,709	t = −0,43; p = 0,665	t = −1,05; p = 0,292	F = 0,80; p = 0,451
Örgütsel Adaletsizlik	t = 0,72; p = 0,472	t = −0,67; p = 0,501	t = 0,85; p = 0,396	F = 0,55; p = 0,576

Değişken	Cinsiyet (K/E)	Yaka (Beyaz/Gri)	Deneyim (<5 / 5+)	Sektör (ANOVA)
Aşırı İş Yükü	t = 0,55; p = 0,583	t = −0,27; p = 0,785	t = 1,14; p = 0,253	F = 0,74; p = 0,477
Sessiz İstifa	t = 0,91; p = 0,365	t = 0,81; p = 0,417	t = 0,59; p = 0,554	F = 0,20; p = 0,820

Not: Hiçbir karşılaştırma $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı değildir. Etki büyüklükleri tüm t-testlerinde $|d| \leq 0,15$; sektör karşılaştırmalarında $\eta^2 \leq 0,005$ olup küçük etki eşiğinin altındadır.

6. TARTIŞMA

Çalışmanın bulguları, bibliyometrik ve ampirik düzlemlerde tutarlı bir tablo sunmaktadır. Bibliyometrik analizde liderlik ile sessiz istifa arasındaki güçlü kavramsal bağlantı, ampirik analizde toksik liderliğin sessiz istifa üzerindeki 0,490'lık toplam etkisiyle doğrulanmıştır. Bu çifte doğrulama, çalışmanın iç geçerliğini güçlendirmektedir.

Bulguların en dikkat çekici yönü, toksik liderliğin sessiz istifa üzerindeki etkisinin yarıdan fazlasının (VAF = %53,3) örgütsel adaletsizlik ve aşırı iş yükü üzerinden aktarılmasıdır. Bu örüntü, olgunun salt bir kişilik ya da kuşak özelliği olmadığını; yönetsel davranışın yarattığı yapısal koşulların bir sonucu olduğunu göstermektedir. Toksik lider, çalışanı doğrudan geri çekilmeye zorlamaktan çok; adaletsizlik algısı ve tükenme riski yaratan bir çalışma bağlamı üreterek bu sonucu dolaylı yoldan doğurmaktadır. Bu okuma, kaynakların korunması kuramının (Hobfoll, 1989) kaynak kaybı sarmalına ilişkin önermesiyle tutarlıdır.

İki aracı mekanizmanın neredeyse eşit güçte olması da kuramsal olarak anlamlıdır. Örgütsel adaletsizlik (0,129) sosyal değişim temelli bir karşılıklılık ihlalini; aşırı iş yükü (0,133) ise kaynak tüketimine dayalı bir yıpranma sürecini temsil etmektedir. Bulgular, sessiz istifanın bu iki farklı yoldan —biri ilişkisel, diğeri enerjetik— eşzamanlı olarak beslendiğini göstermektedir. Bu durum, yalnızca ücret ve terfi adaletine odaklanan ancak iş yükünü gözden kaçıran müdahalelerin (ya da tersinin) neden kısmi sonuç ürettiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Dönüşümcü ve kapsayıcı liderliğin sessiz istifa üzerindeki negatif etkisi ($\beta = -0,209$), çözümün yine liderlik düzeyinde aranması gerektiğine işaret etmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Ancak etki büyüklüğü karşılaştırmasında ortaya çıkan asimetri —yıkıcı liderliğin artırma gücü %34,1'e karşılık yapıcı liderliğin azaltma gücü %20,9— yönetsel öncelik açısından belirleyicidir: toksik davranışların ortadan kaldırılması, destekleyici davranışların eklenmesinden daha yüksek getiri sağlamaktadır. Ayrıca örneklemde dönüşümcü/kapsayıcı liderlik algısının ölçek orta noktasının altında kalması ($\bar{X} = 2,78$), Türkiye bağlamında bu tarzın henüz yaygınlaşmadığına işaret etmektedir.

Demografik değişkenlerin hiçbirinde anlamlı fark bulunmaması, çalışmanın belki de en güçlü pratik bulgusudur. Sessiz istifa; cinsiyete, sektöre, yaka türüne ya da iş deneyimine göre değişmemekte, buna karşın liderlik algısına göre belirgin biçimde farklılaşmaktadır.

Bu sonuç, olguyu “Z kuşağının çalışma ahlakı” çerçevesinde ele alan popüler söylemi ampirik olarak zayıflatmakta; müdahale odağını çalışan seçiminden yönetici gelişimine kaydırmaktadır.

Türkiye bağlamı açısından bulgular ayrı bir önem taşımaktadır. Güç mesafesinin görece yüksek olduğu örgüt kültürlerinde otokratik liderlik daha kolay meşrulaşabilmekte; bu da Z kuşağı ile yönetsel gelenek arasındaki gerilimi keskinleştirmektedir. Bununla birlikte kültürel boyutlar bu çalışmada doğrudan ölçülmemiştir; bu yorum ampirik bir bulgu değil, kuramsal bir çıkarım niteliği taşımaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Türkiye’de Z kuşağı çalışanları arasında yaygınlaşan sessiz istifa olgusunu liderlik davranışları ve örgütsel dinamikler ekseninde iki aşamalı karma bir tasarımla incelemiştir. Bibliyometrik analiz, alanın 2022 sonrasında hızla büyüdüğünü ve liderlik-adalet eksenli üç tematik küme etrafında yapılandığını ortaya koymuştur. Ampirik analiz ise toksik/otokratik liderliğin sessiz istifayı güçlendirdiğini, dönüşümcü/kapsayıcı liderliğin zayıflattığını; bu ilişkide örgütsel adaletsizlik ve aşırı iş yükünün anlamlı ve neredeyse eşit güçte birer kısmi aracı olduğunu göstermiştir. Model, sessiz istifadaki varyansın %45,9’unu açıklamaktadır.

Çalışmanın kuramsal katkısı üç yönlüdür. Birincisi, popüler bir kavram olarak dolaşıma giren sessiz istifayı örgütsel adalet, kaynakların korunması ve iş talepleri-kaynakları kuramlarıyla ilişkilendirerek ölçülebilir bir araştırma nesnesine dönüştürmesidir. İkincisi, olgunun liderlikten performansa giden yolunun yarısından fazlasının psikolojik ve yapısal mekanizmalardan geçtiğini ampirik olarak göstermesidir. Üçüncüsü, demografik farklılık analizleriyle olgunun bir kuşak ya da segment özelliği olmadığını ortaya koyarak “Z kuşağı tembelliği” söylemine karşı kanıt sunmasıdır.

Uygulamaya yönelik olarak yöneticilere şu öneriler getirilebilir: (i) Öncelik, destekleyici davranışların eklenmesinden çok yıkıcı liderlik davranışlarının ayıklanmasına verilmelidir; bulgular en yüksek getirinin burada olduğunu göstermektedir. (ii) Şeffaf ve adil ödüllendirme ile performans değerlendirme sistemleri kurulmalıdır. (iii) İş yükü, çalışanın kaynaklarını aşmayacak biçimde dengeli dağıtılmalı ve kaynak desteğiyle birlikte planlanmalıdır; adalet ve iş yükü müdahaleleri eşzamanlı yürütülmelidir. (iv) Mikro-yönetimden kaçınılarak çalışana görev otonomisi ve ses hakkı tanınmalıdır. (v) Müdahaleler belirli demografik gruplara değil, yönetici davranışına odaklanmalıdır.

Tablo 11, sessiz istifayı besleyen risk kaynaklarını ve bunlara karşılık gelen liderlik temelli müdahaleleri özetlemektedir.

Tablo 11. Risk Kaynakları ve Önerilen Liderlik Temelli Müdahaleler

Risk Kaynağı	Modeldeki Konumu	Önerilen Müdahale
Toksik/otokratik liderlik	Doğrudan yordayıcı (β = 0,230); toplam etki 0,490	Yıkıcı davranışların tespiti, 360° geri bildirim, yönetici gelişim programları

Risk Kaynağı	Modeldeki Konumu	Önerilen Müdahale
Örgütsel adaletsizlik	Kısmi aracı (dolaylı etki = 0,129)	Şeffaf ödül ve terfi kriterleri, adil süreç tasarımı
Aşırı iş yükü	Kısmi aracı (dolaylı etki = 0,133)	Dengeli iş dağıtımı, gerçekçi hedefler, kaynak desteği
Destekleyici liderlik eksikliği	Doğrudan yordayıcı (β = −0,209)	Kapsayıcı liderlik kültürü, düzenli birebir görüşmeler
Ses hakkının kısıtlanması	Modelde ölçülmemiştir	Katılımcı karar alma, geri bildirim kanalları

Kaynak: İlk dört satır araştırma bulgularına, son satır ilgili alanyazına dayanmaktadır. Modelde ölçülmeyen değişkene ilişkin öneri, ampirik bulgu değil kuramsal çıkarım niteliğindedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Birincisi, veriler kesitsel olduğundan nedensellik çıkarımları temkinle yorumlanmalıdır; gözlenen ilişkiler eşzamanlı birliktelikleri yansıtmaktadır. İkincisi, tüm değişkenler tek kaynaktan öz-bildirim yoluyla ölçülmüştür; Harman testi ortak yöntem varyansının kritik düzeyde olmadığını göstermekle birlikte bu risk tamamen ortadan kalkmamaktadır. Üçüncüsü, örneklem üç sektörle ve kolayda örneklemeyle sınırlıdır. Dördüncüsü, veri setinde katılımcıların yaşı ve eğitim düzeyi kayıt altına alınmamıştır; bu nedenle Z kuşağı içi yaş farklılıkları ve eğitim düzeyinin rolü sınanamamıştır. Beşincisi, toksik ve otokratik liderlik ile dönüşümcü ve kapsayıcı liderliğin birer bileşik yapı olarak ele alınması, tarzlar arasındaki ince ayrımların gözden kaçmasına yol açmış olabilir. Altıncısı, bibliyometrik aşama yalnızca Türkçe kaynakları ve üç veri tabanını kapsamakta olup, Google Scholar'ın indeksleme ölçütlerinin şeffaf olmaması bu aşamanın temel sınırlılığıdır.

Gelecek araştırmalarda boylamsal desenler, farklı sektörleri kapsayan olasılıklı örneklemler ve yönetici değerlendirmesini içeren çok kaynaklı veri toplama yöntemleri önerilmektedir. Sessiz istifanın kuşaklar arası karşılaştırmalı incelenmesi, olgunun gerçekten Z kuşağına özgü olup olmadığını sınayacaktır. Ayrıca doğrudan etkinin toplam etkinin yaklaşık yarısını oluşturması, modele psikolojik güvenlik, çalışan sesi ve psikolojik sözleşme ihlali gibi ek aracı mekanizmaların dâhil edilmesinin açıklayıcı gücü artırabileceğine işaret etmektedir.

BEYANLAR

Etik Kurul Onayı: Çalışma, [kurum adı] Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun [tarih / karar no] sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Yazar Katkı Oranı: Kavramsallaştırma ve tasarım – [ ]; veri toplama – [ ]; analiz – [ ]; yazım – [ ]. Tüm yazarlar makalenin son hâlini okumuş ve onaylamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

Finansal Destek: Bu çalışma için herhangi bir kurumdan finansal destek alınmamıştır.

Veri Erişilebilirliği: Çalışmanın bulgularını destekleyen anonimleştirilmiş veri seti, makul talep hâlinde sorumlu yazardan temin edilebilir.

EK-1. MADDE KODLARI VE STANDARTLAŞTIRILMIŞ FAKTÖR YÜKLERİ

Tüm maddeler 5’li Likert tipinde (1 = Kesinlikle Katılmıyorum … 5 = Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Yükler doğrulayıcı faktör analizinden elde edilmiştir; tümü $p < 0{,}001$ düzeyinde anlamlıdır.

Yapı	Madde Kodu	Std. Yük	Madde İfadesi
Toksik / Otokratik Liderlik	TL_1	0,739	[ ]
	TL_2	0,802	[ ]
	TL_3	0,767	[ ]
	TL_4	0,787	[ ]
	TL_5	0,802	[ ]
	TL_6	0,792	[ ]
	TL_7	0,703	[ ]
	TL_8	0,709	[ ]
	TL_9	0,751	[ ]
Dönüşümcü / Kapsayıcı Liderlik	DKL_1	0,733	[ ]
	DKL_2	0,753	[ ]
	DKL_3	0,735	[ ]
	DKL_4	0,750	[ ]
	DKL_5	0,759	[ ]
	DKL_6	0,800	[ ]
	DKL_7	0,758	[ ]
	DKL_8	0,783	[ ]
Örgütsel Adaletsizlik	OA_1	0,736	[ ]
	OA_2	0,717	[ ]
	OA_3	0,740	[ ]
	OA_4	0,762	[ ]
	OA_5	0,751	[ ]
	OA_6	0,731	[ ]
Aşırı İş Yükü	IY_1	0,765	[ ]
	IY_2	0,752	[ ]
	IY_3	0,775	[ ]
	IY_4	0,770	[ ]
	IY_5	0,738	[ ]
Sessiz İstifa	SI_1	0,746	[ ]
	SI_2	0,758	[ ]
	SI_3	0,738	[ ]
	SI_4	0,807	[ ]

Yapı	Madde Kodu	Std. Yük	Madde İfadesi
	SI_5	0,754	[ ]
	SI_6	0,764	[ ]
	SI_7	0,741	[ ]

[YAZAR NOTU: 35 maddenin tam metni son sütuna işlenmelidir. Ölçek maddelerinin ekte sunulması, ölçme geçerliğinin hakemlerce değerlendirilebilmesi için gereklidir.]

Kaynakça / References

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.

Gallup (2023). State of the Global Workplace: 2023 Report. Gallup Press.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis (8th ed.). Cengage.

Harter, J. (2022). Is quiet quitting real? Gallup Workplace. [YAZAR NOTU: erişim adresi ve tarihi eklenmelidir]

Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524.

Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. Structural Equation Modeling, 6(1), 1-55.

Klotz, A. C. & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. Harvard Business Review, Digital Articles.

Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F. & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. Journal of Business Research, 71, 19-26.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.

Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior Research Methods, 40(3), 879-891.

Schmidt, G. B. (2023). Quiet quitting: The opposite of going the extra mile. Industrial and Organizational Psychology, 16(2), 155-158.

Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. The Leadership Quarterly, 24(1), 138-158.

Twenge, J. M. (2017). iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy. Atria Books.

Zenger, J. & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. Harvard Business Review, Digital Articles.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

İKİZ DÖNÜŞÜM VE SÜRDÜRÜLEBİLİR GİRİŞİMCİLİK: DİJİTALLEŞME VE YEŞİL GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİNİN ÜLKELERARASI ANALİZİ

Dilek ÇINAR
İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik (İngilizce) Bölümü E-posta: dilekcinar@topkapi.edu.tr ORCID: 0000-0003-4322-4277

ÖZET

Dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik, işletmelerin ve girişimcilik ekosistemlerinin dönüşümünde öne çıkan iki temel alandır. Bu iki sürecin eş zamanlı ilerlemesi, son yıllarda "ikiz dönüşüm" (twin transition) kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Dijital teknolojiler girişimcilere yeni iş modelleri geliştirme, kaynakları daha etkin kullanma ve yeni pazarlara ulaşma imkânı sağlarken, çevresel ve sosyal sorunlar girişimcilik faaliyetlerinin yalnızca ekonomik çıktılar üzerinden değerlendirilmesini yetersiz kılmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmada, ülkelerin dijital dönüşüm düzeyleri ile sürdürülebilir girişimcilik faaliyetleri arasındaki ilişki incelenmekte ve ülkeler arasındaki farklılıkların ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Araştırma, ikincil verilere dayalı nicel ve karşılaştırmalı bir yaklaşımla yürütülmektedir. Çalışmada Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Eurostat ve Dünya Bankası veri tabanlarında yer alan göstergelerden yararlanılmaktadır. Dijital dönüşüm; işletmelerin dijital yoğunluğu ile yapay zekâ, bulut bilişim ve veri analitiği gibi dijital teknolojileri kullanma düzeyleri üzerinden ele alınmaktadır. Sürdürülebilir girişimcilik ise girişimcilerin iş kararlarında sosyal ve çevresel etkileri dikkate alma düzeyleri ve sürdürülebilir değer yaratmaya ilişkin girişimcilik göstergeleri üzerinden değerlendirilmektedir. Veri kaynaklarında ortak verisine ulaşılabilen ülkeler araştırma kapsamına alınmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ve ülkeler arasındaki farklılıkların incelenmesinde tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizinden yararlanılmakta; veri yapısının uygunluğu doğrultusunda regresyon analizi de araştırma modeline dâhil edilmektedir.

Çalışmada dijital dönüşüm ile sürdürülebilir girişimcilik arasındaki ilişkinin yönü ve gücü incelenirken, söz konusu ilişkinin ülkeler arasında nasıl farklılaştığı da ele alınmaktadır. Bu çerçevede dijital dönüşüm yalnızca teknolojik kapasiteyi artıran bir süreç olarak değil, girişimcilerin ekonomik değerle birlikte çevresel ve sosyal değer yaratma biçimleriyle ilişkili bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ülkelerarası karşılaştırma, farklı dijital gelişmişlik düzeylerine sahip girişimcilik ekosistemlerinin sürdürülebilirlik yönelimlerinin birlikte ele alınmasına imkân vermektedir. Çalışma bu yönüyle ikiz dönüşüm ve sürdürülebilir girişimcilik arasındaki ilişkiyi yönetim perspektifinden tartışmakta ve dijitalleşme ile sürdürülebilirliğin girişimcilik bağlamında birlikte değerlendirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Sürdürülebilir Girişimcilik, Dijital Dönüşüm, İkiz Dönüşüm, Sürdürülebilirlik, Girişimcilik*

TWIN TRANSITION AND SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP: A CROSS-COUNTRY ANALYSIS OF DIGITALIZATION AND GREEN ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

ABSTRACT

Digital transformation and sustainability are two major areas of change shaping businesses and entrepreneurial ecosystems. The simultaneous progress of these two processes has increasingly been discussed within the framework of the "twin transition." While digital technologies provide entrepreneurs with opportunities to develop new business models, use resources more efficiently, and access new markets, growing environmental and social concerns make it insufficient to evaluate entrepreneurial activities solely in terms of their economic outcomes. Against this background, this study examines the relationship between countries' levels of digital transformation and sustainable entrepreneurial activities, while also considering differences across countries.

The research adopts a quantitative and comparative approach based on secondary data. Indicators obtained from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Eurostat, and World Bank databases are used in the analysis. Digital transformation is examined through indicators reflecting firms' digital intensity and their use of digital technologies such as artificial intelligence, cloud computing, and data analytics. Sustainable entrepreneurship is assessed through indicators capturing the extent to which entrepreneurs consider social and environmental impacts in their business decisions and engage in sustainable value creation. Countries for which comparable data are available across the selected data sources are included in the analysis. Descriptive statistics and correlation analysis are used to examine relationships among the variables and differences across countries. Regression analysis is also incorporated into the research model where the structure and availability of the data allow.

The study examines the direction and strength of the relationship between digital transformation and sustainable entrepreneurship, as well as how this relationship varies across countries. In this context, digital transformation is considered not only as a process that strengthens technological capacity but also as a factor associated with the ways in which entrepreneurs create environmental and social value alongside economic value. The cross-country comparison provides an opportunity to evaluate the sustainability orientation of entrepreneurial ecosystems with different levels of digital development. From this perspective, the study discusses the relationship between twin transition and sustainable entrepreneurship from a management perspective and aims to contribute to a more integrated understanding of digitalization and sustainability in the context of entrepreneurship.

Keywords: *Sustainable Entrepreneurship, Digital Transformation, Twin Transition, Sustainability, Entrepreneurship*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

GÜVENLİK SEKTÖRÜNDEKİ İNSAN KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL SİNİZM VE LİDERLİK TARZLARINA YÖNELİK ALGILARINDA PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACI ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASI

Öznur DALMAN
İstanbul Arel Üniversitesi
İstanbul, Türkiye
oznurdalman24@istanbularel.edu.tr
ORCID: 0009-0005-5994-0704

ÖZET

Bu çalışmada, güvenlik sektöründe çalışanların örgütsel sinizm algıları ile yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarına yönelik algılarında psikolojik güvenliğin aracılık rolünü ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırma, güvenlik sektöründe liderlik uygulamalarının çalışanların psikolojik güvenliğini güçlendirerek olumsuz örgütsel tutumları azaltmada önemli rol oynadığını ortaya koyacaktır. Örgütsel sinizm, literatürde çalışanların kurumlarına karşı ve yöneticilere yönelik olumsuz değerlendirmeler ortaya koyması, örgütsel uygulamalara karşı eleştirel bir bakış açısı ile bakması olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik güvenlik, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilme ve hatalarını paylaşma süreçlerinde kendilerini güvende hissetme düzeyini yansıtma olarak ifade edilmektedir. Araştırmada nicel araştırma deseni benimsenmiştir, verileri toplama kısmında ise anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul İlinde güvenlik sektöründeki insan kaynakları oluşturmaktadır. Araştırmada liderlik tipleri farklı yaklaşımlara göre sınıflandırılan liderlik türleri tarandığında Bass'ın dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tipleri ölçeği, psikolojik güvenlik Edmondson Ölçeği, örgütsel sinizm ise Brandes ve arkadaşlarının ölçeği kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla ön analizlerden geçirilerek doğrulayıcı faktör analizine ve yapısal eşitlik modeline tabi tutulmuştur. Aracılık/dolaylı etkiler bootstrap yöntemiyle test edilecektir. Çalışma, güvenlik sektöründe liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel tutumlarını nasıl şekillendirdiğini ortaya koyarak literatüre özgün bir katkı sağlamaktadır. Teorik olarak liderlik, psikolojik güvenlik ve sinizm ilişkisini bütüncül bir modelde test ederek alana yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Uygulamalı olarak güvenlik sektöründeki yöneticilere, çalışanların psikolojik güvenliğini artıracak liderlik uygulamalarıyla örgütsel sinizmi azaltma stratejileri konusunda ışık tutmak amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Sinizm, Liderlik Tarzları, Psikolojik Güvenlik*

INVESTIGATING THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN THE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL CYNICISM AND LEADERSHIP STYLES AMONG HUMAN RESOURCES IN THE SECURITY SECTOR

ABSTRACT

In this study, it is aimed to reveal the mediating role of psychological security in the perceptions of organizational cynicism of employees in the security sector and their perceptions of leadership styles exhibited by managers. The research will reveal that leadership practices in the security sector play an important role in reducing negative organizational attitudes by strengthening the psychological safety of employees. Organizational cynicism is defined in the literature as employees' negative evaluations towards their institutions and managers, looking at organizational practices from a critical point of view. Psychological security is expressed as reflecting the level of employees feeling safe in the process of freely expressing their ideas and sharing their mistakes. The research adopted a quantitative research design, and the survey method was used to collect the data. The sample of the research consists of human resources in the security sector in Istanbul Province. In the research, Bass's transformational leadership, interactionist leadership and liberating leadership types scale, Edmondson psychological security Scale, Brandes et al. organizational cynicism scale were used when the leadership types classified according to different approaches were screened. The data obtained from the study were subjected to preliminary analyses using the SPSS program and then subjected to confirmatory factor analysis and structural equation modeling. Mediation/indirect effects will be tested using the bootstrap method. The study provides an original contribution to the literature by revealing how leadership practices in the security sector shape the organizational attitudes of employees. Theoretically, it provides a new perspective to the field by testing the relationship between leadership, psychological safety, and cynicism in a holistic model. In practice, it is aimed to shed light on the strategies of reducing organizational cynicism to managers in the security sector through leadership practices that will increase the psychological safety of employees.

Keywords: *Organizational Cynicism, Leadership Styles, Psychological Safety*

1. Giriş

Günümüz örgütlerinde artan rekabet koşulları, çalışanların yalnızca performanslarını değil, aynı zamanda örgüte yönelik tutumlarını ve algılarını önemli hale getirmiştir. Bu bağlamda, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları ifade eden örgütsel sinizm kavramı, örgütsel davranış literatüründe giderek daha fazla ilgi görmektedir. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütsel uygulamalara yönelik güvensizlik, hayal kırıklığı ve eleştirel değerlendirmeler geliştirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Hizmet yoğun ve yüksek risk içeren sektörlerde, özellikle bu tür olumsuz tutumların daha belirgin şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu noktada, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini etkileyen temel unsurlardan biri olarak liderlik tarzları ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin benimsediği liderlik yaklaşımı, çalışanların örgüte yönelik algılarını

şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılığını artıran bir yaklaşım olarak öne çıkarken; etik liderlik, adalet, dürüstlük ve güven temelinde çalışan-örgüt ilişkisini güçlendirmektedir. Buna karşılık, otoriter liderlik tarzı, çalışanların karar süreçlerine katılımını sınırlandırarak örgüte yönelik olumsuz algıların gelişmesine zemin hazırlayabilmektedir. Bu bağlamda, farklı liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin doğrudan olduğu kadar dolaylı mekanizmalar aracılığıyla da gerçekleşebileceği değerlendirilmektedir. Bu dolaylı mekanizmalardan biri olarak psikolojik güvenlik kavramı dikkat çekmektedir. Amy Edmondson tarafından örgütsel davranış literatürüne kazandırılan psikolojik güvenlik, çalışanların iş ortamında kendilerini ifade ederken, hata yaparken veya risk alırken olumsuz sonuçlarla karşılaşma endişesi duymadan hareket edebilme düzeyini ifade etmektedir. Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların daha açık iletişim kurdukları, fikirlerini paylaşmaktan çekinmedikleri ve örgüte yönelik daha olumlu tutumlar geliştirdikleri görülmektedir. Buna karşılık, psikolojik güvenliğin düşük olduğu ortamlarda çalışanların kendilerini ifade etmekten kaçındıkları ve zamanla örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebildikleri ifade edilmektedir. Bu çerçevede, liderlik tarzları algılarının çalışanların psikolojik güvenlik üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceği ve bu algının da örgütsel sinizm düzeylerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Mevcut yazında, liderlik tarzları, psikolojik güvenlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri bütüncül bir model çerçevesinde ve özellikle güvenlik sektörü bağlamında ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Güvenlik sektörü, hiyerarşik yapısı, stres düzeyi yüksek çalışma koşulları ve risk unsurlarının yoğunluğu nedeniyle çalışanların örgütsel algı ve tutumlarının daha hassas biçimde şekillendiği bir alan olarak dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı güvenlik sektöründe çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Çalışmanın, liderlik ve örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamasının yanı sıra, güvenlik sektöründe yönetsel uygulamaların geliştirilmesine yönelik önemli çıkarımlar sunması beklenmektedir.

2. Literatür Taraması

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz inanç, duygu ve davranışlarını kapsayan çok boyutlu bir tutum olarak ele alınmaktadır. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) örgütsel sinizmi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelemekte; bilişsel boyutu örgütün dürüstlük ve adalet ilkelerine uygun hareket etmediğine yönelik inançları, duyuşsal boyutu örgüte yönelik olumsuz duyguları, davranışsal boyutu ise örgüte yönelik eleştirel, küçümseyici ve alaycı davranışları kapsamaktadır. Abraham (2000) ve Andersson ve Bateman (1997), örgütsel sinizmin oluşumunda çalışanların beklentileri ile örgütsel gerçeklik arasındaki uyumsuzlukların ve örgütsel koşulların önemine dikkat çekmektedir. Örgütsel sinizmin bir tutum biçimi olarak değerlendirilmesi, Allport (1935) tarafından ortaya konulan tutum yaklaşımı ve Fishbein ve Ajzen'in (1975) inanç, tutum ve davranış arasındaki ilişkiye yönelik açıklamalarıyla da ilişkilendirilebilir. Festinger'in (1957) bilişsel uyumsuzluk yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde ise çalışanların örgüte ilişkin beklentileri ile örgütsel uygulamalar arasında ortaya çıkan tutarsızlıkların olumsuz tutumların gelişmesine zemin

hazırlayabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda örgütsel adalet algısının da çalışanların örgüte yönelik tutumlarında önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir (Colquitt, 2001). Örgütsel sinizmin oluşumunda yönetsel uygulamaların ve liderlik davranışlarının da önemli olduğu değerlendirilmektedir. Liderlik literatüründe Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından ortaya konulan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrımı önemli bir kuramsal temel oluşturmakta; Bass (1990), Bass ve Avolio (1994) ve Bass ve Riggio (2006) dönüşümcü liderliği çalışanların motivasyonunu, gelişimini ve örgütsel amaçlara yönelik bağlılığını destekleyen bir yaklaşım olarak ele almaktadır. Etkileşimci liderlik ise lider ve çalışan arasındaki karşılıklı değişim ilişkisine, performans beklentilerine ve ödül mekanizmalarına dayanmaktadır (Bass, 1985; Bass, 1990). Serbest bırakıcı liderlikte ise liderin yönlendirme ve müdahale düzeyinin düşük olması ve çalışanlara daha fazla serbestlik tanınması söz konusudur (Bass, 1999; Northouse, 2018; Yukl, 2013). Liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel tutum ve davranışları üzerindeki etkisi çeşitli araştırmalarda ele alınmış; özellikle dönüşümcü liderliğin olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu, serbest bırakıcı liderliğin ise daha olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilebildiği ortaya konulmuştur (Judge & Piccolo, 2004). Lider ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliği de çalışanların örgütsel deneyimlerini şekillendiren önemli bir faktördür (Deluga, 1994). Bu doğrultuda çalışanların yöneticilerini destekleyici, adil, güvenilir ve çalışanların gelişimini önemseyen kişiler olarak algılamalarının örgüte yönelik olumlu tutumları güçlendirebileceği; buna karşılık yetersiz yönlendirme, destek eksikliği ve olumsuz yönetim uygulamalarının örgütsel sinizmi artırabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın bir diğer temel değişkeni olan psikolojik güvenlik ise çalışanların örgüt içerisinde kişilerarası risk alma konusunda kendilerini ne ölçüde güvende hissettiklerini ifade etmektedir. Kahn (1990) çalışanların örgütsel rollerine kendilerini dahil edebilmeleri için belirli psikolojik koşulların gerekli olduğunu belirtirken, Edmondson (1999) psikolojik güvenliği ekip üyelerinin kişilerarası risk alma konusunda kendilerini güvende hissettiklerine ilişkin ortak inanç olarak tanımlamıştır. Edmondson ve Lei (2014) psikolojik güvenliğin çalışanların görüşlerini ifade etmeleri, hata ve sorunları paylaşmaları ve örgütsel öğrenme süreçlerine katılmaları açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Frazier ve arkadaşlarının (2017) gerçekleştirdiği meta-analiz de psikolojik güvenliğin çeşitli örgütsel öncüller ve sonuçlarla anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik güvenliğin oluşumunda liderlik davranışlarının önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Çalışanların yöneticileri tarafından dinlendiklerini, desteklendiklerini ve görüşlerini ifade ettiklerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacaklarını düşünmeleri psikolojik güvenlik algılarını güçlendirebilir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin çalışanların fikirlerini ifade etmelerini ve gelişimlerini desteklemesi nedeniyle psikolojik güvenliği artırabileceği; buna karşılık yönlendirme ve destek düzeyinin düşük olduğu serbest bırakıcı liderliğin psikolojik güvenlik algısını zayıflatabileceği değerlendirilmektedir. Çalışanların görüşlerini ifade etmeleri ve örgütsel sorunlara ilişkin düşüncelerini paylaşmaları da psikolojik güvenlik açısından önem taşımaktadır. Detert ve Burris (2007), çalışan sesi davranışının örgütsel ve yönetsel koşullarla ilişkili olduğunu ortaya koyarken, Morrison (2014) çalışan sesinin örgütsel süreçlerde önemli bir işlev gördüğünü belirtmektedir. Walumbwa ve Schaubroeck (2009) ise liderlik davranışları ile çalışanların ses davranışları arasındaki ilişkiye dikkat

çekmektedir. Psikolojik güvenlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ise çalışanların yaşadıkları sorunları ve olumsuz deneyimleri örgüt içerisinde nasıl ifade ettikleri üzerinden açıklanabilir. Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu çalışma ortamlarında çalışanların hata, sorun ve eleştirilerini daha açık biçimde dile getirmeleri ve yöneticilerinden geri bildirim almaları mümkün olmakta; bu durum olumsuz deneyimlerin birikerek örgüte yönelik kalıcı olumsuz tutumlara dönüşmesini sınırlandırabilmektedir (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Buna karşılık çalışanların kendilerini ifade etmekten çekindikleri ve kişilerarası risk almaktan kaçındıkları ortamlarda olumsuz deneyimlerin açık iletişim yoluyla çözümlenememesi, örgüte yönelik güvensizlik ve olumsuz tutumların güçlenmesine neden olabilir. Bu teorik çerçeveden hareketle liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan bir ilişki olarak değil, çalışanların çalışma ortamına ilişkin psikolojik güvenlik algıları üzerinden de açıklanabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik güvenlik algılarını şekillendirebileceği; psikolojik güvenliğin de çalışanların örgüte yönelik bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olumsuz tutumlarını etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda araştırmada psikolojik güvenliğin liderlik tarzları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracı rolünün incelenmesi ve söz konusu ilişkinin güvenlik sektörü bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

3. Yöntem

Bu araştırmanın temel amacı, güvenlik sektöründe çalışan bireylerin algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları algıları çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki etkileri değerlendirilecektir. Ayrıca çalışanların psikolojik güvenlik algılarının, liderlik tarzları yönelik algılarında örgütsel sinizm ile arasındaki ilişkiyi nasıl şekillendirdiği analiz edilecektir. Günümüzde güvenlik sektörü; yoğun stres, yüksek risk, hiyerarşik yapı ve disiplin odaklı çalışma koşulları nedeniyle çalışan tutumlarının örgütsel süreçleri doğrudan etkilediği alanlardan biridir. Çalışanların yöneticilere ve örgüte yönelik olumsuz tutum geliştirmesi; performans düşüklüğü, iletişim problemleri, örgütsel bağlılığın azalması ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle örgütsel sinizmi azaltabilecek yönetsel unsurların belirlenmesi önem taşımaktadır. Araştırmanın teorik önemi; liderlik tarzları, psikolojik güvenlik ve örgütsel sinizm değişkenlerini aynı model içerisinde inceleyerek literatüre bütüncül bir bakış açısı kazandırmasıdır. Özellikle güvenlik sektörü bağlamında psikolojik güvenliğin aracılık rolünü inceleyen çalışmaların sınırlı olması, araştırmanın özgün yönünü oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulamalı önemi ise güvenlik sektöründeki yöneticilere çalışanların psikolojik güvenlik algısını artıracak liderlik uygulamaları konusunda yol göstermesidir. Araştırmadan elde edilecek bulguların, çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlarını azaltmaya yönelik insan kaynakları politikaları ve yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Bu araştırma, nicel araştırma yöntemine dayalı olarak tasarlanmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemeyi

amaçlayan araştırma desenlerinden biridir. Bu kapsamda araştırmada güvenlik sektörü çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki incelenecek, ayrıca psikolojik güvenliğin bu ilişkideki aracılık rolü değerlendirilmiştir. Araştırmanın verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplama sürecinde çevrim içi ve yüz yüze anket uygulamalarından yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşacaktır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki kıdem ve görev pozisyonu gibi değişkenlere ilişkin bilgiler toplanmaktadır. İkinci bölümde ise örgütsel sinizm, liderlik tarzları ve psikolojik güvenlik düzeylerini ölçmeye yönelik ölçek ifadeleri yer almaktadır. Araştırmada elde edilen veriler istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir ve psikolojik güvenliğin aracılık rolü aracılık analizi ile test edilmiştir. Ölçeklerin ayrıca yapısal geçerliliğini incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeline göre hipotezler;

H1: Dönüşümcü liderlik algısı örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.

H2: Etkileşimci liderlik algısı örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.

H3: Serbest bırakıcı liderlik algısı örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Dönüşümcü liderlik algısı psikolojik güvenliği pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Etkileşimci liderlik algısı psikolojik güvenliği pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Serbest bırakıcı liderlik algısı psikolojik güvenliği negatif yönde etkilemektedir.

H7: Psikolojik güvenlik örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.

H8: Psikolojik güvenlik, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

H9: Psikolojik güvenlik, etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

H10: Psikolojik güvenlik, serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

4. Bulgular

Bu araştırmada güvenlik sektöründe çalışan personelin liderlik tarzlarına yönelik algıları, psikolojik güvenlik düzeyleri ve örgütsel sinizm eğilimleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,817, psikolojik güvenlik ölçeğinin 0,934 ve liderlik algısı ölçeğinin ise 0,910 olarak bulunmuştur. Bu değerler kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin orta seviyede olduğu, buna karşılık psikolojik güvenlik ve liderlik algılarının nispeten daha düşük

düzeylerde algılandığı tespit edilmiştir. Bu durum güvenlik sektöründe çalışanların örgütlerine yönelik belirli ölçüde olumsuz tutumlar geliştirebildiğini, ancak çalışma ortamında yeterli düzeyde psikolojik güvenlik hissedemediklerini göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sinizm ile psikolojik güvenlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu çalışanların psikolojik güvenlik algıları arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Benzer şekilde liderlik algısı ile örgütsel sinizm arasında da negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların liderlik algıları olumlu yönde arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu liderlik algısı ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkidir. Analiz sonuçları iki değişken arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu durum çalışanların yöneticilerini destekleyici, güven veren ve katılımcı liderler olarak algılamalarının psikolojik güvenlik düzeylerini artırdığını göstermektedir. Yapılan aracılık analizleri sonucunda psikolojik güvenliğin liderlik algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide önemli bir rol üstlendiği belirlenmiştir. Liderlik algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin psikolojik güvenlik değişkeni modele dahil edildiğinde önemli ölçüde azaldığı görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların örgüte yönelik tutumlarının oluşmasında psikolojik güvenliğin önemli bir mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır. Hipotez testleri sonucunda araştırmada öngörülen ilişkilerin genel olarak desteklendiği görülmüştür. Elde edilen bulgular liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini etkilediğini, psikolojik güvenliğin örgütsel sinizmi azalttığını ve liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

5. Sonuç

Bu araştırma, güvenlik sektöründe çalışan personelin liderlik tarzlarına yönelik algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin rolünü ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, liderlik davranışlarının çalışanların örgüte yönelik tutumlarını şekillendiren önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların yöneticilerine ilişkin olumlu liderlik algıları arttıkça psikolojik güvenlik düzeyleri yükselmekte, buna bağlı olarak örgütsel sinizm düzeyleri azalmaktadır. Bu durum liderlik davranışlarının yalnızca yönetsel süreçleri değil, çalışanların örgüte ilişkin duygu, düşünce ve değerlendirmelerini de etkilediğini göstermektedir. Çalışmanın en önemli sonuçlarından biri psikolojik güvenliğin aracılık etkisine ilişkin bulgulardır. Çalışanların kendilerini ifade etmekten çekinmedikleri, fikirlerini rahatlıkla paylaşabildikleri ve hata yaptıklarında olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacaklarını düşündükleri çalışma ortamlarında örgüte yönelik olumsuz tutumların daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bu nedenle örgütsel sinizmin azaltılmasında psikolojik güvenliğin geliştirilmesi önemli bir yönetim aracı olarak değerlendirilebilir. Güvenlik sektörünün yapısı gereği yüksek stres, yoğun iş yükü ve hiyerarşik ilişkilerin baskın olduğu düşünüldüğünde çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerinin artırılması daha da önem kazanmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin açık iletişim kanalları oluşturması, çalışan katılımını teşvik etmesi, adalet algısını güçlendirmesi ve çalışanlara destekleyici bir yaklaşım sergilemesi önerilmektedir. Sonuç olarak araştırma, liderlik tarzları, psikolojik güvenlik ve örgütsel sinizm arasındaki

ilişkileri güvenlik sektörü özelinde ortaya koymuş ve psikolojik güvenliğin bu ilişkide kritik bir rol oynadığını göstermiştir. Elde edilen bulgular hem örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamakta hem de güvenlik sektöründe faaliyet gösteren kurumlara çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve örgütsel etkinliğini artırmaya yönelik önemli uygulama önerileri sunmaktadır.

Kaynakça / References

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. Generic, Social, and General Psychology Monographs, 126(3), 269–292.

Akdağ, G. (2016). Örgütsel sinizm ve sonuçları üzerine çalışmalar.

Allix, N. M. (2000). Leadership and organizational theory discussions.

Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed.), Handbook of social psychology. Clark University Press.

Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. Journal of Organizational Behavior, 18(5), 449–469.

Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2009). Feedback-seeking behavior in organizations. Journal of Management, 35(6), 1694–1723.

Atalay, M., et al. (2022). Organizational cynicism and employee behavior studies.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation and psychological safety. Journal of Organizational Behavior, 24(1), 45–68.

Bakker, A. B. (2001). Work engagement and organizational behavior studies.

Bakker, A. B., et al. (2023). Contemporary leadership research.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership. Organizational Dynamics, 18(3), 19–31.

Bass, B. M. (1999). Two decades of leadership research. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9–32.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.

Battal, M., & İbrahim, S. (2023). Organizational behavior and cynicism studies.

Berber, A. (2000). Leadership theories in organizational behavior.

Black, J. S., & Porter, L. W. (2000). Management: Meeting new challenges. Prentice Hall

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

HEMŞİRELERDE İŞ YÜKÜNÜN SESSİZ İSTİFA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Zeynep Merve DİNLER
İstanbul Arel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
İbrahim Halil CANKUL
İstanbul Arel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
Sümeyra GÜNDEM
İstanbul Arel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
Ali İhsan ŞEKER
İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi

ÖZET

Amaç: Bu araştırmanın temel amacı, hemşirelerde iş yükünün sessiz istifa üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünü değerlendirmektir. Sağlık sektöründe giderek artan iş yükünün hemşirelerin işe yönelik tutumlarını ve sessiz istifa davranışlarını nasıl tetiklediği çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Araştırma ayrıca psikolojik sağlamlığın stresli çalışma koşullarıyla başa çıkmada ne derece etkili bir bireysel kaynak olduğunu ortaya koymayı ve sağlık kurumlarında sessiz istifayı azaltmaya yönelik literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Yöntem: Araştırma, İstanbul'da bir psikiyatri hastanesinde görev yapan 312 hemşirenin katılımıyla kesitsel tasarımda yürütülmüştür. Veriler: sosyodemografik bilgi formu, Sessiz İstifa Ölçeği, İş Yükü Ölçeği ve Psikolojik Sağlamlık Ölçeği kullanılarak anket yöntemiyle toplanmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü ANOVA ve Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır; psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü, etkileşimli regresyon analiziyle (Hayes PROCESS Model 1 eşdeğeri) test edilmiştir.

Bulgular: Hemşirelerin sessiz istifa düzeyi ölçek orta noktasının altında, orta seviyeye yakındır (Ort. = 2.57/5.00); psikolojik sağlamlık düzeyi ise orta seviyenin biraz üzerindedir (Ort. = 3.18/5.00). Sessiz istifa ile psikolojik sağlamlık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -.12$, $p = .039$); iş yükü ile sessiz istifa arasında ise doğrudan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($r = .08$, $p = .167$). Sessiz istifa düzeyleri cinsiyete ve nöbet tutma durumuna göre farklılaşmamaktadır. Düzenleyicilik analizinde etkileşim terimi marjinal düzeyde anlamlıdır ($B = -0.101$, $p = .088$); basit eğim analizine göre psikolojik sağlamlığı düşük hemşirelerde iş yükü arttıkça sessiz istifa anlamlı biçimde artmakta ($B = 0.19$, $p = .021$), sağlamlığı yüksek hemşirelerde ise bu etki ortadan kalkmaktadır ($B = 0.00$, $p = .984$).

Sonuç: Psikolojik sağlamlığın iş yükü ile sessiz istifa arasındaki ilişkide potansiyel bir tamponlayıcı işlev görebileceğine işaret etmektedir; ancak genel etkileşim etkisi geleneksel anlamlılık düzeyine ulaşmadığından bu örüntü ihtiyatla yorumlanmalıdır. Hemşirelerde sessiz istifanın azaltılması için psikolojik sağlamlığın desteklenmesinin yanı sıra iş yükünün dengelenmesi, yönetici desteğinin güçlendirilmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi örgütsel müdahalelerin birlikte ele alınması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *sessiz istifa, iş yükü, psikolojik sağlamlık, hemşirelik, düzenleyici etki*

THE MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE IN THE EFFECT OF WORKLOAD ON QUIET QUITTING AMONG NURSES

ABSTRACT

Aim: This study aimed to examine the effect of workload on quiet quitting among nurses and evaluate the role of psychological resilience in this relationship. The study examined how increased workload in the healthcare sector may influence nurses' work-related attitudes and contribute to quiet quitting. It also examined psychological resilience as an individual coping resource and contributed to the literature on reducing quiet quitting in healthcare organisations.

Methods: This cross-sectional study included 312 nurses working at a psychiatric hospital in Istanbul, Türkiye. We collected data using a sociodemographic information form, the Quiet Quitting Scale, the Workload Scale, and the Psychological Resilience Scale. We assessed the internal consistency of the scales using Cronbach's alpha coefficients. We analysed data using descriptive statistics, independent-samples t-tests, one-way ANOVA, and Pearson correlation analysis; we examined the moderating role of psychological resilience using moderated regression analysis (equivalent to Hayes' PROCESS Model 1).

Results: Nurses' quiet quitting scores were below the scale midpoint but close to a moderate level (M = 2.57/5.00), whereas psychological resilience scores were slightly above the midpoint (M = 3.18/5.00). Quiet quitting was significantly and negatively correlated with psychological resilience ($r = -.12$, $p = .039$), whereas workload was not directly associated with quiet quitting ($r = .08$, $p = .167$). Quiet quitting did not differ by sex or shift-work status. In the moderation analysis, the interaction term was marginally significant ($B = -0.101$, $p = .088$); higher workload predicted higher quiet quitting among nurses with low psychological resilience ($B = 0.19$, $p = .021$), whereas no such effect was observed among nurses with high resilience ($B = 0.00$, $p = .984$).

Conclusion: The conclusion suggest that psychological resilience may buffer the relationship between workload and quiet quitting; however, because the overall interaction did not reach conventional significance, interpret this pattern with caution. Reducing quiet quitting among nurses requires supporting psychological resilience together with

organisational interventions such as balancing workloads, strengthening managerial support, and improving working conditions.

Keywords: *quiet quitting, workload, psychological resilience, nursing, moderating effect*

1. Giriş

Sağlık hizmetleri, kesintisiz sunulması gereken, emek yoğun ve insan kaynağına büyük ölçüde bağımlı hizmetlerdir (Witter vd., 2023). Bu hizmetlerin sunumunda hemşireler, hem sayıca en büyük meslek grubunu oluşturmaları hem de hastayla en uzun süre temas eden profesyoneller olmaları nedeniyle kritik bir konumdadır (Galanis vd., 2024a). COVID-19 pandemisiyle birlikte görünür hâle gelen personel açığı, artan hasta yükü, vardiyalı ve uzun çalışma saatleri ile yoğun duygusal emek, hemşirelerin ruh sağlığı ve işe yönelik tutumları üzerinde kalıcı izler bırakmış; sağlık sistemlerinin dayanıklılığı ve sağlık iş gücünün sürdürülebilirliği yönetim yazınının öncelikli gündem maddelerinden biri hâline gelmiştir (Maslach ve Leiter, 2016; Witter vd., 2023).

Pandemi sonrası dönemde çalışma yaşamına ilişkin tartışmalarda öne çıkan kavramlardan biri "sessiz istifa"dır (quiet quitting). Sessiz istifa, çalışanın kurumdan resmî olarak ayrılmadığı hâlde yalnızca görev tanımında yer alan zorunlu işleri yerine getirmesi, gönüllü katkı ve ekstra rol davranışlarından geri çekilmesi ve işin gerektirdiği asgari çabanın ötesine geçmekten kaçınması olarak tanımlanmaktadır (Formica ve Sfodera, 2022; Mahand ve Caldwell, 2023; Boy vd., 2026). Kavram ilk olarak genel çalışma yaşamı bağlamında tartışılmış olsa da sağlık hizmetlerinde hasta güvenliği, bakım kalitesi ve ekip iş birliği üzerindeki olası sonuçları nedeniyle kısa sürede sağlık yönetimi araştırmalarının da konusu olmuştur (Kang vd., 2023; Şen, 2025). Nitekim hemşirelerin diğer sağlık çalışanlarına kıyasla daha sık sessiz istifa eğilimi gösterdiği (Galanis vd., 2024a) ve sessiz istifanın hemşirelerde işten ayrılma niyetini artırdığı (Galanis vd., 2023) bildirilmektedir.

Sağlık sektöründe sessiz istifanın en sık vurgulanan belirleyicilerinden biri iş yüküdür. Yetersiz personel sayısı, yüksek hasta-hemşire oranı, zaman baskısı ve yoğun dokümantasyon gereklilikleri, hemşirelerin fiziksel ve psikolojik kaynaklarını tüketerek işe yönelik psikolojik geri çekilmeyi artırabilmektedir (Şen, 2025). İş Talepleri–Kaynaklar (İT-K) Modeli'ne göre yüksek iş talepleri, çalışanların enerjisini tüketen bir yıpranma sürecini başlatmakta ve bu süreç tükenmişlik ve geri çekilme davranışlarıyla sonuçlanabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Kaynakların Korunması (KK) Kuramı, bireylerin kaynak kaybı tehdidi karşısında kalan kaynaklarını korumaya yöneldiğini ileri sürmektedir (Hobfoll, 1989). Bu çerçevede sessiz istifa, aşırı iş yükü karşısında çalışanın enerjisini korumak amacıyla işe ayırdığı çabayı bilinçli ya da örtük biçimde sınırlandırdığı bir kaynak koruma stratejisi olarak yorumlanabilir.

Bununla birlikte, aynı düzeydeki iş taleplerine maruz kalan çalışanların hepsi benzer tepkiler vermez. Bireyin stres ve olumsuz yaşantılar karşısında uyum sağlayabilme ve toparlanabilme kapasitesi olarak tanımlanan psikolojik sağlamlık (Smith vd., 2008; Wu vd., 2013), iş taleplerinin olumsuz sonuçlarını hafifletebilecek önemli bir kişisel kaynak olarak ele alınmaktadır. Hemşireler üzerinde yapılan çalışmalar, dayanıklılık düzeyi

yüksek hemşirelerde sessiz istifa, iş tükenmişliği ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Galanis vd., 2024b). Ancak mevcut yazında sessiz istifa çoğunlukla yaygınlık, ölçek geliştirme ve demografik farklılıklar bağlamında incelenmekte; iş yükü ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin hangi bireysel koşullarda güçlendiği ya da zayıfladığı sorusu sınırlı ölçüde ele alınmaktadır. Ayrıca psikiyatri hastaneleri gibi duygusal emeğin yoğun olduğu özel çalışma ortamlarındaki hemşirelere ilişkin kanıtlar oldukça kısıtlıdır.

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'da bir psikiyatri hastanesinde görev yapan hemşirelerde iş yükünün sessiz istifa üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici (moderatör) rolünü değerlendirmektir. Çalışmanın, sessiz istifayı yalnızca bireysel bir isteksizlik olarak değil, iş talepleri ile kişisel kaynaklar arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak ele alması ve bu etkileşimi Türkiye'deki bir psikiyatri hastanesi örnekleminde sınaması bakımından yazına katkı sunması beklenmektedir. Bildirinin izleyen bölümlerinde önce kavramsal çerçeve ve hipotezler sunulmakta, ardından yöntem ve bulgular aktarılmakta, son olarak bulgular yazın ışığında tartışılmakta ve sağlık yöneticilerine yönelik öneriler geliştirilmektedir.

2. Literatür Taraması

2.1. Sessiz İstifa Kavramı

Sessiz istifa, çalışanın işten resmî olarak ayrılmadan, yalnızca görev tanımında yer alan zorunlu işleri yerine getirmesi ve işin gerektirdiği asgari çabanın ötesine geçmekten kaçınması şeklinde ortaya çıkan bir çalışma davranışıdır (Boy vd., 2026). Kavram, 2022 yılında sosyal medya aracılığıyla hızla yaygınlaşmış ve "Büyük İstifa" (Great Resignation) dalgasının devamı niteliğinde, çalışanların işverenleriyle kurdukları psikolojik sözleşmeyi yeniden tanımlama çabası olarak yorumlanmıştır (Formica ve Sfodera, 2022). Mahand ve Caldwell (2023), sessiz istifanın arkasında çoğunlukla yöneticilere duyulan güvenin zayıflaması, adaletsizlik algısı ve tanınmama gibi örgütsel nedenlerin bulunduğunu vurgulamaktadır.

Sessiz istifa yalnızca motivasyon kaybıyla sınırlı bir durum değildir; çalışanın görünürde görevlerini sürdürmesine rağmen psikolojik, duygusal ve davranışsal düzeyde örgütten uzaklaşmasını içeren çok boyutlu bir süreçtir (Jalali vd., 2026). Bu yönüyle kavram, tükenmişlik, düşük örgütsel destek, adaletsizlik algısı, psikolojik geri çekilme ve iş-yaşam sınırı kurma çabasıyla birlikte değerlendirilmektedir (Jalali vd., 2026). Sağlık profesyonelleri için geliştirilen ölçeklerde sessiz istifa; işten kopukluk, inisiyatif eksikliği ve motivasyon eksikliği gibi boyutlarla (Galanis vd., 2024a; Yıldız vd., 2024) ya da çalışan kopukluğu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla (Boy vd., 2026) ölçülmektedir. Sağlık çalışanları bağlamında sessiz istifa, çalışanların mesleki rollerini sürdürmelerine rağmen örgütsel bağlılık, gönüllü katkı ve ekstra rol davranışları açısından geri çekilme olarak tanımlanmaktadır (Kang vd., 2023).

Kavramın görünürlüğü özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında artmış; sağlık çalışanlarının yoğun iş yükü, tükenmişlik, mesleki yorgunluk ve iş-yaşam dengesi sorunlarıyla birlikte daha fazla tartışılmaya başlanmıştır (Şen, 2025). Bu gelişim, sessiz istifanın bireysel bir çalışma tercihi olmaktan çok örgütsel iklim, tükenmişlik, mesleki doyum ve işten ayrılma niyetiyle ilişkili bir çalışan davranışı olarak değerlendirilmesine yol açmıştır (Galanis vd., 2023). Dolayısıyla sessiz istifa, sağlık kurumlarında yalnızca bireysel isteksizlik olarak değil, örgütsel koşullar, iş yükü, liderlik tarzı ve çalışan destek sistemleriyle ilişkili yapısal bir sorun olarak ele alınmalıdır (Şen, 2025).

2.2. Hemşirelikte Sessiz İstifanın Önemi ve Belirleyicileri

Hemşirelik mesleği, sürekli hasta bakımı, yüksek sorumluluk, zaman baskısı, vardiyalı çalışma ve duygusal emek gerektirmesi nedeniyle sessiz istifanın gelişmesi açısından riskli bir meslek grubudur (Galanis vd., 2024a). Yunanistan'da 629 hemşireyle yürütülen bir çalışmada hemşirelerin %60,9'unun sessiz istifa kategorisinde yer aldığı ve sessiz istifa düzeyinin işten ayrılma niyetini artırdığı saptanmıştır (Galanis vd., 2023). Hemşirelerde sessiz istifa; bakım sürecine gönüllü katılımın azalması, ekip içi iş birliğinin zayıflaması ve hasta bakım kalitesinin olumsuz etkilenmesi gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Kang vd., 2023). Türkiye'de sağlık sektörü çalışanlarıyla yapılan bir araştırma, sessiz istifa algısı ile iş performansı arasında orta düzeyde negatif bir ilişki bulunduğunu göstermiştir (Karalinç, 2024).

Sağlık çalışanlarında sessiz istifanın en önemli belirleyicileri arasında yüksek iş yükü, yetersiz personel sayısı, olumsuz çalışma ortamı, düşük örgütsel destek ve zayıf yönetim uygulamaları yer almaktadır (Şen, 2025). Türkiye'de sağlık çalışanları üzerinde yürütülen ölçek uyarlama çalışması, sessiz istifa davranışının tükenmişlikle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Yıldız vd., 2024). Sessiz istifa ve sessiz kovulma ölçeklerinin Türk sağlık profesyonelleri üzerindeki psikometrik analizinde, sessiz istifa düzeylerinin yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, kurumsal ve mesleki deneyim gibi değişkenlere göre farklılaştığı belirlenmiştir (Karadaş ve Çevik, 2025). Hastane çalışanlarıyla yürütülen kesitsel bir çalışmada, örgütsel farkındalığın ve çalışanların işe uygun görevlendirilmesinin sessiz istifaya karşı koruyucu olabileceği gösterilmiştir (Guberti vd., 2026). Bu bulgular, sessiz istifanın yalnızca bireysel motivasyonla açıklanamayacağını; demografik, mesleki, örgütsel ve yönetsel faktörlerin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Türkiye'de sağlık çalışanlarında sessiz istifaya ilişkin yazın son birkaç yılda hızla gelişmektedir. Bu alandaki ilk çalışmalar ağırlıklı olarak ölçme araçlarının uyarlanmasına ve geliştirilmesine odaklanmış; sessiz istifa ölçeğinin sağlık çalışanları için Türkçe geçerlik ve güvenirliği sınanmış (Yıldız vd., 2024), sessiz istifa ve sessiz kovulma ölçeklerinin psikometrik özellikleri Türk sağlık profesyonellerinde incelenmiştir (Karadaş ve Çevik, 2025). Sonraki çalışmalar ise sessiz istifanın iş performansı gibi örgütsel çıktılarla (Karalinç, 2024) ve iş yaşamı kalitesi, merhamet yorgunluğu ve psikolojik sağlamlık gibi değişkenlerle ilişkisini (Koçak vd., 2026) ele almaya başlamıştır. Bununla

birlikte, iş talepleri ile kişisel kaynakların sessiz istifa üzerindeki ortak etkisini hemşireler özelinde, özellikle psikiyatri kurumlarında inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır.

Psikiyatri hastaneleri hemşirelik uygulamaları açısından kendine özgü bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu kurumlarda hemşirelerin bakım verdiği hastalar uzun süreli gözlem, terapötik iletişim ve kriz yönetimi gerektirmekte; hemşireler hem fiziksel bakım hem de yoğun duygusal emek gerektiren roller üstlenmektedir. Duygusal emeğin yoğun olduğu meslek gruplarında hemşirelerin sessiz istifaya daha yatkın olduğuna ilişkin bulgular (Galanis vd., 2024a; Kang vd., 2023) dikkate alındığında, psikiyatri hemşireleri iş yükü ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin incelenmesi için kuramsal açıdan önemli bir örneklem oluşturmaktadır. Bu ortamda iş yükü yalnızca hasta sayısı ya da çalışma süresiyle değil, hastaların bakım gereksinimlerinin öngörülemezliği ve sürekli dikkat gerektiren klinik süreçlerle de şekillenmektedir.

2.3. İş Yükü ve Sessiz İstifa İlişkisi

İş yükü, çalışanın belirli bir zaman diliminde yerine getirmesi beklenen işin miktarı, temposu ve zorluk derecesine ilişkin algısını ifade eder. Hemşirelikte iş yükü, hasta sayısı ve bakım gereksinimlerinin yoğunluğu, zaman baskısı, vardiya düzeni, dokümantasyon gereklilikleri ve beklenmedik klinik durumlar gibi etmenlerle şekillenmektedir. Sağlık çalışanlarında yüksek iş yükü, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin yanı sıra sessiz istifa da temel belirleyiciler arasında gösterilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016; Şen, 2025). Psikiyatri hastaneleri gibi duygusal emeğin yoğun olduğu ortamlarda iş yükünün yalnızca nicel değil, duygusal ve bilişsel boyutlarının da çalışanlar üzerinde belirleyici olduğu düşünülmektedir.

İş yükü ile sessiz istifa arasındaki ilişki iki tamamlayıcı kuramsal çerçeveyle açıklanabilir. İT-K Modeli, her mesleğin kendine özgü iş talepleri ve iş kaynakları bulunduğunu; yüksek ve sürekli taleplerin çalışanın fiziksel ve psikolojik enerjisini tüketerek sağlık bozulması sürecini başlattığını ileri sürmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu süreçte çalışan, tükenen enerjisini korumak için işe ayırdığı çabayı azaltma ve işten psikolojik olarak uzaklaşma eğilimi gösterebilir. KK Kuramı'na göre bireyler, değer verdikleri kaynakları elde etmeye, korumaya ve geliştirmeye güdülenmiştir; kaynak kaybı ya da kaynak kaybı tehdidi, stresin temel kaynağıdır (Hobfoll, 1989). Aşırı iş yükü altında çalışan hemşire, kaynaklarını korumak için gönüllü katkılarını ve ekstra rol davranışlarını sınırlandırarak yalnızca zorunlu görevlerini yerine getirmeye yönelebilir. Nitekim sağlık sektörüne ilişkin sistematik derleme bulguları, yüksek iş yükü, yetersiz örgütsel destek ve tükenmişliğin sağlık çalışanlarının işe yönelik psikolojik geri çekilmesini artırdığını ortaya koymaktadır (Şen, 2025). Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Hemşirelerin algıladığı iş yükü, sessiz istifa düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

2.4. Psikolojik Sağlamlık

Psikolojik sağlamlık, bireyin stres, travma, kriz ve olumsuz yaşam olayları karşısında uyum sağlayabilme, işlevselliğini sürdürebilme ve zorlayıcı koşullardan sonra

toparlanabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Wu vd., 2013). Kavram, başlangıçta bireyin stresten sonra hızlı toparlanma ve olumsuz yaşantılardan en az düzeyde etkilenme kapasitesini ölçmeye yönelik tek boyutlu yaklaşımlarla ele alınmıştır (Smith vd., 2008). Sonraki çalışmalar ise psikolojik sağlamlığın sabit bir kişilik özelliği olmaktan çok, bireysel kaynaklar, çevresel destekler ve bağlamsal koşulların etkileşimiyle şekillenen dinamik bir süreç olduğunu göstermiştir (Rutter, 2012). Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin çalışan örneklemlerinde geçerli ve güvenilir biçimde kullanılabildiğinin gösterilmesiyle (Soer vd., 2019), stresten sonra toparlanabilme kapasitesi olarak tanımlanan sağlamlık, iş yaşamı araştırmalarında da yaygın biçimde ölçülmeye başlanmıştır.

Nörobilim ve klinik psikoloji alanındaki araştırmalar, stresli yaşam olaylarının beyin yapısı ve işlevi üzerinde etkili olabileceğini, ancak her bireyin bu deneyimler sonucunda psikopatoloji geliştirmediğini ortaya koymuştur; bu durum, psikolojik sağlamlığın koruyucu bir mekanizma olarak incelenmesini sağlamıştır (Wu vd., 2013). Son yıllarda psikolojik sağlamlık, duygu düzenleme becerileriyle ilişkili biçimde yeniden ele alınmış ve bireyin bağlama uygun duygu düzenleme stratejilerini esnek biçimde kullanabilmesiyle açıklanmıştır (Troy vd., 2023). Bu tarihsel gelişim, psikolojik sağlamlığın stres sonrası toparlanmayı açıklayan dar bir kavramdan bireysel, ilişkisel, örgütsel ve sistemik düzeyleri kapsayan geniş bir kuramsal yapıya dönüştüğünü göstermektedir (Witter vd., 2023).

Hemşirelik bağlamında psikolojik sağlamlık, yalnızca bireysel ruh sağlığını koruyan bir özellik değil, bakım kalitesi, ekip iş birliği, hasta güvenliği ve örgütsel performans açısından da önemli bir değişkendir (Kang vd., 2023). Psikolojik sağlamlığı yüksek hemşireler stresli klinik durumlarda işlevselliklerini daha iyi koruyabilmekte, duygusal tükenme belirtilerini daha düşük düzeyde yaşamakta ve mesleki bağlılıklarını sürdürebilmektedir (Galanis vd., 2024b). Moral dayanıklılık üzerine yapılan araştırmalar, hemşirelerde daha yüksek dayanıklılık düzeyinin sessiz istifa, iş tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini azaltabileceğini göstermektedir (Galanis vd., 2024b). Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Hemşirelerin psikolojik sağlamlık düzeyi sessiz istifa düzeyini negatif yönde etkilemektedir.

2.5. Psikolojik Sağlamlığın Düzenleyici Rolü

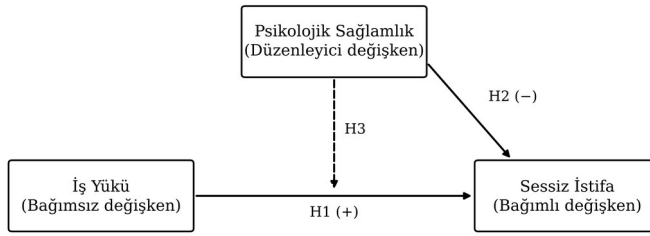
İT-K Modeli'nin temel önermelerinden biri, iş ve kişisel kaynakların iş taleplerinin olumsuz etkilerini tamponlayabileceğidir; yani kaynakları güçlü olan çalışanlarda yüksek taleplerin tükenme ve geri çekilme üzerindeki etkisi daha zayıf olacaktır (Bakker ve Demerouti, 2007). KK Kuramı açısından, kaynak havuzu güçlü bireyler kaynak kaybına karşı daha az savunmasızdır ve stres etkenleriyle karşılaştıklarında kaynak kaybı sarmalına girme olasılıkları daha düşüktür (Hobfoll, 1989). Psikolojik sağlamlık, bireyin zorlayıcı koşullar karşısında duygusal ve bilişsel dengesini yeniden kurabilmesini sağlayan bir kişisel kaynak olarak (Smith vd., 2008; Troy vd., 2023) iş yükünün sessiz istifaya dönüşmesini engelleyebilecek bir koşullandırıcı değişken niteliği taşımaktadır.

Görgül bulgular da kişisel kaynakların tamponlayıcı rolünü destekler niteliktedir. Türkiye'de sağlık çalışanlarıyla yürütülen bir araştırmada, psikolojik sağlamlığın düşük iş yaşamı kalitesinin merhamet yorgunluğu aracılığıyla sessiz istifaya uzanan etkisini zayıflattığı ve bu etkinin özellikle doğrudan hasta bakımı veren personelde belirgin olduğu bildirilmiştir (Koçak vd., 2026). Hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarda, psikolojik sağlamlığın işyeri şiddeti ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi zayıflattığı (Chen vd., 2024) ve hasta kötü muamelesinin duygusal tükenme üzerindeki etkisinin bireyin sağlamlık düzeyine göre değiştiği (Yan vd., 2024) gösterilmiştir. Bununla birlikte, onkoloji hemşireleriyle yapılan bir çalışmada sağlamlığın stres ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenmediğinin saptanması (Al Yahyaei vd., 2025), bu etkinin bağlama duyarlı olduğunu ve farklı örneklemlerde sınanması gerektiğini göstermektedir.

Öte yandan, sağlık sistemlerinde dayanıklılık kavramı, sorumluluğun bireysel çalışanlara yüklenmesi riski nedeniyle eleştirilmektedir (Witter vd., 2023). Hemşirelerde psikolojik sağlamlık yalnızca bireysel özellikler üzerinden açıklanırsa, yetersiz personel sayısı, adil olmayan iş dağılımı ve yönetim desteğinin eksikliği gibi yapısal sorunlar göz ardı edilebilir. Bu nedenle bu araştırmada psikolojik sağlamlık, iş yükünün yerine geçen bir çözüm olarak değil, iş yükünün etkisinin hangi çalışanlarda daha belirgin olduğunu anlamaya yardımcı olan bir düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Psikolojik sağlamlık, iş yükünün sessiz istifa üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahiptir; psikolojik sağlamlık düzeyi arttıkça iş yükünün sessiz istifa üzerindeki pozitif etkisi zayıflamaktadır.

Araştırmanın kuramsal modeli Şekil 1'de sunulmuştur. Hipotezlere ek olarak, sessiz istifa, iş yükü ve psikolojik sağlamlık düzeylerinin cinsiyet, nöbet tutma durumu, medeni durum, eğitim düzeyi ve yaş grubuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırma sorusu olarak incelenmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma, nicel yaklaşımla ve kesitsel ilişkisel tarama deseninde yürütülmüştür. İş yükü bağımsız değişken, sessiz istifa bağımlı değişken, psikolojik sağlamlık ise düzenleyici değişken olarak modele dahil edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir psikiyatri hastanesinde çalışan hemşireler (N = 800) oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş, evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiş ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden hemşirelere 350 anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen 312 anket formunun tamamı analize dâhil edilmiştir (geri dönüş oranı %89,1). Veriler Ocak–Şubat 2026 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır.

Anket formları kurum yönetiminden alınan izin doğrultusunda hemşirelere dağıtılmıştır. Formlarda katılımcıların kimliğini belirleyecek herhangi bir bilgiye yer verilmemiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı, sosyodemografik bilgi formu ve üç ölçekten oluşan bir anket formudur. Ölçeklerin tamamında 5'li Likert tipi derecelendirme (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır; ölçek puanları madde ortalamaları üzerinden hesaplanmıştır.

Sosyodemografik Bilgi Formu: Araştırmacılar tarafından hazırlanan formda katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, nöbet tutma durumu, aylık nöbet sayısı ve haftalık çalışma süresine ilişkin sorular yer almaktadır.

Sessiz İstifa Ölçeği: Hemşirelerin sessiz istifa düzeyini belirlemek amacıyla (Karaşin ve Öztırak, 2023) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışması yapılan 13 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar sessiz istifa eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .902 olarak bulunmuştur.

İş Yükü Ölçeği: Hemşirelerin algıladığı iş yükü, (Beehr vd., 1976) tarafından geliştirilen üç maddelik İş Yükü Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçekten alınan yüksek puanlar algılanan iş yükünün yüksek olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .274 olarak bulunmuştur; bu durum bulgular ve sınırlılıklar bölümlerinde ayrıca ele alınmıştır.

Psikolojik Sağlamlık Ölçeği: Hemşirelerin psikolojik sağlamlık düzeyini belirlemek amacıyla Smith vd. (2008) tarafından geliştirilen ve Doğan (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bireyin stresli yaşantılardan sonra toparlanabilme kapasitesini değerlendiren altı maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 2., 4. ve 6. maddeler ters puanlanmaktadır; yüksek

puanlar psikolojik sağlamlığın yüksek olduğunu göstermektedir. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .83 olarak bildirilmiştir (Doğan, 2015). Bu araştırmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .924 olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Analiz öncesinde veri temizliği yapılmıştır. Likert aralığının (1–5) dışında kalan dört madde yanıtı ile kategorik değişkenlerdeki iki hatalı giriş, veri giriş hatası olarak değerlendirilerek kayıp veri olarak kodlanmıştır. Ölçek puanları, katılımcının yanıtladığı maddelerin ortalaması üzerinden ve madde yanıt oranının en az %80 olması koşuluyla hesaplanmış; bu işlem sonrasında üç ölçek puanında da 312 geçerli gözlem korunmuştur.

Ölçeklerin iç tutarlılığı, Cronbach alfa katsayısı ve madde-toplam korelasyonları kullanılarak değerlendirilmiştir. Normallik varsayımı çarpıklık ve basıklık katsayılarıyla incelenmiş; katsayıların ±1 aralığında olması normal dağılım için yeterli kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2019). Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analiziyle incelenmiş, sonuçların sağlamlığı Spearman sıra korelasyonuyla kontrol edilmiştir. İş yükü ve psikolojik sağlamlığın sessiz istifa üzerindeki etkileri doğrusal regresyon analiziyle test edilmiştir.

Psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü, Hayes'in (2022) PROCESS Model 1 yaklaşımına eşdeğer biçimde, ortalamadan sapma puanlarıyla (mean-centering) oluşturulan etkileşim terimini içeren hiyerarşik regresyon modeliyle sınanmıştır. Etkileşimin örüntüsünü ortaya koymak amacıyla psikolojik sağlamlığın düşük (−1 SS), ortalama ve yüksek (+1 SS) düzeylerinde iş yükünün koşullu etkileri basit eğim analiziyle hesaplanmıştır (Aiken ve West, 1991; Hayes, 2022). Grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış; varyans homojenliği Levene testiyle sınanmış, ANOVA sonuçları anlamlı olduğunda Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmış, sağlamlık kontrolü olarak Kruskal–Wallis testi raporlanmıştır. Etki büyüklükleri için Cohen d ve eta-kare (η^2) hesaplanmıştır. Anlamlılık düzeyi $\alpha = .05$ olarak kabul edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırma için İstanbul Arel Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 20.04.2026 tarihli ve E-52857131-050.04-798799 sayılı etik onay alınmış; araştırmanın yürütüldüğü hastaneden kurum izni alınmıştır. Katılımcılar araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş, katılımın gönüllülük esasına dayandığı ve verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiş, sözlü ve yazılı onamları alınmıştır. Araştırma Helsinki Bildirgesi ilkelerine uygun olarak yürütülmüştür.

4. Bulgular

4.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri

Katılımcıların sosyodemografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur. Katılımcıların %62,7'si kadın, %48,7'si evli, %73,7'si üniversite mezunu ve %59,5'i nöbet tutmaktadır.

Katılımcıların yaş ortalaması 34,42 (SS = 8,37; ranj = 22–60), haftalık çalışma süresi ortalaması ise 42,15 saattir (SS = 3,62).

Tablo 1. Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri (N = 312)

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	195	62,7
	Erkek	116	37,3
Medeni durum	Bekâr	141	45,2
	Sözlü/nişanlı	19	6,1
	Evli	152	48,7
Eğitim düzeyi	Lise	25	8,0
	Üniversite öğrencisi	6	1,9
	Üniversite mezunu	230	73,7
	Lisansüstü öğrencisi	37	11,9
	Lisansüstü mezunu	14	4,5
Nöbet tutma	Evet	185	59,5
	Hayır	126	40,5
Yaş grubu	22–29	110	35,3
	30–39	120	38,5
	40 ve üzeri	82	26,3

Not. Cinsiyet ve nöbet tutma değişkenlerinde birer kayıp veri bulunmaktadır; yüzdeler geçerli yanıtlar üzerinden hesaplanmıştır.

4.2. Güvenilirlik Analizleri ve Betimleyici İstatistikler

Ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları ve puan dağılımlarına ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 2’de verilmiştir. Sessiz İstifa (α = .902) ve Psikolojik Sağlamlık (α = .924) ölçekleri yüksek düzeyde iç tutarlılık göstermiştir; madde-toplam korelasyonları sırasıyla .49–.67 ve .71–.83 aralığındadır. Buna karşılık İş Yükü Ölçeği’nin iç tutarlılığı kabul edilebilir sınırın belirgin biçimde altında kalmıştır (α = .274). Madde analizi, üç iş yükü maddesi arasındaki ilişkilerin zayıf ve tutarsız olduğunu (maddeler arası r = −.05 ile .23 arasında) ve ters kodlama denemelerinin güvenilirliği artırmadığını göstermiştir. Bu nedenle iş yükü puanını içeren bulgular ihtiyatla yorumlanmış ve bu durum çalışmanın sınırlılıkları arasında ele alınmıştır.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları ve Betimleyici İstatistikler

Ölçek	Madde	Cronbach α [%95 GA]	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Sessiz İstifa	13	.902 [.886; .918]	2.57	0.80	−0.11	−0.76
İş Yükü	3	.274 [.123; .403]	3.05	0.73	−0.26	−0.08
Psikolojik Sağlamlık	6	.924 [.910; .936]	3.18	0.93	−0.19	−0.53

Not. N = 312. GA = güven aralığı. Puan aralığı tüm ölçekler için 1–5’tir.

Hemşirelerin sessiz istifa düzeyi ölçek orta noktasının (3.00) altında (Ort. = 2.57), iş yükü (Ort. = 3.05) ve psikolojik sağlamlık (Ort. = 3.18) düzeyleri ise orta düzeydedir. Tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları ±1 aralığında olduğundan, puan dağılımlarının normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği kabul edilmiş ve parametrik testler kullanılmıştır (George ve Mallery, 2019).

4.3. Korelasyon Analizi

Tablo 3. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişken	1	2	3	4	5
1. Sessiz istifa	—				
2. İş yükü	.079	—			
3. Psikolojik sağlamlık	−.117*	.089	—		
4. Yaş	−.088	.049	.163**	—	
5. Haftalık çalışma saati	.087	−.007	−.064	−.135*	—

Not. N = 312. $p < .05$, * p < .01.

Tablo 3’e göre sessiz istifa ile psikolojik sağlamlık arasında negatif yönde, düşük düzeyde ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r = −.12, p = .039). Buna göre psikolojik sağlamlık arttıkça sessiz istifa eğilimi azalmaktadır. Sessiz istifa ile iş yükü arasındaki ilişki pozitif yönlü olmakla birlikte anlamlı değildir (r = .08, p = .167). İş yükü ile psikolojik sağlamlık arasında da anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (r = .09, p = .118). Yaş psikolojik sağlamlıkla pozitif yönde ilişkilidir (r = .16, p = .004). Sessiz istifa, haftalık çalışma saati ve aylık nöbet sayısı ile anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Spearman katsayılarıyla yapılan sağlamlık kontrolü aynı örüntüyü vermiştir.

4.4. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Tablo 4. Sessiz İstifayı Yordayan Regresyon Modelleri

Model / Yordayıcı	B	SH	β	t	p
Model A: R^2 = .006; F(1, 310) = 1.92, p = .167					
İş yükü	0.086	0.062	.079	1.39	.167
Model B: R^2 = .014; F(1, 310) = 4.30, p = .039					
Psikolojik sağlamlık	−0.100	0.048	−.117	−2.07	.039
Model C: R^2 = .022; F(2, 309) = 3.42, p = .034					
İş yükü	0.098	0.062	.090	1.59	.114
Psikolojik sağlamlık	−0.107	0.048	−.125	−2.21	.028

Not. Bağımlı değişken: sessiz istifa. B = standardize edilmemiş katsayı; SH = standart hata; β = standardize edilmiş katsayı.

Tablo 4'te görüldüğü üzere iş yükü tek başına sessiz istifanın anlamlı bir yordayıcısı değildir (β = .08, p = .167); dolayısıyla **H1 desteklenmemiştir**. Psikolojik sağlamlık ise sessiz istifayı negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır (β = −.12, p = .039). İki yordayıcının birlikte yer aldığı modelde de yalnızca psikolojik sağlamlığın katkısı anlamlıdır (β = −.13, p = .028). Bu bulgular doğrultusunda **H2 desteklenmiştir**; ancak açıklanan varyansın düşük olduğu (%1,4–%2,2) dikkate alınmalıdır.

4.5. Psikolojik Sağlamlığın Düzenleyici Rolü

Psikolojik sağlamlığın iş yükü ile sessiz istifa arasındaki ilişkideki düzenleyici rolüne ilişkin etkileşimli regresyon sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Düzenleyicilik Analizi Sonuçları (Bağımlı Değişken: Sessiz İstifa)

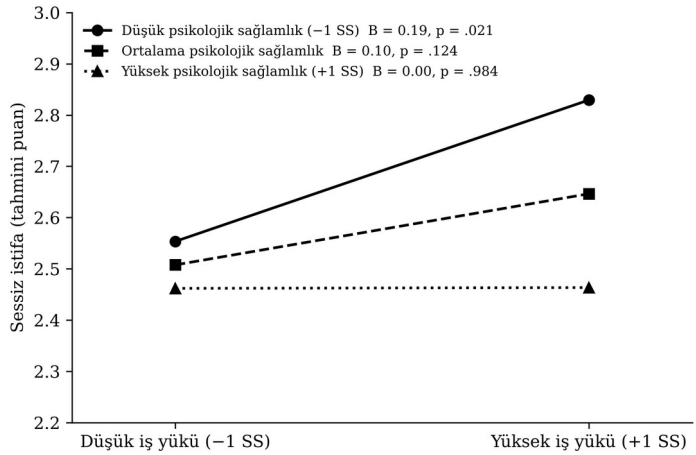
Yordayıcı	B	SH	t	p
Sabit	2.577	0.045	57.68	< .001
İş yükü (merkezileştirilmiş)	0.095	0.062	1.54	.124
Psikolojik sağlamlık (merkezileştirilmiş)	−0.123	0.049	−2.50	.013
İş yükü × Psikolojik sağlamlık	−0.101	0.059	−1.71	.088

Not. Model: $R^2 = .031$, $F(3, 308) = 3.27$, $p = .022$. Etkileşim terimi için $\Delta R^2 = .009$, $F(1, 308) = 2.94$, $p = .088$. Analiz Hayes PROCESS Model 1'e eşdeğer biçimde yürütülmüştür.

Model bir bütün olarak anlamlıdır ($R^2 = .031$, $F(3, 308) = 3.27$, $p = .022$). Etkileşim terimi negatif yönlüdür; ancak geleneksel .05 ölçütüne göre anlamlı değildir ve marjinal düzeyde kalmaktadır (B = −0.101, p = .088, $\Delta R^2 = .009$). Etkileşimin örüntüsünü incelemek amacıyla yapılan basit eğim analizi sonuçları Tablo 6'da ve Şekil 2'de sunulmuştur.

Tablo 6. İş Yükünün Sessiz İstifa Üzerindeki Koşullu Etkileri (Basit Eğim Analizi)

Psikolojik sağlamlık düzeyi	Basit eğim (B)	SH	t	p
Düşük (−1 SS)	0.189	0.081	2.32	.021
Ortalama	0.095	0.062	1.54	.124
Yüksek (+1 SS)	0.002	0.084	0.02	.984



Şekil 2. Psikolojik Sağlamlık Düzeyine Göre İş Yükü ile Sessiz İstifa Arasındaki İlişki

Basit eğim analizine göre psikolojik sağlamlığı düşük hemşirelerde iş yükü arttıkça sessiz istifa anlamlı biçimde artmaktadır (B = 0.189, p = .021). Ortalama sağlamlık düzeyinde bu etki zayıflamakta ve anlamlılığını yitirmekte (B = 0.095, p = .124), sağlamlığı yüksek hemşirelerde ise iş yükünün sessiz istifa üzerinde herhangi bir etkisi kalmamaktadır (B = 0.002, p = .984). Bu örüntü, psikolojik sağlamlığın iş yükünün olumsuz etkisine karşı tamponlayıcı bir işlev gördüğü kuramsal beklentiyle uyumludur. Bununla birlikte, genel etkileşim etkisi .05 düzeyinde anlamlı olmadığından H3 istatistiksel olarak desteklenmemiş; bulgu “koşullu etki anlamlı, genel etkileşim marjinal” şeklinde ihtiyatla raporlanmıştır.

4.6. Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizleri

Ölçek puanlarının cinsiyete ve nöbet tutma durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Cinsiyete ve Nöbet Tutma Durumuna Göre Karşılaştırmalar

Değişken	Ort. (SS)	Ort. (SS)	t(309)	p	Cohen d
Cinsiyet: Kadın (n = 195) / Erkek (n = 116)					
Sessiz istifa	2.55 (0.76)	2.61 (0.86)	−0.58	.566	0.07
İş yükü	3.00 (0.69)	3.14 (0.78)	−1.61	.108	0.19
Psikolojik sağlamlık	3.06 (0.91)	3.38 (0.92)	−2.94	.004	0.34
Nöbet: Tutan (n = 185) / Tutmayan (n = 126)					
Sessiz istifa	2.57 (0.80)	2.57 (0.79)	−0.02	.987	0.00
İş yükü	3.02 (0.76)	3.08 (0.68)	−0.71	.478	0.08

Değişken	Ort. (SS)	Ort. (SS)	t(309)	p	Cohen d
Psikolojik sağlamlık	3.12 (0.91)	3.25 (0.96)	−1.17	.245	0.14

Not. İlk Ort. (SS) Sütun, nöbet tutan; ikinci sütun ise erkek/nöbet tutmayan grubu göstermektedir. Levene testi, varyans homojenliğini desteklemiştir (p > .05). d değerleri mutlak değer olarak verilmiştir.

Sessiz istifa ve iş yükü puanları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Psikolojik sağlamlıkta ise erkek hemşirelerin puanları, kadın hemşirelerin puanlarına göre anlamlı biçimde daha yüksektir (t(309) = −2.94, p = .004); etki büyüklüğü küçük-orta düzeydedir (d = 0.34). Nöbet tutma durumuna göre ise hiçbir değişkende anlamlı bir fark bulunmamıştır (tüm p > .24).

Medeni duruma göre yapılan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre bekâr, sözlü/nişanlı ve evli hemşireler arasında sessiz istifa (F(2, 309) = 0.57, p = .567), iş yükü (F(2, 309) = 0.13, p = .875) ve psikolojik sağlamlık (F(2, 309) = 0.76, p = .467) bakımından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Eğitim düzeyi, sessiz istifa (F(4, 307) = 1.68, p = .154), iş yükü (F(4, 307) = 0.84, p = .500) ve psikolojik sağlamlık (F(4, 307) = 1.99, p = .096) puanları anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir. Psikolojik sağlamlıkta Levene testi, varyans homojenliği varsayımının ihlal edildiğine işaret ettiğinden (p = .037), uygulanan Kruskal–Wallis testi de aynı sonucu vermiştir (H(4) = 7.22, p = .125). Bazı eğitim gruplarının küçük olduğu (üniversite öğrencisi n = 6, lisansüstü mezunu n = 14) dikkate alınmalıdır. Yaş gruplarına göre karşılaştırma sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırmalar

Değişken	22–29 (n = 110)	30–39 (n = 120)	40+ (n = 82)	F(2, 309)	p	η^2
Sessiz istifa	2.66 (0.78)	2.53 (0.83)	2.51 (0.77)	1.08	.342	.007
İş yükü	2.97 (0.75)	3.11 (0.71)	3.06 (0.72)	1.20	.304	.008
Psikolojik sağlamlık	2.99 (0.92)	3.18 (0.97)	3.42 (0.83)	5.27	.006	.033

Not. Hücrelerde Ort. (SS) verilmiştir.

Psikolojik sağlamlık yaş gruplarına göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır (F(2, 309) = 5.27, p = .006, η^2 = .033). Tukey HSD testine göre bu fark, 40 yaş ve üzeri grubun 22–29 yaş grubundan anlamlı olarak daha yüksek puan almasından kaynaklanmaktadır (ortalama fark = 0.43, p = .004); diğer ikili karşılaştırmalar anlamlı değildir. Bu bulgu, yaş ile psikolojik sağlamlık arasındaki pozitif korelasyonla (r = .16) uyumludur. Sessiz istifa ve iş yükü, yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

4.7. Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti

Tablo 9. Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotez	Sonuç
H1	İş yükü sessiz istifayı pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi (β = .08, p = .167)
H2	Psikolojik sağlamlık sessiz istifayı negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi (β = −.12, p = .039)
H3	Psikolojik sağlamlık, iş yükü ile sessiz istifa arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynar.	Desteklenmedi; marjinal etkileşim (p = .088), düşük sağlamlıkta koşullu etki anlamlı (p = .021)

4.8. Ek Analiz: Alternatif Aracılık Modeli

Psikolojik sağlamlığın modeldeki konumunun sağlamlığını değerlendirmek amacıyla, psikolojik sağlamlığın iş yükü ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı değişken olarak yer aldığı alternatif bir model de sınanmıştır. Aracılık analizi, 5000 yeniden örneklemeli yüzdelik bootstrap yöntemiyle Hayes (2022) PROCESS Model 4'e eşdeğer biçimde yürütülmüştür. Sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Alternatif Aracılık Modeline İlişkin Yol Katsayıları ve Bootstrap Sonuçları

Yol	B	SH	p	%95 GA
a: İş yükü → Psikolojik sağlamlık	0.113	0.072	.118	[−0.029; 0.256]
b: Psikolojik sağlamlık → Sessiz istifa	−0.107	0.048	.028	[−0.202; −0.012]
c: Toplam etki	0.086	0.062	.167	[−0.036; 0.208]
c′: Doğrudan etki	0.098	0.062	.114	[−0.024; 0.220]
a × b: Dolaylı etki	−0.012	0.012	—	[−0.040; 0.006]

Not. Dolaylı etki için standart hata ve güven aralığı 5000 yeniden örneklemeli bootstrap yöntemiyle hesaplanmıştır. Sobel z = −1.28, p = .201; standardize dolaylı etki = −.011.

Dolaylı etkinin bootstrap güven aralığı sıfırı kapsadığından (a × b = −0.012, %95 GA [−0.040; 0.006]) psikolojik sağlamlığın aracı rolü desteklenmemiştir. Bunun temel nedeni, iş yükünün psikolojik sağlamlığı anlamlı biçimde yordamamasıdır (a yolu, p = .118). Bu sonuç, psikolojik sağlamlığın iş yükünün bir sonucu olarak değil, iş yükünün etkisini koşullandıran görece kalıcı bir kişisel kaynak olarak ele alınmasının (düzenleyicilik modeli) kuramsal açıdan daha uygun olduğunu desteklemektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

5.1. Tartışma

Bu araştırmada bir psikiyatri hastanesinde görev yapan hemşirelerde iş yükü, psikolojik sağlamlık ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Hemşirelerin sessiz istifa

düzeyinin ölçek orta noktasının altında kalması, örneklemin genel olarak belirgin bir geri çekilme içinde olmadığını; ancak kayda değer bir bölümünün orta düzeye yakın bir sessiz istifa eğilimi taşıdığını göstermektedir. Yunanistan'daki hemşirelerin %60,9'unun sessiz istifa kategorisinde yer aldığını bildiren bulgularla (Galanis vd., 2023) doğrudan karşılaştırma yapmak, farklı ölçme araçları ve kesme noktaları kullanıldığı için mümkün değildir; yine de sessiz istifanın Türkiye'deki hemşireler için de izlenmesi gereken bir olgu olduğu görülmektedir.

Araştırmanın en tutarlı bulgusu, psikolojik sağlamlık ile sessiz istifa arasındaki negatif ilişkidir. Psikolojik sağlamlığı yüksek hemşirelerin sessiz istifa eğilimi daha düşüktür. Bu bulgu, hemşirelerde dayanıklılığın sessiz istifa, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini azalttığını bildiren çalışmalarla (Galanis vd., 2024b) ve psikolojik sağlamlığın stresli koşullarda işlevselliği sürdürmeyi sağlayan bir kaynak olduğu görüşüyle (Troy vd., 2023) uyumludur. Bununla birlikte, etkinin küçük olması (açıklanan varyansın yaklaşık %1–2'si), sessiz istifanın tek bir bireysel değişkenle açıklanamayacağını; örgütsel destek, liderlik, adalet algısı, tükenmişlik ve mesleki doyum gibi birçok değişkenin birlikte etkilediği karmaşık bir süreç olduğunu göstermektedir (Şen, 2025; Jalali vd., 2026).

Kuramsal beklentinin aksine, iş yükü ile sessiz istifa arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonucun yorumlanmasında en önemli etken, İş Yükü Ölçeği'nin bu örneklemdeki çok düşük iç tutarlılığıdır ($\alpha = .27$). Ölçme kuramına göre iki değişken arasında gözlenebilecek en yüksek korelasyon, ölçümlerin güvenilirlik katsayılarının çarpımının karekökü ile sınırlıdır; bu araştırmada bu üst sınır yaklaşık .49'dur ($\sqrt{(.27 \times .90)}$). Dolayısıyla iş yükü ile ilgili gerçek bir ilişki ölçüm hatası nedeniyle önemli ölçüde zayıflamış olabilir. Ayrıca üç maddelik bir ölçeğin iş yükünün nicel, zihinsel ve duygusal boyutlarını yeterince temsil edememesi de olasıdır. Bu nedenle H1'in desteklenmemesi, iş yükünün sessiz istifa açısından önemsiz olduğu şeklinde değil, bu araştırmada iş yükü ölçümünün söz konusu ilişkiyi sınamak için yetersiz kaldığı şeklinde yorumlanmalıdır. Yazında, iş yükünün sağlık çalışanlarında sessiz istifanın temel belirleyicilerinden biri olarak tanımlanması (Şen, 2025), bu yorumu desteklemektedir.

Düzenleyicilik analizinde etkileşim terimi geleneksel ölçütlere göre anlamlı bulunmamakla birlikte, koşullu etkiler kuramsal olarak anlamlı bir örüntü ortaya koymuştur: iş yükü yalnızca psikolojik sağlamlığı düşük hemşirelerde sessiz istifayı artırmakta, sağlamlığı yüksek hemşirelerde ise bu etki tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu örüntü, kişisel kaynakların iş taleplerinin olumsuz etkilerini tamponladığını öne süren İT-K Modeli (Bakker ve Demerouti, 2007) ve kaynak havuzu güçlü bireylerin kaynak kaybına karşı daha az savunmasız olduğunu ileri süren KK Kuramı (Hobfoll, 1989) ile uyumludur. Alan araştırmalarında etkileşim etkilerinin genellikle küçük olduğu ve özellikle bileşenlerden birinin güvenilirliği düşük olduğunda etkileşim teriminin güvenilirliğinin daha da azaldığı için bu etkilerin saptanmasının zorlaştığı bilinmektedir (Aiken ve West, 1991). Bu bağlamda, iş yükü ölçümündeki düşük güvenilirlik göz önüne alındığında, marjinal düzeydeki etkileşimin gerçek etkinin olduğundan daha küçük bir kestirimi olması

muhtemeldir. Yine de, bulgu daha güvenilir ölçüm araçları ve daha büyük örneklemlerle doğrulanması gereken bir ön bulgu niteliğindedir.

Fark analizlerinde sessiz istifanın cinsiyet, nöbet tutma, medeni durum, eğitim düzeyi ve yaş grubuna göre farklılaşmaması, sessiz istifanın demografik özelliklerden çok örgütsel ve psikolojik etmenlerle ilişkili olduğu görüşüyle örtüşmektedir (Şen, 2025). Bu sonuç, Türk sağlık profesyonellerinde sessiz istifanın yaş, medeni durum ve deneyim gibi değişkenlere göre farklılaşabildiğini bildiren bulgularla (Karadaş ve Çevik, 2025) kısmen çelişmekte olup söz konusu farklılığın örneklem özelliklerinden ve kullanılan ölçme araçlarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Psikolojik sağlamlığın ise erkeklerde ve 40 yaş üzeri hemşirelerde daha yüksek bulunması dikkat çekicidir. Yaşla birlikte artan mesleki deneyim ve başa çıkma repertuvarının psikolojik sağlamlığı güçlendirdiği düşünülebilir; bu yorum, psikolojik sağlamlığın zaman içinde bireysel ve bağlamsal kaynaklarla gelişen dinamik bir süreç olduğu görüşüyle (Rutter, 2012; Troy vd., 2023) tutarlıdır. Düzenleyicilik bulgusuyla birlikte değerlendirildiğinde, genç ve kadın hemşirelerin iş yükünün olumsuz etkilerine karşı görece daha kırılgan bir grup oluşturabilecekleri söylenebilir.

Psikolojik sağlamlığın tamponlayıcı rolüne ilişkin yazın da tek yönlü değildir. Türkiye'de sağlık çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada sağlamlığın iş yaşamı kalitesinin sessiz istifaya uzanan olumsuz etkisini zayıflattığı bildirilirken (Koçak vd., 2026), onkoloji hemşireleriyle yürütülen bir çalışmada sağlamlığın stres ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenlemediği saptanmıştır (Al Yahyaei vd., 2025). Bu araştırmadaki marjinal etkileşim bulgusu, söz konusu karışık tablonun bir parçası olarak değerlendirilebilir ve tamponlayıcı etkinin büyüklüğünün çalışma ortamı, iş talebinin türü ve ölçüm yöntemine göre değişebileceğini düşündürmektedir. Alternatif aracılık modelinin desteklenmemesi ise psikolojik sağlamlığın bu örneklemde iş yükünden etkilenen bir durum değişkeni olmaktan çok, iş yükünün etkisini koşullandıran bir kişisel kaynak olarak işlev gördüğü yorumunu güçlendirmektedir.

5.2. Kuramsal Katkılar

Bu araştırma yazına üç açıdan katkı sunmaktadır. İlk olarak sessiz istifa, İT-K Modeli ve KK Kuramı çerçevesinde iş talepleri ile kişisel kaynakların etkileşimi bağlamında ele alınmış; böylece kavramın büyük ölçüde betimsel düzeyde kalan tartışmasına kuramsal bir açıklama sunulmuştur. İkinci olarak, bulgular iş yükünün sessiz istifa üzerindeki etkisinin tüm çalışanlar için homojen olmadığını, bireyin psikolojik kaynaklarına bağlı olarak farklılaşabileceğini göstermektedir; bu durum, sessiz istifa araştırmalarında ana etkilerin yanı sıra koşullu etkilerin de incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Üçüncü olarak, araştırma, yazında görece az temsil edilen psikiyatri hastanesi hemşirelerinden elde edilen verilerle sessiz istifaya ilişkin kanıtları genişletmekte ve Türkiye'de sağlık çalışanlarında sessiz istifa ölçümüne ilişkin metodolojik tartışmalara, özellikle iş yükü ölçümünün güvenilirliği bağlamında, katkı sağlamaktadır.

5.3. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bulgular, sağlık yöneticileri için birbirini tamamlayan iki düzeyde müdahale gereksinimine işaret etmektedir. Örgütsel düzeyde, iş yükünün düzenli olarak izlenmesi, hasta-hemşire oranlarının güvenli düzeyde tutulması, iş dağılımında adaletin sağlanması ve yönetici desteğinin güçlendirilmesi sessiz istifanın önlenmesinde temel stratejiler olarak öne çıkmaktadır (Şen, 2025). Çalışanların işe uygun görevlendirilmesi ve örgütsel farkındalığın artırılması, sessiz istifaya karşı koruyucu olabilir (Guberti vd., 2026). Bireysel düzeyde ise psikolojik sağlamlığı güçlendirmeye yönelik eğitim, mentorluk ve psikososyal destek programları, özellikle genç ve mesleğe yeni başlamış hemşirelere öncelik verilerek planlanabilir. Ancak bu programlar, yapısal sorunların sorumluluğunu çalışanlara yükleyen bir araç olarak değil, örgütsel iyileştirmeleri tamamlayan bir destek olarak kurgulanmalıdır (Witter vd., 2023). Son olarak, sessiz istifa göstergelerinin düzenli çalışan anketleriyle erken dönemde saptanması, işten ayrılma niyetine ve bakım kalitesindeki düşüşe dönüşmeden önce müdahale edilmesine olanak tanıyacaktır.

Sağlık politikası düzeyinde ise bulgular, hemşire istihdamına ilişkin planlamanın yalnızca personel sayısı üzerinden değil, çalışanların psikososyal iyi oluşunu ve işe bağlılığını da gözeten bir yaklaşımla yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Sessiz istifanın işten ayrılma niyetinin öncülü olabileceği (Galanis vd., 2023) dikkate alındığında, hastanelerin insan kaynakları birimlerinin sessiz istifa, tükenmişlik ve iş yükü göstergelerini birlikte izleyen kurumsal bir erken uyarı sistemi geliştirmesi, iş gücü kaybının önlenmesi ve bakım kalitesinin korunması açısından faydalı olacaktır. Psikiyatri hastaneleri gibi duygusal emeğin yoğun olduğu kurumlarda süpervizyon, ekip içi vaka paylaşımı ve düzenli psikososyal destek uygulamalarının kurumsal politikaların bir parçası hâline getirilmesi de önerilmektedir.

5.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Birincisi ve en önemlisi, İş Yükü Ölçeği'nin bu örneklemdeki iç tutarlılığı kabul edilebilir düzeyin çok altındadır; bu durum iş yükünü içeren tüm modellerin gücünü sınırlamaktadır. Gelecekteki araştırmalarda geçerliği ve güvenirliği kanıtlanmış, daha çok maddeli ve çok boyutlu iş yükü ölçeklerinin kullanılması önerilmektedir. İkincisi, araştırma tek bir psikiyatri hastanesinde yürütüldüğünden bulguların farklı hastane türlerine ve bölgelere genellenmesi sınırlıdır. Üçüncüsü, kesitsel desen nedensellik çıkarımına izin vermez; değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içindeki seyrini ortaya koymak için boylamsal desenlere ihtiyaç vardır. Dördüncüsü, verilerin tamamının özbildirime dayalı ve tek bir zaman noktasında toplanmış olması ortak yöntem varyansı riskini beraberinde getirmektedir. Beşinci olarak, etkileşim etkilerinin saptanması ana etkilere kıyasla daha büyük örneklemler gerektirdiğinden, 312 kişilik örneklem küçük büyüklükteki bir düzenleyici etkiyi .05 düzeyinde saptamak için yeterli güce sahip olmayabilir; gelecekte çok merkezli ve daha geniş örneklemlerle yinelenecek çalışmalar bu açıdan önemlidir. Ayrıca araştırmada yalnızca psikiyatri hastanesi hemşireleri yer aldığından, genel hastane ve yoğun bakım gibi

farklı birimlerde çalışan hemşirelerle karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilmektedir. Son olarak, açıklanan varyansın düşük olması, sessiz istifanın bu araştırmada ölçülmeyen örgütsel adalet, tükenmişlik, liderlik ve örgütsel destek gibi değişkenlerle de yordanabileceğine işaret etmektedir; bu değişkenlerin gelecekteki modellere dâhil edilmesi önerilmektedir.

5.5. Sonuç

Bu araştırma, psikiyatri hastanesinde çalışan hemşirelerde psikolojik sağlamlığın sessiz istifa ile negatif yönde ilişkili olduğunu ve iş yükünün sessiz istifa üzerindeki etkisinin yalnızca psikolojik sağlamlığı düşük hemşirelerde belirginleştiğini göstermiştir. Genel etkileşim etkisinin marjinal düzeyde kalması ve iş yükü ölçümünün güvenilirlik sorunu nedeniyle bu tamponlayıcı örüntü ihtiyatla yorumlanmalıdır. Bununla birlikte, bulgular, sessiz istifanın iş talepleri ile kişisel kaynaklar arasındaki dengeye duyarlı bir olgu olduğunu ve sağlık kurumlarında sessiz istifayla mücadelenin hem iş yükünü dengeleyen örgütsel düzenlemeleri hem de çalışanların psikolojik kaynaklarını güçlendiren destek uygulamalarını birlikte içermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Beyanlar

Etik Kurul Onayı: Araştırma için İstanbul Arel Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 20.04.2026 tarihli ve E-52857131-050.04-798799 sayılı onay alınmıştır.

Yazar Katkıları: [Z.M.D.: kavramsallaştırma, yöntem, istatistiksel analiz, yazım; İ.H.C.: danışmanlık, eleştirel gözden geçirme; S.G.: literatür taraması, düzenleme; A.İ.Ş.: veri toplama, literatür taraması.]

Çıkar Çatışması: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Finansal Destek: Bu araştırma için herhangi bir kurumdan ya da kuruluştan finansal destek alınmamıştır.

Kaynakça / References

AIKEN, Leona S. ve West, Stephen G., *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage, 1991.

AL YAHYAEI, A. vd., "Moderating Role of Resilience on Professional Quality of Life, Stress and Turnover Intention among Oncology Nurses", *BMC Nursing*, Cilt 24, 2025. https://doi.org/10.1186/s12912-025-03463-5

BAKKER, Arnold B. ve Demerouti, Evangelia, "The Job Demands-Resources Model: State of the Art", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 22, Sayı 3, 2007: 309–328.

Beehr, T.A., Walsh, J. ve Taber, T. D. (1976), "Relationship Of Stress To İndividually And Organizationally Valued States: Higher Order Needs As A Moderator", Journal of Applied Psychology, 5.1, 41-47.

BOY, Yasemin vd., "Prevalence and Predictors of Quiet Quitting among Healthcare Professionals: A Scale Development and Validation Study", *BMC Psychology*, Cilt 14, Sayı 1, 2026: 457. https://doi.org/10.1186/s40359-026-04209-x

CHEN, M. vd., “Workplace Violence and Turnover Intention among Chinese Nurses: The Mediating Role of Compassion Fatigue and the Moderating Role of Psychological Resilience”, *BMC Public Health*, Cilt 24, 2024. https://doi.org/10.1186/s12889-024-19964-y

DOĞAN, Tayfun, “Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği’nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *The Journal of Happiness & Well-Being*, Cilt 3, Sayı 1, 2015: 93–102.

FORMICA, Sandro ve Sfodera, Fabiola, “The Great Resignation and Quiet Quitting Paradigm Shifts: An Overview of Current Situation and Future Research Directions”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Cilt 31, Sayı 8, 2022: 899–907. https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601

GALANIS, Petros vd., “Quiet Quitting among Nurses Increases Their Turnover Intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era”, *Healthcare*, Cilt 12, Sayı 1, 2023: 79. https://doi.org/10.3390/healthcare12010079

GALANIS, Petros vd., “Nurses Quietly Quit Their Job More Often than Other Healthcare Workers: An Alarming Issue for Healthcare Services”, *International Nursing Review*, Cilt 71, Sayı 4, 2024a: 850–859. https://doi.org/10.1111/inr.12931

GALANIS, Petros vd., “Moral Resilience Reduces Levels of Quiet Quitting, Job Burnout, and Turnover Intention among Nurses: Evidence in the Post COVID-19 Era”, *Nursing Reports*, Cilt 14, Sayı 1, 2024b: 254–266. https://doi.org/10.3390/nursrep14010020

GEORGE, Darren ve Mallery, Paul, *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (15. baskı), New York: Routledge, 2019.

GUBERTI, Monica vd., “Quiet Quitting and Conscious Organisation among Healthcare Professionals in the Hospital Setting: A Cross-Sectional Study”, *Journal of Public Health*, 2026. https://doi.org/10.1007/s10389-026-02731-1

HAYES, Andrew F., *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3. baskı), New York: The Guilford Press, 2022.

HOBFOLL, Stevan E., “Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualising Stress”, *American Psychologist*, Cilt 44, Sayı 3, 1989: 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

JALALI, R. vd., “Quiet Quitting in Nursing: A Concept Analysis”, *BMC Nursing*, Cilt 25, Sayı 1, 2026. https://doi.org/10.1186/s12912-026-04335-2

KANG, J. vd., “Quiet Quitting among Healthcare Professionals in Hospital Environments: A Concept Analysis and Scoping Review Protocol”, *BMJ Open*, Cilt 13, Sayı 11, 2023: e077811. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-077811

KARADAŞ, Ayşe ve Çevik, Celalettin, “Psychometric Analysis of the Quiet Quitting and Quiet Firing Scale among Turkish Healthcare Professionals”, *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, Cilt 31, Sayı 2, 2025: e14136. https://doi.org/10.1111/jep.14136

KARALİNÇ, Turgay, “Sessiz İstifanın İş Performansına Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, Cilt 59, Sayı 2, 2024: 1008–1024.

Karaşin, Y., ve Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *13*(4), 1443-1460.

KOÇAK, Orhan vd., “The Impact of Quality of Work Life on Quiet Quitting in Healthcare Workers: The Mediating and Moderating Effects of Compassion Fatigue and Psychological Resilience”, *WORK*, 2026. https://doi.org/10.1177/10519815251401877

MAHAND, Tyler ve Caldwell, Cam, “Quiet Quitting – Causes and Opportunities”, *Business and Management Research*, Cilt 12, Sayı 1, 2023: 9–19. https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9

MASLACH, Christina ve Leiter, Michael P., “Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry”, *World Psychiatry*, Cilt 15, Sayı 2, 2016: 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

RUTTER, Michael, “Resilience as a Dynamic Concept”, *Development and Psychopathology*, Cilt 24, Sayı 2, 2012: 335–344. https://doi.org/10.1017/S095457941200003X

SMITH, Bruce W. vd., “The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back”, *International Journal of Behavioural Medicine*, Cilt 15, Sayı 3, 2008: 194–200. https://doi.org/10.1080/10705500802222972

SOER, Remko vd., “Measurement Properties and Implications of the Brief Resilience Scale in Healthy Workers”, *Journal of Occupational Health*, Cilt 61, Sayı 3, 2019: 242–250. https://doi.org/10.1002/1348-9585.12041

ŞEN, H., “A Systematic Review of Quiet Quitting in the Health Sector”, *OPUS Journal of Society Research*, Cilt 22, Sayı 3, 2025: 391–404. https://doi.org/10.26466/opusjsr.1659559

TROY, Allison S. vd., “Psychological Resilience: An Affect-Regulation Framework”, *Annual Review of Psychology*, Cilt 74, 2023: 547–576. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020122-041854

WITTER, Sophie vd., “Health System Resilience: A Critical Review and Reconceptualisation”, *The Lancet Global Health*, Cilt 11, Sayı 9, 2023: e1454–e1458. https://doi.org/10.1016/S2214-109X(23)00279-6

WU, Gang vd., “Understanding Resilience”, *Frontiers in Behavioural Neuroscience*, Cilt 7, 2013: 10. https://doi.org/10.3389/fnbeh.2013.00010

YAN, W. vd., “Patient Mistreatment, Social Sharing of Negative Events and Emotional Exhaustion among Chinese Nurses: The Combined Moderating Effect of Organisational Support and Trait Resilience”, *BMC Nursing*, Cilt 23, 2024. https://doi.org/10.1186/s12912-024-01924-x

YILDIZ, A. vd., “Validity and Reliability Study of the Turkish Version of the Quiet Quitting Scale in Healthcare Workers”, *BMC Psychology*, Cilt 12, 2024. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02106-9

THE RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES AND SCHOOL CLIMATE ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF TEACHERS WORKING IN PUBLIC PRIMARY SCHOOLS IN THE WESTERN REGION OF KYRENIA, TRNC

Oya ERTUĞRULOĞLU
Girne Amerikan Üniversitesi
Muhterem VARIŞ
Girne Amerikan Üniversitesi
Tubanur ÇELİK İSKİFOĞLU
Girne Amerikan Üniversitesi

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

School climate is an important organizational characteristic that shapes school members' daily experiences, interpersonal relationships, and perceptions of school life. Communication, collaboration, participation in decision-making processes, and administrative behaviours within the school environment may be associated with teachers' perceptions of their schools. In this context, identifying how school principals' leadership styles are related to different dimensions of school climate is important for understanding school management practices.

The aim of this study is to examine the relationship between school principals' leadership styles and school climate according to the perceptions of teachers working in public primary schools in the Girne Western Region of the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC). The study addresses teachers' perceptions of principals' autocratic, democratic, laissez-faire, transformational, and transactional leadership styles, together with the following dimensions of school climate: Democratic Climate and Commitment to School, Leadership and Interaction, Achievement Factors, Sincerity, and Conflict.

Method

The study was conducted using a quantitative research approach and a correlational survey design. The study population consisted of 112 teachers working in public primary schools in the Girne Western Region of the TRNC during the 2025–2026 academic year, of whom 101 participated in the study. The participants included 40 male and 61 female teachers. Regarding teaching position, 63 participants were classroom teachers and 38 were subject teachers. Data were collected through questionnaires administered in person on a voluntary basis.

The data collection instruments consisted of a Personal Information Form, the Leadership Style Behaviour Scale developed by Taş, Çelik, and Tomul, and the School Climate Scale developed by Canlı, Demirtaş, and Özer. The data were analysed using descriptive statistics, Pearson product-moment correlation analysis, and multiple linear regression analysis. Independent-samples t-tests and one-way analysis of variance were also used to examine differences in perceptions according to teachers' demographic characteristics. The statistical significance level was set at $p < .05$.

Findings

Descriptive statistics showed that, according to teachers' perceptions, school principals received the highest mean score for transformational leadership ((\bar{X}=42.71); SD = 3.17). This was followed by democratic leadership ((\bar{X}=42.50); SD = 3.29) and transactional leadership ((\bar{X}=39.12); SD = 5.26). The mean score for laissez-faire leadership was 21.97 (SD = 4.81), while the mean score for autocratic leadership was 18.06 (SD = 3.36). These results indicate that teachers predominantly perceived their principals as demonstrating transformational and democratic leadership behaviours.

Among the school climate subdimensions, Democratic Climate and Commitment to School had the highest mean score ((\bar{X}=43.22); SD = 3.29). This was followed by Leadership and Interaction ((\bar{X}=42.72); SD = 3.35), Sincerity ((\bar{X}=42.01); SD = 4.35), and Achievement Factors ((\bar{X}=41.93); SD = 3.66). The mean score for Conflict was 19.21 (SD = 2.32).

According to the Pearson correlation analysis, statistically significant, positive, and low-level relationships were found between democratic leadership and Democratic Climate and Commitment to School ($r = .271$; $p < .01$), Leadership and Interaction ($r = .287$; $p < .01$), and Achievement Factors ($r = .233$; $p < .05$). Transformational leadership also showed statistically significant, positive, and low-level relationships with Democratic Climate and Commitment to School ($r = .228$; $p < .05$) and Leadership and Interaction ($r = .204$; $p < .05$). No significant correlations were found between autocratic, laissez-faire, or transactional leadership styles and the other school climate subdimensions. None of the leadership styles showed a significant relationship with Conflict.

The multiple linear regression analyses showed that leadership styles collectively significantly predicted the Democratic Climate and Commitment to School dimension, $F(5, 95) = 4.236$; $p = .002$. The model explained 18.2% of the variance in this dimension ($R^2 = .182$; adjusted $R^2 = .139$). Democratic leadership ($\beta = .333$; $p < .001$) and transformational leadership ($\beta = .306$; $p = .002$) were identified as significant positive predictors.

The regression model for Leadership and Interaction was also statistically significant, $F(5, 95) = 4.558$; $p < .001$. The model explained 19.3% of the variance ($R^2 = .193$; adjusted $R^2 = .151$). Democratic leadership ($\beta = .344$; $p < .001$), transformational leadership ($\beta = .277$; $p = .005$), and transactional leadership ($\beta = .187$; $p = .047$) were significant positive

predictors of this dimension. In contrast, the regression models for Achievement Factors, Sincerity, and Conflict were not statistically significant ($p > .05$).

The demographic comparisons revealed no statistically significant differences in perceptions of leadership styles according to gender. However, female teachers had significantly higher mean scores than male teachers in the Democratic Climate and Commitment to School and Achievement Factors dimensions of school climate. Overall, no statistically significant differences were found in perception scores according to age, educational level, or teaching position.

Conclusions and Recommendations

This study examined the relationship between school principals' leadership styles and school climate according to the perceptions of teachers working in primary schools in the Girne Western Region of the TRNC. The findings showed that teachers predominantly perceived their principals as demonstrating transformational and democratic leadership characteristics and that their perceptions of school climate were generally positive. Among the school climate subdimensions, Democratic Climate and Commitment to School had the highest mean score, whereas Conflict had the lowest.

The correlation analysis revealed significant positive relationships between democratic leadership and Democratic Climate and Commitment to School, Leadership and Interaction, and Achievement Factors. Transformational leadership was also positively and significantly related to Democratic Climate and Commitment to School and Leadership and Interaction. These findings indicate that leadership behaviours that encourage teacher participation in decision-making, emphasize communication, and promote shared goals are associated with certain positive dimensions of school climate.

The multiple regression analyses showed that leadership styles significantly predicted Democratic Climate and Commitment to School and Leadership and Interaction. Leadership styles explained 18.2% of the variance in Democratic Climate and Commitment to School and 19.3% of the variance in Leadership and Interaction. Democratic and transformational leadership were significant predictors in both models, whereas transactional leadership was a significant predictor only of Leadership and Interaction. In contrast, the regression models for Achievement Factors, Sincerity, and Conflict were not statistically significant. These results indicate that leadership styles do not explain all dimensions of school climate to the same extent.

The findings concerning demographic variables indicated that teachers' perceptions of leadership styles generally did not differ significantly according to gender, age, educational level, professional seniority, or teaching position. However, female teachers had significantly higher scores than male teachers in Democratic Climate and Commitment to School and Achievement Factors.

Overall, the findings highlight the importance of democratic and transformational leadership behaviours in relation to teachers' commitment to school, democratic school

practices, and principal–teacher interaction. However, the relatively limited proportion of variance in school climate explained by leadership styles indicates that school climate is multidimensional and cannot be explained solely by principals' leadership behaviours. Given the correlational and cross-sectional design of the study, the findings should not be interpreted as establishing direct cause-and-effect relationships.

Based on the findings, school principals are advised to involve teachers more actively in decision-making, consider their opinions, establish effective two-way communication, and develop shared school goals collaboratively. It may also be beneficial for principals to support teachers' professional development and strengthen leadership behaviours that motivate teachers towards a shared vision. Furthermore, practices that promote collaboration among teachers, organizational trust, and professional solidarity should be encouraged to improve school climate.

Future research should include larger samples and different educational levels. Data should also be collected from school administrators and other stakeholders in addition to teachers. Qualitative and longitudinal studies may provide a more detailed understanding of the relationship between leadership behaviours and school climate. In addition, future studies could examine variables such as organizational trust, collaboration among teachers, working conditions, and organizational justice to better understand the factors associated with the Achievement Factors, Sincerity, and Conflict dimensions of school climate.

Keywords: *Leadership styles, school climate, primary school, teachers' perceptions, TRNC*

Kaynakça / References

Canlı, S., Demirtaş, H., & Özer, N. (2018). Okul iklimi ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. İlköğretim Online, 17(4), 1797–1811. https://doi.org/10.17051/ilkonline.2019.506842

Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. Teachers College Record, 111(1), 180–213. https://doi.org/10.1177/016146810911100108

Kelley, R. C., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. Education, 126(1), 17–25.

Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(22), 85–98.

Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. Review of Educational Research, 83(3), 357–385.

DİJİTAL DÜNYADA KUŞAKLARIN İŞ SEÇİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Nimet ERYİĞİT
Ordu Üniversitesi
neryigit@odu.edu.tr
Gürol ÖZCÜRE
Ordu Üniversitesi
gozcure@odu.edu.tr

ÖZET

Dünyada dijitalleşme yönünde yaşanan gelişmeler; kuşakların etkileşim biçimlerini, duygusal deneyimlerini ve psikolojik iyi oluşlarıyla beraber iş seçimlerini de etkilemektedir. Uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, algoritmik yönetim sistemleri, devamlı bağlantılı olmanın iş yaşam kültürünün bir parçası haline gelmesi ve işyerlerinde yaşanan duygusal süreçler dönüşüm içerisindedir. İnsanlar artık dijital platformlar, verilere dayanan performans sistemleri ve yapay zekâ teknolojileriyle etkileşimli çalışmaktadırlar. Dijital okuryazarlık kavramı literatüre ilk kez 1997'de girmiştir. Bu anlamda okuryazarlık; yalnızca okuyabilmekten ziyâde anlamlı okuyabilme ve anlayabilme yeteneğiyle ifade edildiğinden, dijital okuryazarlık ise internet ortamında "bilgisayar ekranında görülen her şeyin bilişsel olarak kavranması" şekliyle kullanılmaktadır. İş hayatı yalnızca yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesi gibi özelliklerle değil; farklı kuşakların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu durum yalnızca bir farklılık olmanın ötesinde örgütsel bağlılık, motivasyon, iletişim ve performansı doğrudan etkilemektedir. Dijital dünyada kuşaklar arasındaki farklılıkların ve her kuşağın kendine has özelliklerinin anlaşılması yönetim ve liderlik alanında bir gereklilik hâlini almıştır. Baby boomers güven ve âidiyeti merkeze alır, ama değişime temkinlidir; X kuşağı özerklik ve adalet beklentilidir; Y kuşağı psikolojik güven ve anlam arayışındadır; Z kuşağı ise hızlı tepkiler veren, dijitalleşmeye yatkın, aynı zamanda da otantiktir. Kuşakların beklentileri, iletişimleri ve iş değerleri arasındaki farklılıklar zorluklar yarattığı gibi fırsatlar da sunar. Örgütsel çatışmaların bu anlamda azaltılması örgütsel öğrenme, yenilik ve iş birliği sonuçlarını doğurur. Etkili liderlik ve yönetimle gelen yaratıcı çözümler, sinerji ve motivasyon; tersi durum ise çatışmayla sonuçlanır. Baby boomers ve X yüz yüze, resmî ve yapılandırılmış iletişimi; Y ve Z ise hızlı, dijital ve doğrudan iletişimi tercih ederler. Buna bağlı olarak da Baby boomers ve X geri bildirimi resmî, yapılandırılmış ve aralıklarla beklerken; Y ve Z ise anlık, açık ve devamlı talep ederler. Baby boomers ve X hiyerarşik yapıları ve yetki devrini gerekli bulurken; Y ve Z ise katılımcı, esnek ve yatay liderliği tercih ederler. Dijital dünyada bazı iş kollarının yok olmayacağı; ancak yapılış biçimlerinin değişeceği söz konusudur. Teknolojik gelişmeler; işe alım, eğitim, özlük hakları ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da etkilemektedir. Bu süreçte işletmelerin ihtiyaç duydukları insan kaynaklarını nicelik ve nitelik olarak tutarlı ve ekonomik planlayabilmesi son derece önemlidir. Bu çalışmada Türkiye'de farklı kuşakların iş seçimleri dijital dünya ekseninde değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Dijitalleşme, küreselleşme, kuşaklar, insan kaynakları yönetimi, Türkiye.*

ASSESSMENT OF THE GENERATIONS' JOB CHOICES IN DIGITAL WORLD: THE CASE OF TÜRKİYE

ABSTRACT

Global advancements in digitalization are influencing how generations interact, their emotional experiences, psychological well-being, and even their career choices. Remote and hybrid work models, algorithmic management systems, and the integration of constant connectivity into the work culture are transforming emotional processes in the workplace. People now work interactively with digital platforms, data-driven performance systems, and artificial intelligence technologies. The concept of digital literacy first entered the literature in 1997. In this sense, literacy is expressed not merely as being able to read, but as the ability to read and understand meaningfully; therefore, digital literacy is used to describe "the cognitive comprehension of everything seen on a computer screen" in the online environment. The business world is not only shaped by characteristics such as age, gender, and education level, but also by the coming together of different generations. This situation is more than just a difference; it directly affects organizational commitment, motivation, communication, and performance. Understanding the differences between generations and the unique characteristics of each generation in the digital world has become a necessity in the fields of management and leadership. Baby boomers prioritize security and belonging, but are cautious about change; Generation X expects autonomy and justice; Generation Y seeks psychological security and meaning; and Generation Z is quick-witted, digitally adept, and also authentic. Differences in generational expectations, communication, and work values create both challenges and opportunities. Reducing organizational conflict in this sense leads to organizational learning, innovation, and collaboration. Creative solutions, synergy, and motivation stemming from effective leadership and management; the opposite results in conflict. Baby boomers and Generation X prefer face-to-face, formal, and structured communication, while Generation Y and Z prefer fast, digital, and direct communication. Consequently, Baby boomers and Generation X expect formal, structured, and intermittent feedback, while Generation Y and Z demand instant, open, and continuous feedback. Baby boomers and Generation X find hierarchical structures and delegation of authority necessary, while Generation Y and Z prefer participatory, flexible, and horizontal leadership. In the digital world, some professions will not disappear; however, their methods of operation will change. Technological advancements also affect human resources management practices such as recruitment, training, employee benefits, and performance appraisal. In this process, it is extremely important for businesses to be able to plan their human resources needs consistently and economically, both quantitatively and qualitatively. This study evaluates the job choices of different generations in Türkiye within the context of the digital world.

Keywords: *Digitalization, globalization, generations, human resources management, Türkiye.*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

KUŞAKLARARASI BİLGİ TRANSFERİNDE GELENEKSEL VE TERS MENTORLUĞUN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ: KARŞILAŞTIRMALI VAKA ANALİZİNE DAYALI BİR UYGULAMA ÇERÇEVESİ

Selin GÜREMEN
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga MYO, Elektrik ve Enerji Bölümü
ORCID: 0000-0003-0158-2754
selinnehir@comu.edu.tr

Esra ATABAY
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, İşletme Bölümü
ORCID: 0000-0002-6855-7521
esra.atabay@comu.edu.tr

Kader ÖZ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı
ORCID: 0009-0009-8168-8364
kader.kulet@gmail.com

ÖZET

Küresel rekabetin ve dijitalleşmenin hız kazandığı iş dünyasında, örgütsel sürdürülebilirliğin önemli unsurlarından biri beşerî sermayenin ve kurumsal bilginin korunmasıdır. Bilgi Tabanlı Görüş (Knowledge-Based View) çerçevesinde değerlendirildiğinde, işletmelerin sahip olduğu bilgi ve deneyimin yeni nesil çalışanların yetkinlikleriyle bütünleştirilmesi stratejik bir önem taşımaktadır. Özellikle teknik bilgi, uzmanlık ve deneyimin belirli çalışanlarda yoğunlaştığı üretim işletmelerinde emeklilik ve iş gücü devri, kurumsal hafızanın kaybı açısından önemli bir risk oluşturmaktadır. Geleneksel bilgi yönetimi uygulamalarının bu riskleri gidermede yetersiz kaldığı durumlarda, kuşaklararası bilgi transferini destekleyen alternatif yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, Türkiye'de tersine mentorluk uygulamalarına ilişkin kamuya açık ve doğrulanabilir veriler bulunan Roche Türkiye, Enerjisa ve Ülker Bisküvi örneklerini karşılaştırmalı olarak incelemek ve elde edilen bulgular doğrultusunda geleneksel ve tersine mentorluğu bütünleştiren bir uygulama çerçevesi geliştirmektir. Nitel araştırma deseninde gerçekleştirilen çalışmada, işletmelerin resmi faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ve belgelenmiş kurumsal vaka anlatılarından yararlanılmıştır. Veriler, yönlendirilmiş nitel içerik analizi ve karşılaştırmalı vaka analizi yoluyla değerlendirilmiştir.

Araştırma bulguları, tersine mentorluk uygulamalarında genç çalışanlardan kıdemli yöneticilere aktarılan bilginin yalnızca dijital yetkinliklerle sınırlı olmadığını; kuşaklara ilişkin değerleri, iş yaşamına yönelik beklentileri ve problem çözme yaklaşımlarını da içerdiğini göstermektedir. Bunun yanında, uygulamalarda biçimsel olarak genç çalışanın mentor, kıdemli çalışanın mentee olarak konumlandırılmasına rağmen bilgi transferinin zamanla çift yönlü bir niteliğe dönüştüğü görülmektedir. Bu süreçte kıdemli çalışanların yönetsel deneyim ve kurumsal bilgilerinin genç çalışanlara aktarılması, tersine mentorluk ilişkisinin karşılıklı öğrenme sürecine dönüşmesini sağlamaktadır.

Üç vakanın ortak ve tamamlayıcı özelliklerinden hareketle; ihtiyaç analizi, tamamlayıcı eşleştirme, çift yönlü öğrenme hedeflerinin belirlenmesi, dönüşümlü mentorluk, ara değerlendirme, öğrenme çıktılarının değerlendirilmesi ve öğrenmenin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi aşamalarından oluşan yedi adımlı "Bütünleşik Kuşaklararası Mentorluk Öneri Çerçevesi" geliştirilmiştir. Önerilen çerçeve, kuşaklararası bilgi transferini tek yönlü bir bilgi aktarımı olmaktan çıkararak karşılıklı öğrenme ve bilgi paylaşımı sürecine dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın, kurumsal bilginin korunması, kuşaklararası öğrenmenin desteklenmesi ve mentorluk uygulamalarının bütüncül bir yapıya kavuşturulması açısından literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kuşaklararası Bilgi Transferi, Geleneksel Mentorluk, Tersine Mentorluk, Bütünleşik Mentorluk Modeli, Karşılaştırmalı Vaka Analizi.*

1. GİRİŞ

Rekabetin hızla arttığı ve dijital dönüşümün büyük ölçüde önem kazandığı iş dünyasında, işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri ve küreselleşmeye uyum sağlayabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte işletmelerin sahip oldukları bilgi ve teknolojinin yanı sıra, beşerî sermayenin, yani nitelikli insan kaynağının da önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu doğrultuda, nitelikli insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimin kurum içerisinde aktarılması ve çalışanların gelişiminin desteklenmesi açısından mentorluk uygulamaları önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Deneyimli bir çalışanın sahip olduğu bilgi, deneyim ve işyeri tecrübelerini, görece daha az deneyimli bir çalışanın gelişimini desteklemek amacıyla aktarması, geleneksel mentorluk olarak tanımlanmaktadır (Terzi ve Boylu, 2019: 3295). Geleneksel mentorluk ilişkisinin tam tersini ifade eden tersine mentorluk ise; daha genç ve kıdemli olmayan bir çalışanın kendinden yaşça daha büyük ve daha kıdemli bir meslektaşına mentorluk yapması olarak tanımlanmaktadır (Murphy, 2012: 551). Her iki taraf için de karşılıklı fayda sağlayan tersine mentorluk, kıdemli çalışanların işe bağlılıklarını ve teknolojik uyumlarını artırırken, genç çalışanların da kuruma bağlılık ve özgüven kazanmalarına katkı sağlamaktadır.

Bu durumdan hareketle, bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren ve ters mentorluk uygulamalarını bünyelerinde uygulayan üç işletmenin (Roche Türkiye, Enerjisa ve Ülker Bisküvi) kuşaklararası bilgi transferlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve elde edilen bulgulardan hareketle geleneksel ve ters mentorluğun bütünleştirilmesine yönelik uygulamalı bir çerçevenin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında yanıt aranan temel araştırma soruları şunlardır:

AS1. İncelenen işletmelerde ters mentorluk programları hangi amaçlar doğrultusunda ve nasıl yapılandırılmaktadır?

AS2. İncelenen ters mentorluk uygulamalarında kuşaklar arasındaki bilgi ve deneyim aktarımı hangi yönde ve hangi alanlarda gerçekleşmektedir?

AS3. İncelenen ters mentorluk uygulamalarının kuşaklararası karşılıklı öğrenmeyi destekleyen ortak ve farklı özellikleri nelerdir?

AS4. İncelenen uygulamalarda belirlenen farklı ve tamamlayıcı unsurlar, geleneksel ve ters mentorluğun bütünleştirilmesine yönelik nasıl bir uygulama çerçevesi sunmaktadır?

Yönlendirilmiş nitel içerik analizi ve karşılaştırmalı vaka analizi yönteminin kullanıldığı bu araştırmada, elde edilen bulgular doğrultusunda 7 aşamalı *"Bütünleşik Kuşaklararası Mentorluk Uygulama Çerçevesi"* geliştirilmiştir. Çalışmanın, literatürde iki mentorluk yaklaşımını bir arada ele alan sınırlı sayıdaki araştırmaya katkı sunması; uygulayıcılara ise kuşaklararası bilgi ve deneyim transferinin çift yönlü olarak desteklenmesine yönelik bütünleşik bir uygulama çerçevesi sunması hedeflenmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Türkçe literatür irdelendiğinde mentor ve mentee kelimeleri için ortak bir kavram birliğine varılamadığı anlaşılmaktadır. Mentor yerine "Hamilik" sözcüğünü öneren araştırmacılara rağmen mentor ve mentorluk kavramları literatürde daha yaygın biçimde kullanılmaktadır. Mentorluk, bir bireyin mesleki gelişim ve kariyer sürecinde kendinden daha bilgi ve deneyim sahibi başka bir birey tarafından desteklenme süreci olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda genellikle menteeden daha tecrübeli veya üst pozisyonda bulunan mentor, örgüt içerisinden olabileceği gibi örgüt dışından da olabilir (Terzi ve Boylu, 2019).

Bu terim ilk kez Homeros'un Odysseia destanında geçmektedir. Destanda İthaka kralı Odysseus Trojan Savaşı'na gitmekte ve geride kalan oğlu Telemakhos'un eğitimi Mentor tarafından verilmektedir. Mentor Telemakhos'a babasının olmadığı 10 yıl boyunca hem yönetim becerilerini hem de bir erkeğin ihtiyaç duyacağı değerleri öğretmiştir. Mentorluk Yunanca 'öğüt vermek' anlamına gelen kelimeden türetilmiştir. Bir genç ile yetişkin arasındaki ilişkiyi ifade eden mentorluk, gencin karşılaştığı zorlukların ve sorunların çözümünde yetişkinin destek olması ve rehberlik etmesi anlamına gelmektedir (Stone, 2002: 12-13).

Geleneksel mentorluk literatürü incelendiğinde Levinson ve arkadaşlarının (1978) yetişkin erkeklerin kariyer gelişimi üzerine yaptığı araştırma öne çıkmaktadır. Levinson ve arkadaşları çalışmalarında; bir genç yetişkinin mentoruyla ilişkisinin kariyerindeki en önemli deneyimlerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca mentorların himaye altına aldıkları kişiler için yalnızca bir öğrenme kaynağı olmayıp, öz saygılarının ve iş kimliklerinin oluşumunda kilit rol oynadıkları da belirtilmektedir (Allen vd., 2004: 127). Allen ve arkadaşları (2004) çalışmalarında, mentoru olan çalışanlarla olmayanların kariyer

başarılarını hem nesnel hem de öznel açıdan ele almışlardır. Mentorluğun maaş ve terfi gibi nesnel sonuçlarda daha küçük olduğu belirlenirken, iş tatmini gibi öznel sonuçlarda ise çok daha büyük olduğu görülmüştür.

Kram ve Isabella (1985: 110) yaptıkları çalışmada kariyer ilişkilerinin türlerini tanımlayarak bu ilişkilerin bireylerin kariyer ve psikososyal gelişimleri üzerindeki önemini ortaya koymuşlardır. Birbiriyle ilişkili görünen kariyer ve psikososyal işlevler aslında iki farklı kategori olarak değerlendirilir. Bir bireyin bir organizasyonda gelişim göstermesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri öğrenmesi ve hızlıca hayatına uyarlamasını sağlayan işlevler kariyer işlevleri olarak tanımlanmaktadır. Psikososyal işlevler ise kişinin mesleki rolünde sahip olması gerektiği kimlik duygusunu, kendine olan güvenini ve işini etkili bir şekilde yapabilme becerisini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Hill, 1995, s. 2)

Mentorluk alanında yapılan çalışmaların bir diğerinde ise, mentorluğun kariyer başarısı üzerindeki etkisinde cinsiyetin rolü araştırılmıştır. Kıdemli bir erkek mentora sahip olmanın maaş artışı ve kariyer memnuniyetinde, mentinin cinsiyetine ve çalışılan sektöre göre değişiklik gösterdiği sonucuna varılmıştır (Ramaswami vd., 2010: 385).

Bir mentora sahip olmanın iş-aile çatışmasını belirgin şekilde azalttığı gözlemlenmiştir. Mentorun, çalışanın iş ve aile hayatını dengeleme çabasına destek vermesi ve iyi bir rol model sergilemesi mentinin aile kaynaklı sorunlarını işe daha az yansıtmasına yardımcı olmuştur (Nielson vd., 2001: 364).

David Clutterbuck'ın mentorluk tanımı mentinin kendi kararlarını kendi alması için ona rehberlik etmek üzerine kuruludur. Yani doğal gelişen mentorluğun formel mentorluktan daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (McCarthy, 2013: 199).

Eby (1997: 127), çalışmasında geleneksel hiyerarşik mentörlük anlayışının yetersiz kaldığını ifade ederek örgüt yapılarının zaman içerisinde düzleştiğini, benzer statü ve sorumluluktaki iş arkadaşların birbirlerine rehberlik ettiği "yatay mentörlük" (lateral mentoring) kavramının önemini vurgulamaktadır.

Tersine mentorluk kavramı ilk olarak 1999 yılında General Electric'in eski CEO'su Jack Welch tarafından kullanılmıştır. Bu kavram yeni ve deneyimsiz çalışanların, deneyimli çalışanlara yeni bilgiler kazandırmasını amaçlayan tersine mentorluk yaklaşımıdır (Kişi, 2018: 256).

Welch, belli aralıklarla General Electric'in web sitesinin genç yöneticisiyle görüşerek, internet ile ilgili temel bilgileri alıp çevrimiçi araştırma yapmayı öğrenmiştir. Tersine mentorluk ayrıca akademide de denenmiştir. 2001 yılında, USA'nın bazı üst düzey yöneticileriyle lisans öğrencilerinin bir araya getirilmesiyle; yöneticilerin teknoloji ve küresel iş dünyasına ilişkin bilgi edinmelerine yardımcı olmuştur (Harvey vd., 2009: 1350).

Cotugna ve Vickery, (1998: 1166-1168) bireyler arasındaki mentorluk ilişkisinde kıdemin yaşla ilgili olmadığı, bilgi ve deneyime dayalı olduğu noktasına vurgu yapmıştır. Ayrıca,

teknolojik uyumun sağlanmasında genç bireylerin mentor olarak yer aldığı tersine mentorluk modelinin önemine de dikkat çekmektedir.

Chaudhuri ve Ghosh'a (2012: 55) göre tersine mentorluk, geleneksel yaş ve kıdem hiyerarşisinin esnetilerek; birbirine zıt iki farklı kuşak için hem işe adanmışlığı hem de kurumsal bağlılığı artıran karşılıklı bir gelişim aracı olarak tanımlanmaktadır.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3. 1. Çok Kuşaklı İş Gücü Dinamikleri ve Kuşaklararası Bilgi Transferi

Çağdaş örgütler, tarihte ilk kez demografik ve sosyo-teknolojik arka planları birbirinden belirgin düzeyde farklılaşan dört ayrı kuşağın (Baby Boomer, X, Y ve Z kuşakları) aynı örgütsel iklimde etkileşimde bulunduğu karmaşık bir yapıya evrilmiştir (Mannheim, 1952; Twenge,vd. 2010). Kuşak teorisi bağlamında bireylerin biçimlendirici dönemlerinde maruz kaldıkları ekonomik krizler, kurumsal dönüşümler ve teknolojik sıçramalar; işe yönelik motivasyonlarını, iletişim kalıplarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini farklılaştırmaktadır (Lyons & Kuron, 2014). İşletmelerde Baby Boomer ve X kuşağı üyeleri daha hiyerarşik ve geleneksel çalışma modellerini benimserken, Y ve Z kuşakları esnek, dijital odaklı ve işbirlikçi bir yaklaşımı tercih etmektedir . Bu kuşaksal farklılıklar, iletişim kanalları ve iş birliği süreçlerinde bir gerilim alanı yaratarak teknik bilgi paylaşımının sıklığını olumsuz etkileyebilmektedir . Hatta iş süreçlerindeki bu farklılaşma, çok kuşaklı çalışma ortamlarında bilgi silolarının oluşmasına, iletişim engellerine ve kurumsal çatışmalara zemin hazırlama potansiyeli taşımaktadır (Urick vd., 2017).

Sosyal Değişim Kuramı uyarınca, tarafların bilgi paylaşımını gönüllü bir karşılıklılık ilkesine dayandırması, kurumsal sinerjiyi ve yenilikçilik kapasitesini artırarak bu direnci kırma potansiyeli taşımaktadır . Bu süreçte taraflar arasındaki beklenti dengesi, kuşakların karakteristik teknoloji kullanım eğilimleri ve kariyer hedefleriyle şekillenen bir değer değişimi olarak optimize edilmelidir . Özellikle Baby Boomer ve X kuşaklarının kurumsal deneyim aktarımı ile Y ve Z kuşaklarının dijital yetkinliklerinin takası, bu kuramsal çerçevede taraflar için eşdeğer bir "sosyal sermaye" kazancı sağlayarak iş birliği süreçlerini kolaylaştırmaktadır .

Bilgi temelli örgüt kuramına göre, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bilginin yalnızca elde edilmesine değil, örgüt içinde etkin şekilde transfer edilmesine ve kurumsal hafızaya dönüştürülmesine dayanır (Grant, 1996). Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) ortaya koyduğu SECI (Sosyalleşme, Dışsallaştırma, Birleştirme, İçselleştirme) bilgi yaratım döngüsü, bilginin iki temel form arasındaki dönüşümünü açıklar: Formüle edilmesi güç, kişisel sezgi, deneyim ve kriz reflekslerine dayanan **örtük bilgi (tacit knowledge)** ile kodlanabilir, dokümante edilebilir ve biçimsel **açık bilgi (explicit knowledge)**. Kuşaklararası bilgi transferi; kıdemli çalışanların sahip olduğu örtük kurumsal tecrübenin genç kuşaklara aktarılması kadar, yeni kuşakların getirdiği açık dijital yetkinliklerin ve analitik yaklaşımların da kıdemli kademelere nüfuz etmesini gerektirir (Gerpott vd., 2017; Nonaka & von Krogh, 2009).

Mentorluk, biri tecrübeli, biri tecrübesiz iki kişi arasında, "karşılıklılık" prensibine dayanan "gönüllü, derin, adanmış, geniş kapsamlı, dinamik, destekleyici, güvene dayalı" bir ilişkidir (Hayes, 2005: 442-445). Mentorluk, eğitim ile gerçek hayat tecrübesi arasında köprü vazifesi gören bir süreçtir (Barker, 2006: 56). Sözü edilen süreç biri tecrübeli diğeri tecrübesiz iki çalışan arasında geçen bir ilişki anlamına gelmektedir. İlişkinin daha tecrübeli olan ve öğretici konumundaki tarafına mentor, daha tecrübesiz ve öğrenci konumundaki tarafına ise menti denmektedir (Kram, 1985). Hem bir süreç hem de karşılıklı bir ilişki olması mentorluk tanımlarında çok kez tekrar edilen önemli noktalar olmuştur. Geçmişten günümüze, mentorluk yeni türleriyle uygulamaya geçmiş, çeşitli teknikleri bünyesine katarak uygulanabilirliğini korumuştur. Tersine mentorluk, bahsedilen bu yeni uygulamalardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Tersine mentorluk, mentinin mentordan daha yüksek bir hiyerarşik düzeyde olduğu yeni nesil bir mentorluk türünü ifade eder (Murphy, 2012). Tersine mentorluk, geleneksel mentorluğun tam aksi yönünde formüle edilmiş şeklini ve aynı zamanda mentor ve menti rollerinin değiştiği bir ilişki türünü ifade etmektedir. İş hayatında kıdemli bir çalışanla kıdemsiz genç bir çalışan arasında hızla değişen teknolojinin kavranabilmesi için düzenlenen formal ve/veya informal iş ilişkisine tersine mentorluk denmektedir (Hays & Swanson, 2011: 1). Tersine mentorluğun başarılı bir uygulaması olarak bilenen ve literatüre geçmesini sağlayan uygulama General Electric tarafından yapılmıştır. GE CEO'su Jack Welch tarafından 1999 yılında genç çalışanlar görevlendirilmiş, 500 üst düzey yöneticinin interneti daha aktif bir şekilde kullanabilmesi ve yeni uygulamaları öğrenebilmesi amacıyla bir mentorluk programı düzenlenmiştir. Bu uygulama tersine mentorluk programının resmi olarak ilk kullanımı olarak değerlendirilmektedir (Chaudhuri & Ghosh, 2012: 56). Genel olarak tersine mentorlukta mentor mentiden daha genç olmaktadır (Finkelstein, Allen & Rhoton, 2003). Ancak tersine mentorluk yaşa bağımlı olmayan kuşaklararası bir mentorluk türüdür ve her zaman gençten yaşlıya doğru olmayabilir (Harvey, McIntyre, Thompson Heames & Moeller, 2009). Bir internet araştırmasına göre tersine mentorluğun, tarafların hem öğrenebileceği hem de öğretebileceği bir mentorluk ilişkisi olduğu iddia edilmiştir (Starcevich, 2001). Bir uygulama olarak tersine mentorluğun hedeflerine ulaşabilmesi, fonksiyonlarının doğru bir işlerlik kazanması ve sürecin verimli sonuçlar üretebilmesiyle ilişkilidir. Geleneksel mentorluk, büyük bir çoğunluğu Kram (1985)'ın ortaya koyduğu işlevler ve alt işlevler kapsamında değerlendirilirken (Allen, Eby, Poteet & Lentz, 2004); tersine mentorluk ilişkisi, geleneksel mentorluk ilişkisiyle ortak olan birçok alt işlevi de içinde barındıran kariyer, psiko-sosyal ve rol model fonksiyonu olarak üç ana işlev bünyesinde şekillenmektedir (Murphy, 2012).

3. 2. Geleneksel Mentorluktan Tersine Mentorluğa Paradigma Dönüşümü

Örgütsel bilgi aktarımı ve mesleki sosyalleşmenin en köklü aracı geleneksel mentorluktur. Kram'ın (1985) öncülük ettiği mentorluk kuramı; daha deneyimli ve kıdemli bir çalışanın (mentor), örgütsel basamakların başında yer alan daha az deneyimli bir çalışana (mentee) kariyer geliştirme (sponsorluk, koçluk, koruma) ve psikososyal destek (rol model olma, danışmanlık, kabul) sağlaması esasına dayanır. Geleneksel model, usta-çırak ilişkisi

üzerine kurulu olup yukarıdan aşağıya (top-down) ve büyük ölçüde tek yönlü bir bilgi akışını varsayar (Allen vd., 2004). Ancak bu hiyerarşik yapı, hızlanan dijital dönüşüm, veri odaklı iş modelleri ve değişen tüketici/çalışan beklentileri karşısında genç kuşakların sahip olduğu sermayeyi örgüte entegre etmede yapısal bir atalet üretmektedir (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

Bu yapısal sınırlılığı aşmak amacıyla geliştirilen **tersine mentorluk (reverse mentoring)** yaklaşımı, klasik güç ve bilgi akışını tersine çevirerek hiyerarşiyi yataylaştıran bir paradigma değişimi sunmuştur (Marcinkus Murphy, 2012). Kurumsal düzeyde ilk kez Jack Welch tarafından popülerleştirilen model; daha az kıdemli, dijital okuryazarlığı ve yeni nesil sosyo-kültürel farkındalığı yüksek genç çalışanların, üst düzey ve kıdemli yöneticilere mentorluk yapması sürecini tanımlar (Baily, 2009; Meister & Willyerd, 2010). Tersine mentorluk salt bir teknoloji öğretimi aracı olmayıp; kıdemli liderlerin yeni kuşak bakış açılarına, kapsayıcılık ve çeşitlilik dinamiklerine erişmesini sağlarken, genç çalışanların örgütsel görünürlük, öz-yeterlilik ve liderlik potansiyelini erken aşamada pekiştirmektedir (Chen, 2013; Jordan & Sorell, 2019).

3. 3. Entegre (Çift Yönlü) Mentorluk Modeli ve Sosyal Değişim Kuramı

Geleneksel mentorluk modeli genç çalışanı tek taraflı bağımlılık ilişkisinde pasif alıcı konumuna itme riski taşırken; tek başına kurgulanan tersine mentorluk uygulamaları ise kıdemli çalışanlarda statü tehdidi, ego savunması ve rol karmaşasına yol açabilmektedir (Sethi vd., 2023). İki yaklaşımın hibrit bir tasarımda birleştirilmesi, tarafları eş zamanlı olarak hem öğreten (mentor) hem de öğrenen (mentee) pozisyonuna yerleştiren **karşılıklı öğrenme ortaklığı (reciprocal learning partnership)** inşa eder (Harvey vd., 2009).

Entegre mentorluk modelinin kuramsal temeli **Sosyal Değişim Teorisi** (Social Exchange Theory - Blau, 1964) ve **Karşılıklılık Normu** (Norm of Reciprocity - Gouldner, 1960) ile temellendirilir. Bu kuramsal yaklaşıma göre örgütsel bilgi paylaşımı, taraflar arasında algılanan fayda ve maliyet dengesi üzerinden şekillenen bir sosyal mübadeledir. Kıdemli çalışan kurumsal hafızasını, stratejik vizyonunu ve paydaş yönetimi tecrübesini sunarken; genç çalışan dijital yetkinliklerini, yeni nesil araçları ve inovatif fikirlerini aktarmakta; böylece hiyerarşik ast-üst bağımlılığı yerini denkler arası tamamlayıcı bir değer takasına bırakmaktadır.

3.4. Tersine Mentorluk Programlarının Amaçları ve Yapılandırılma Dinamikleri

Tersine mentorluk (*reverse mentoring*), dikey geleneksel mentorluk rollerini dönüştürerek genç ve kıdemsiz çalışanların kıdemli yöneticilere mentorluk yaptığı çağdaş bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasıdır (Kişi, 2018; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019). İncelenen küresel (General Electric, Procter & Gamble, Hartford, Deloitte, Tesco, Microsoft vb.) ve ulusal (Akbank, Denizbank, Bosch, MAN Türkiye, Danone, Eczacıbaşı vb.) işletmelerde tersine mentorluk programlarının temel amaçları şu odaklarda toplanmaktadır (Kişi, 2018; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019):

- **Yetenek Tutundurma ve Bağlılık:** Özellikle işten ayrılma eğilimi daha yüksek olan Y ve Z kuşağı genç yeteneklerin kurum içi görünürlüğünü, aidiyet duygusunu ve tatminini artırarak personel devir hızını düşürmek (Jordan & Sorell, 2019; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019).
- **Kuşak Farklılıklarını Yönetme ve Kültür Dönüşümü:** Çok kuşaklı iş gücünde kuşak stereotiplerini (kalıp yargıları) kırmak, hiyerarşiyi esneterek açık, güvene dayalı ve kapsayıcı bir iletişim iklimi oluşturmak (Çetinkaya, 2022; Jordan & Sorell, 2019; Kargılı & Şahinli, 2024; Rashidov, 2024).
- **Stratejik ve Dijital Uyum:** Üst yönetimin hızla gelişen dijital dünyaya, sosyal medya dinamiklerine, değişen tüketici eğilimlerine ve yeni nesil çalışma modellerine hızla adapte olmasını sağlamak (Jordan & Sorell, 2019; Kişi, 2018; Terzi & Boylu, 2019).

Yapılandırma süreçleri incelendiğinde işletmelerin bu programları **formal (yapılandırılmış)** ya da **informal (tavsiye/doğal akışlı)** tasarımlarla yürüttüğü görülmektedir (Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019). Formal kurgularda süreç; (i) gönüllülük esasına dayalı katılımcı seçimi, (ii) rol çatışmalarını ve güç mesafesini önlemeye yönelik duygu ve ilişki yönetimi ön eğitimleri, (iii) departmanlar arası çapraz eşleştirme, (iv) yapılandırılmış görüşme ajandaları ile periyodik seanslar ve (v) ön-test/son-test değerlendirmelerinden oluşmaktadır (Jordan & Sorell, 2019; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019).

3. 5. Kuşaklararası Bilgi ve Deneyim Aktarımının Yönü ve Kapsam Alanları

Geleneksel mentorlukta bilgi akışı ağırlıklı olarak kıdemli ve deneyimli çalışandan daha genç ve deneyimsiz çalışana doğru gerçekleşirken, tersine mentorluk kuşaklar arasındaki bilgi ve deneyim paylaşımını farklı bir yönde ele almakta ve karşılıklı öğrenmeye olanak sağlayan bir aktarım mekanizması oluşturmaktadır (Kişi, 2018; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019). Bu kapsamda kuşaklararası bilgi ve deneyim aktarımı, genç mentordan kıdemli mentiye ve kıdemli mentiden genç mentora doğru gerçekleşen iki temel eksen üzerinden değerlendirilebilir (Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019).

3.5.1. Genç Mentordan Kıdemli Mentiye Doğru Bilgi ve Deneyim Aktarımı

Genç mentordan kıdemli mentiye doğru gerçekleşen aktarımın önemli alanlarından birini dijital yetkinlikler oluşturmaktadır. Genç çalışanlar; arama motorlarının kullanımı, mobil uygulamalar, veri panelleri, şirket içi yazılımlar ve yeni teknolojiler gibi konulardaki bilgi ve deneyimlerini daha kıdemli çalışanlarla paylaşabilmektedir (Kişi, 2018; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019). Bu aktarım yalnızca teknolojik araçların kullanımına ilişkin bilgiyle sınırlı kalmamakta, sosyal medya ve markalama konularını da kapsamaktadır. Sosyal ağların iş süreçlerine entegrasyonu, kurumsal iletişim ve dijital kişisel marka yönetimi bu kapsamda genç mentordan kıdemli mentiye aktarılabilecek bilgi alanları arasında yer almaktadır (Kişi, 2018; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019).

Bilgi transferinin bir diğer boyutunu ise kuşak içgörüsü ve tüketici trendleri oluşturmaktadır. Genç mentorlar, Y ve Z kuşağı müşterilerin satın alma davranışları hakkında sahip oldukları gözlem ve bilgilerin yanı sıra genç çalışanların liderlikten beklentileri ve esnek çalışma tercihleri konusunda da kıdemli çalışanlara farklı bir perspektif sunabilmektedir (Jordan & Sorell, 2019; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019). Dolayısıyla genç mentordan kıdemli mentiye doğru gerçekleşen aktarım, teknolojik bilgi paylaşımının ötesine geçerek genç kuşakların çalışma yaşamına, tüketim davranışlarına ve iletişim biçimlerine ilişkin bakış açılarını da içerebilmektedir.

3.5.2. Kıdemli Mentiden Genç Mentora Doğru Bilgi ve Deneyim Aktarımı

Tersine mentorluk ilişkisi genç mentordan kıdemli mentiye doğru bilgi aktarımına dayanmakla birlikte, süreç içerisinde kıdemli mentiden genç mentora doğru da bilgi ve deneyim aktarımı gerçekleşebilmektedir. Bu aktarımın başlıca alanlarından biri stratejik vizyon ve yönetim deneyimidir. Kıdemli çalışanların kurumsal hedefler, kriz yönetimi, karar alma dinamikleri ve sektörel deneyim konularında sahip oldukları birikim, genç çalışanların örgütsel ve yönetsel süreçlere ilişkin anlayışlarının gelişmesine katkı sağlayabilmektedir (Kişi, 2018; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019).

Kıdemli mentiden genç mentora gerçekleşen aktarımın bir diğer boyutu sosyal sermaye ve örgütsel sosyalleşme ile ilişkilidir. Kıdemli çalışanların örgüt içerisindeki deneyimleri ve ilişki ağları, genç çalışanların şirket içi ilişki ağlarını tanımalarına, profesyonel ilişkileri yönetme becerilerini geliştirmelerine ve kariyer gelişimlerine yönelik bilgi edinmelerine olanak sağlayabilmektedir (Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019). Bu yönüyle tersine mentorluk, biçimsel olarak genç çalışanın mentor rolünü üstlendiği bir uygulama olmakla birlikte, bilgi ve deneyim transferinin uygulamada karşılıklı hâle gelebileceği bir öğrenme ilişkisi ortaya çıkarabilmektedir.

3.6. Kuşaklararası Karşılıklı Öğrenmeyi Destekleyen Ortak ve Farklı Özellikler

Tersine mentorluk uygulamaları karşılaştırıldığında, kuşaklararası karşılıklı öğrenmeyi destekleyen bazı ortak özelliklerin yanı sıra uygulamanın amacı ve yapılandırılma biçimi açısından farklılaşan özelliklerin de bulunduğu görülmektedir (Kişi, 2018; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019). Ortak özelliklerden biri, geleneksel mentorluktaki hiyerarşik mentor–mentee ilişkisinin tersine çevrilerek kıdemli ve örgütsel hiyerarşide daha üst konumda bulunan çalışanın menti, daha genç veya alt pozisyonda bulunan çalışanın ise mentor rolünü üstlenmesidir (Lawrence, 2017; Kişi, 2018; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019). Bu tersine statü ve rol yapısı, genç çalışanların sahip oldukları bilgi ve bakış açılarını kıdemli çalışanlarla paylaşabilmelerine olanak sağlamaktadır.

Karşılıklı öğrenmeyi destekleyen bir diğer ortak unsur güven ve açık iletişime dayalı bir ilişkinin oluşturulmasıdır. Tersine mentorluk ilişkisinde tarafların bilgi ve deneyimlerini paylaşabilmeleri açısından yargılayıcı olmayan, gizliliğin korunduğu ve katılımcıların kendilerini rahat biçimde ifade edebildikleri bir iletişim ortamı önem taşımaktadır (Jordan & Sorell, 2019; Kişi, 2018; Lawrence, 2017; Terzi & Boylu, 2019). Bu yapı aynı zamanda

tarafların birbirlerine bilgi, deneyim ve destek sağladıkları karşılıklı bir sosyal değişim ilişkisi ortaya çıkarmaktadır. Böylece mentorluk sürecinde her iki tarafın da bilgi sağlayan ve bilgi edinen konumunda bulunabilmesi mümkün hâle gelmektedir (Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019).

Bununla birlikte, tersine mentorluk uygulamalarının odaklandıkları alanlar işletmelere göre farklılaşabilmektedir. Bazı işletmeler tersine mentorluğu ağırlıklı olarak teknik bilgi ve dijital okuryazarlığın geliştirilmesi amacıyla kullanırken; bazı işletmeler yeni nesil liderlik anlayışının geliştirilmesi, kültürel dönüşümün desteklenmesi veya belirli çalışan gruplarına yönelik örgütsel sorunların ele alınması gibi daha farklı stratejik amaçlara odaklanabilmektedir. Literatürde Bosch, Danone ve General Electric teknik ve dijital odaklı uygulamalarla; Procter & Gamble, Akbank, Denizbank ve MAN Türkiye ise farklı stratejik amaçlarla ilişkilendirilen örnekler arasında gösterilmektedir (Jordan & Sorell, 2019; Kişi, 2018; Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019).

Uygulamalar arasındaki bir diğer farklılık mentor–mentee eşleştirme modellerinde ortaya çıkmaktadır. Bire bir eşleştirmelerin yanı sıra, üç kişilik genç çalışan gruplarının tek bir yöneticiyle çalıştığı uygulamalara veya örgüt dışından üniversite öğrencilerinin yöneticilere mentor olarak dâhil edildiği modellere de rastlanmaktadır. MAN Türkiye ve Eczacıbaşı grup temelli eşleştirme; Doğuş Otomotiv ve Unilever Türkiye ise üniversite öğrencilerinin dış mentor olarak sürece dâhil edildiği uygulamalara örnek olarak gösterilmektedir (Rashidov, 2024; Terzi & Boylu, 2019). Bu farklılıklar, tersine mentorluğun tek tip bir uygulama biçimine sahip olmadığını; örgütlerin amaçları ve ihtiyaçları doğrultusunda farklı şekillerde yapılandırılabildiğini göstermektedir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4. 1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde uygulanan ters mentorluk programlarını kuşaklararası bilgi transferi açısından karşılaştırmalı olarak incelemek ve farklı uygulamalarda öne çıkan unsurlardan hareketle geleneksel ve ters mentorluğun bütünleştirilmesine yönelik öneriler geliştirmektir. Bu doğrultuda araştırmada, ters mentorluk uygulamalarının nasıl yapılandırıldığı, kuşaklar arasındaki bilgi ve deneyim aktarımının hangi yönlerde gerçekleştiği ve uygulamaların karşılıklı öğrenmeyi destekleyen özellikleri ele alınmaktadır.

Araştırmanın kapsamını Türkiye’de faaliyet gösteren ve ters mentorluk programı uyguladığı kamuya açık ve doğrulanabilir kaynaklarla belirlenebilen işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmada tüm ters mentorluk uygulamalarının incelenmesi veya bu uygulamaların örgütsel sonuçlarının ölçülmesi amaçlanmamaktadır. Bunun yerine, karşılaştırmalı incelemeye olanak sağlayacak düzeyde ikincil veriye sahip ve farklı uygulama özellikleri gösteren işletmeler arasından amaçlı örnekleme yoluyla seçilen vakalara odaklanılmaktadır. Seçilen vakalarda programların amaçları, uygulama biçimleri, mentor-mentee rolleri, kuşaklar arasında gerçekleşen bilgi ve deneyim aktarımının yönü,

karşılıklı öğrenmeye ilişkin unsurlar ile uygulamaların değerlendirilmesine yönelik mekanizmalar karşılaştırmalı olarak incelenmektedir.

Araştırma kapsamında herhangi bir birincil veri toplanmamakta; analiz, işletmeler tarafından yayımlanan faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları, kurumsal internet sayfaları, programlara ilişkin kurumsal açıklamalar ve erişilebilir diğer güvenilir ikincil kaynaklara dayanmaktadır. Bu yönüyle araştırma, ters mentorluk uygulamalarının etkililiğini ölçmekten ziyade farklı uygulama biçimlerini karşılaştırmayı ve kuşaklararası bilgi transferini destekleyen ortak ve farklı unsurları belirlemeyi amaçlamaktadır. Karşılaştırmalı analiz sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle, geleneksel ve ters mentorluk uygulamalarının birbirini tamamlayabilecek özelliklerinin ortaya konulması ve kuşaklararası bilgi transferinin çift yönlü olarak desteklenmesine yönelik bir uygulama çerçevesi önerilmesi hedeflenmektedir.

4. 2. Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır:

AS1. İncelenen işletmelerde ters mentorluk programları hangi amaçlar doğrultusunda ve nasıl yapılandırılmaktadır?

AS2. İncelenen ters mentorluk uygulamalarında kuşaklar arasındaki bilgi ve deneyim aktarımı hangi yönde ve hangi alanlarda gerçekleşmektedir?

AS3. İncelenen ters mentorluk uygulamalarının kuşaklararası karşılıklı öğrenmeyi destekleyen ortak ve farklı özellikleri nelerdir?

AS4. İncelenen uygulamalarda belirlenen farklı ve tamamlayıcı unsurlar, geleneksel ve ters mentorluğun bütünleştirilmesine yönelik nasıl bir uygulama çerçevesi sunmaktadır?

4. 3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren ve ters mentorluk uygulamalarını çalışan gelişimi, kuşaklararası öğrenme ve/veya insan kaynakları uygulamalarının bir parçası olarak gerçekleştiren işletmeler oluşturmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye'de ters mentorluk uygulayan işletmelerin tamamını kapsayan güncel ve sistematik bir veri tabanının bulunmaması, araştırma evreninin sayısal olarak sınırlandırılmasını güçleştirmektedir. Ayrıca bu araştırmanın amacı, ters mentorluk uygulamalarının Türkiye'deki yaygınlığını belirlemek veya bulguları tüm işletmelere genellemek değil, farklı uygulama özellikleri gösteren vakaları karşılaştırmalı olarak incelemektir.

Bu doğrultuda araştırmanın örneklemi amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme, nitel araştırmalarda incelenen olgu hakkında bilgi açısından zengin vakaların belirlenmesine ve seçilmesine olanak sağlamaktadır (Palinkas vd., 2015). Özellikle sınırlı sayıda vakanın derinlemesine incelendiği araştırmalarda, vaka seçiminin araştırmanın amacı ve araştırma sorularıyla uyumlu biçimde gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır (Seawright & Gerring, 2008).

Örnekleme dâhil edilecek işletmelerin belirlenmesinde; (i) Türkiye'de ters mentorluk uygulamasının gerçekleştirilmiş olması, (ii) uygulamanın kamuya açık ve doğrulanabilir ikincil kaynaklarla belgelenebilmesi, (iii) programın amacı, katılımcıları, işleyişi ve/veya sonuçları hakkında karşılaştırmalı analize olanak sağlayacak düzeyde bilgi bulunması, (iv) uygulamanın kuşaklararası bilgi ve deneyim transferinin incelenmesine imkân vermesi ve (v) diğer vakalardan farklı veya tamamlayıcı uygulama özellikleri taşıması ölçütleri esas alınmıştır.

Belirlenen ölçütler doğrultusunda yapılan ön inceleme sonucunda Roche Türkiye, Enerjisa ve Ülker Bisküvi araştırmanın örneklemini oluşturan üç vaka olarak belirlenmiştir. Roche Türkiye, farklı kuşaklardan çalışanların birbirlerinin ihtiyaçlarını ve çalışma biçimlerini daha iyi anlamalarını sağlamak amacıyla 2017 yılında başlattığı ters mentorluk programında genç çalışanlar ile üst düzey yöneticileri eşleştirmiştir (Roche, 2017). Enerjisa'da geleneksel YODA Mentorluk ve YODA Tersine Mentorluk uygulamalarının birlikte yürütülmesi ve ters mentorluk programında genç çalışanların üst düzey yöneticilerin deneyimlerinden yararlanırken kendi kuşaklarının dinamik ve beklentilerini yöneticilere aktarmalarına olanak sağlanması, bu vakayı çift yönlü kuşaklararası öğrenmenin incelenmesi açısından önemli hâle getirmektedir (Enerjisa Enerji, 2024). Ülker Bisküvi'in Dijital Tersine Mentorluk Programı ise mentor ve menteelerin belirlenmesi, programa başlamadan önce eğitimlerin gerçekleştirilmesi ve programın çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini destekleyecek şekilde yapılandırılması bakımından karşılaştırmalı analize farklı bir uygulama örneği sunmaktadır (Ülker Bisküvi, 2024).

Bu çerçevede üç vakanın seçimi istatistiksel temsil amacına değil, vakaların araştırma problemi açısından bilgi zenginliği taşımasına ve birbirinden farklı ancak karşılaştırılabilir uygulama özellikleri göstermesine dayanmaktadır. Böylece Roche Türkiye vakası ters mentorluk sürecinde karşılıklı öğrenmenin ortaya çıkışının, Enerjisa vakası geleneksel ve ters mentorluk uygulamalarının aynı örgütsel yapı içerisindeki birlikteliğinin, Ülker Bisküvi vakası ise daha yapılandırılmış bir ters mentorluk programının uygulama özelliklerinin incelenmesine olanak sağlamaktadır. Vakaların birlikte ele alınmasıyla, farklı uygulamalarda öne çıkan ve birbirini tamamlayan unsurların belirlenerek geleneksel ve ters mentorluğun kuşaklararası bilgi transferi açısından bütünleştirilmesine yönelik çıkarımlar geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

4. 4. Veri Toplama Süreci

Araştırmada birincil veri toplama yöntemlerine başvurulmamış, veriler kamuya açık ikincil kaynaklardan elde edilmiştir. Veri toplama sürecinde öncelikle örnekleme dâhil edilen işletmelerin ters mentorluk uygulamalarına ilişkin resmi kurumsal kaynakları taranmıştır. Bu kapsamda işletmelerin faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları, kurumsal internet sayfaları, yatırımcı ilişkileri sayfalarında yayımlanan belgeler ve ters mentorluk programlarına ilişkin kurumsal içerikler incelenmiştir. Belgelerin araştırma verisi olarak kullanılması; farklı kaynaklarda yer alan bilgilerin sistematik biçimde incelenmesine,

karşılaştırılmasına ve araştırma konusu bakımından anlamlı örüntülerin belirlenmesine olanak sağlamaktadır (Bowen, 2009).

Belgelerin araştırmaya dâhil edilmesinde; (i) kaynağın ilgili işletme veya işletmenin bağlı bulunduğu kurumsal yapı tarafından yayımlanmış olması, (ii) ters mentorluk uygulamasına doğrudan ilişkin bilgi içermesi, (iii) programın amacı, katılımcıları, uygulama süreci, bilgi ve deneyim aktarımı ve/veya program sonuçlarından en az birine ilişkin veri sağlaması ve (iv) kaynağın kamuya açık ve doğrulanabilir olması ölçütleri dikkate alınmıştır. Aynı bilginin birden fazla kurumsal belgede tekrarlandığı durumlarda, uygulamaya ilişkin daha ayrıntılı ve doğrudan bilgi sağlayan belge esas alınmıştır.

Bu ölçütler doğrultusunda Roche Türkiye vakasına ilişkin olarak şirketin 2017 Sürdürülebilirlik Raporu ile Roche Global tarafından yayımlanan ters mentorluk uygulamasına ilişkin kurumsal vaka anlatısı; Enerjisa vakasında şirketin sürdürülebilirlik raporları ve YODA Mentorluk–YODA Tersine Mentorluk programlarına ilişkin kurumsal açıklamalar; Ülker Bisküvi vakasında ise şirketin faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarında yer alan Dijital Tersine Mentorluk Programına ilişkin bilgiler temel veri kaynakları olarak kullanılmıştır. Belgelerde programların amaçları ve yapısının yanı sıra mentor ve mentee rolleri, kuşaklar arasında aktarılan bilgi ve deneyimin niteliği, karşılıklı öğrenmeye ilişkin ifadeler ve varsa programın değerlendirilmesine ilişkin göstergeler araştırma kapsamında incelenmiştir.

Veri toplama sürecinde elde edilen dokümanlar işletme bazında sınıflandırılmış ve araştırma sorularıyla ilişkili içerikler belirlenerek analiz için düzenlenmiştir. Böylece her bir vakanın kendi içerisinde incelenmesine ve daha sonra aynı analiz boyutları üzerinden vakalar arasında karşılaştırma yapılmasına olanak sağlayacak bir doküman veri seti oluşturulmuştur.

4. 5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasında araştırma sürecinin sistematik, şeffaf ve izlenebilir biçimde yürütülmesi önem taşımaktadır. Bu kapsamda araştırmanın niteliğinin değerlendirilmesinde inandırıcılık (credibility), aktarılabilirlik (transferability), tutarlılık (dependability) ve doğrulanabilirlik (confirmability) ölçütleri esas alınmıştır (Lincoln & Guba, 1986).

Araştırmanın **inandırıcılığını** artırmak amacıyla ters mentorluk uygulamalarına ilişkin verilerin elde edilmesinde öncelikle işletmelerin kendi kurumsal kaynaklarına başvurulmuş; faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları, kurumsal internet sayfaları ve programlara ilişkin diğer resmi açıklamalar birlikte değerlendirilmiştir. Aynı uygulamaya ilişkin birden fazla belgenin bulunması durumunda bilgiler kaynaklar arasında karşılaştırılmış ve mümkün olduğunca birden fazla kurumsal doküman üzerinden doğrulanmıştır. Böylece araştırma bulgularının tek bir dokümana veya tek bir açıklamaya dayandırılmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın **aktarılabilirliğinin** sağlanabilmesi amacıyla vaka seçim ölçütleri, incelenen işletmelerin seçilme gerekçeleri, kullanılan veri kaynakları ve analiz kapsamında dikkate alınan unsurlar açık biçimde tanımlanmıştır. Araştırmanın istatistiksel genelleme amacı taşımaması nedeniyle bulguların Türkiye'de ters mentorluk uygulayan tüm işletmelere genellenmesi hedeflenmemiş; bunun yerine incelenen vakaların bağlamı ve uygulama özellikleri açıklanarak bulguların benzer örgütsel uygulamalar açısından değerlendirilebilmesine olanak sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın **tutarlılığını** desteklemek amacıyla üç vaka aynı veri toplama ölçütleri ve analiz boyutları çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma soruları ile veri kaynakları ve analiz kategorileri arasındaki uyum gözetilmiş; her bir vakaya ilişkin dokümanlar işletme bazında sınıflandırılarak analiz süreci kayıt altına alınmıştır. Nitel araştırmalarda analiz sürecinin sistematik biçimde belgelenmesi ve izlenebilir bir analiz sürecinin oluşturulması, araştırmanın güvenilirliğinin değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Nowell vd., 2017).

Araştırmanın **doğrulanabilirliğini** artırmak amacıyla bulgular ve araştırmacı yorumları birbirinden ayrıştırılmış; işletmelerin uygulamalarına ilişkin değerlendirmeler doğrudan incelenen dokümanlarda yer alan bilgilerle ilişkilendirilmiştir. Bir uygulama unsurunun kamuya açık kaynaklarda yer almaması, söz konusu unsurun işletmede bulunmadığı şeklinde yorumlanmamış; yalnızca incelenen dokümanlarda bu unsura ilişkin kanıta ulaşılamadığı şeklinde değerlendirilmiştir. Ayrıca vakalar arasındaki karşılaştırmalar önceden belirlenen ortak analiz boyutları üzerinden gerçekleştirilerek araştırmacı yorumundan kaynaklanabilecek öznel farklılıkların sınırlandırılması amaçlanmıştır.

4. 6. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, yönlendirilmiş nitel içerik analizi ve karşılaştırmalı vaka analizi yoluyla çözümlenmiştir. Yönlendirilmiş nitel içerik analizinde mevcut kuramsal bilgi veya önceki araştırma bulguları başlangıç kodlarının oluşturulmasına rehberlik etmekte; analiz sürecinde ortaya çıkan yeni kodlar doğrultusunda başlangıç kodlama şeması geliştirilebilmektedir (Hsieh & Shannon, 2005). Bu araştırmada da analiz kategorileri araştırmanın amacı, araştırma soruları ve kuşaklararası bilgi transferinin yönü dikkate alınarak önceden belirlenmiş; bununla birlikte dokümanlarda mevcut kategorilerin dışında ortaya çıkan ve araştırma amacı açısından anlamlı bulunan unsurların analize dâhil edilmesine olanak tanınmıştır.

Analiz iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada Roche Türkiye, Enerjisa ve Ülker Bisküvi'ye ilişkin dokümanlar ayrı ayrı incelenerek vaka içi analiz gerçekleştirilmiştir. Her bir vakada ters mentorluk programının amacı ve temel uygulama özellikleri, mentor ve mentee rolleri, genç çalışanlardan kıdemli çalışanlara aktarılan bilgi ve deneyimler, kıdemli çalışanlardan genç çalışanlara gerçekleşen bilgi ve deneyim aktarımı ile karşılıklı öğrenmeyi destekleyen uygulama unsurları belirlenmiştir. Böylece her işletmenin ters mentorluk uygulamasına ilişkin kendi bağlamı içerisinde bir değerlendirme yapılmıştır.

İkinci aşamada ise vakalar arası karşılaştırmalı analiz gerçekleştirilmiştir. Çoklu vaka araştırmalarında vakaların öncelikle kendi içerisinde incelenmesi, ardından vakalar

arasındaki benzerlik ve farklılıkların karşılaştırılması, vakalar boyunca tekrar eden veya farklılaşan örüntülerin ortaya çıkarılmasına olanak sağlamaktadır (Eisenhardt, 1989). Bu doğrultuda üç işletmeden elde edilen bulgular ortak analiz kategorileri üzerinden karşılaştırılmış; uygulamalarda benzerlik gösteren, farklılaşan ve birbirini tamamlayan unsurlar belirlenmiştir.

Analiz sürecinde kullanılan temel kategoriler; (i) programın amacı ve uygulama özellikleri, (ii) genç çalışandan kıdemli çalışana bilgi ve deneyim transferi, (iii) kıdemli çalışandan genç çalışana bilgi ve deneyim transferi, (iv) karşılıklı öğrenmeyi destekleyen unsurlar ve (v) programın değerlendirilmesine ilişkin uygulamalar olarak belirlenmiştir. Her bir vakaya ilişkin dokümanlarda bu kategorilerle ilişkili ifadeler belirlenmiş ve ilgili kategori altında sınıflandırılmıştır. Vakalar arası karşılaştırmada ise her kategoride gözlenen ortak, farklı ve tamamlayıcı uygulama özellikleri değerlendirilmiştir.

Analizin son aşamasında, üç vakada belirlenen uygulama özellikleri birlikte değerlendirilerek geleneksel ve ters mentorluk uygulamalarının kuşaklararası bilgi transferi açısından birbirini tamamlayabilecek yönleri belirlenmiştir. Bu aşamada herhangi bir işletmenin uygulaması bütüncül olarak “en iyi uygulama” şeklinde değerlendirilmemiş; bunun yerine farklı vakalarda gözlenen ve çift yönlü bilgi transferini destekleyebilecek uygulama unsurları sentezlenmiştir. Bu sentezden hareketle geleneksel ve ters mentorluğun bütünleştirilmesine yönelik bir uygulama çerçevesinin oluşturulması amaçlanmıştır.

4. 7. Etik Hususlar

Araştırmada herhangi bir katılımcıdan birincil veri toplanmamış ve kişisel veri kullanılmamıştır. Araştırmanın veri seti, kamuya açık kurumsal raporlar, kurumsal internet sayfaları ve diğer erişilebilir kurumsal dokümanlardan oluşturulmuştur. Bu nedenle araştırma etik kurul onayı gerektiren bir çalışma kapsamında değerlendirilmemiştir. Araştırmada kullanılan tüm dokümanlara kaynak gösterilmiş ve elde edilen veriler kaynaklarda sunulduğu bağlam korunarak analiz edilmiştir.

5. BULGULAR

Araştırma kapsamında Roche Türkiye, Enerjisa ve Ülker Bisküvi’nin ters mentorluk uygulamalarına ilişkin kamuya açık kurumsal dokümanlardan elde edilen veriler, belirlenen analiz kategorileri doğrultusunda iki aşamalı olarak incelenmiştir. İlk aşamada her bir işletme ayrı bir vaka olarak ele alınmış; programın amacı ve uygulama özellikleri, genç çalışandan kıdemli çalışana ve kıdemli çalışandan genç çalışana gerçekleşen bilgi ve deneyim transferi, karşılıklı öğrenmeyi destekleyen unsurlar ve programın değerlendirilmesine ilişkin uygulamalar bakımından vaka içi analiz gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada ise üç vakadan elde edilen bulgular karşılaştırılarak uygulamalardaki ortak, farklı ve birbirini tamamlayan unsurlar belirlenmiştir. Bu karşılaştırmadan hareketle, geleneksel ve ters mentorluk uygulamalarının kuşaklararası bilgi transferi açısından bütünleştirilmesine yönelik bir uygulama çerçevesi oluşturulmuştur.

5. 1. Roche Türkiye Ters Mentorluk Uygulamasına İlişkin Bulgular

Roche İlaç Türkiye'de ters mentorluk uygulaması 2017 yılında, farklı kuşakların birbirlerinin ihtiyaçlarını ve çalışma biçimlerindeki farklılıkları daha iyi anlamalarını sağlamak amacıyla başlatılmıştır. Program kapsamında, aralarında Genel Müdürün de bulunduğu yedi yönetim kurulu üyesi, 1990 yılı ve sonrasında doğmuş yedi genç çalışanla bire bir eşleştirilmiş ve mentorluk görüşmelerinin yaklaşık bir yıllık döneme yayılması planlanmıştır (Roche Türkiye, 2017). Programın işleyişine ilişkin somut örneklerden biri, Roche İlaç Türkiye Genel Müdürü Adriano Treve ile genç çalışan Özge Uzun arasındaki mentor–mentee ilişkisidir. Roche'un kurumsal vaka anlatısında, şirkette 30 yılı aşkın deneyime sahip olan Treve'nin, 26 yaşındaki Uzun'dan 10 ay boyunca mentorluk aldığı belirtilmektedir (Roche, 2022). Vaka anlatısında programın görüşme sıklığı ve süresi, eşleştirme kriterleri veya katılımcılara yönelik standart bir eğitim süreci hakkında ayrıntılı bilgi verilmemekle birlikte, Uzun tarafından mentorluk ilişkisinin sürdürülebilmesi açısından zaman ayırma, isteklilik, güven ve şeffaflığın önemli olduğu vurgulanmaktadır (Roche, 2022). Bu yönüyle program, genç çalışanların sahip oldukları bilgi ve kuşaksal bakış açısını üst düzey yöneticilerle doğrudan paylaşabilecekleri, zamana yayılan bir etkileşim süreci olarak yapılandırılmıştır. Bu bulgular, Roche Türkiye'de ters mentorluk programının amacı, katılımcı yapısı, eşleştirme biçimi ve uygulama sürecine ilişkin ulaşılabilen temel özellikleri ortaya koyarak çalışmanın birinci araştırma sorusuna yanıt sunmaktadır.

Program kapsamında gerçekleşen genç çalışandan kıdemli yöneticiye bilgi ve deneyim transferinin yalnızca dijital teknolojilerin kullanımına ilişkin bilgi aktarımıyla sınırlı olmadığı görülmektedir. Roche İlaç Türkiye Genel Müdürü Adriano Treve ile genç çalışan Özge Uzun arasındaki mentorluk deneyiminde Treve, sürecin yeni teknolojileri öğrenmenin ötesinde genç kuşağın nasıl düşündüğünü, nelere değer verdiğini, iş yaşamından ne beklediğini ve günlük sorunlara nasıl yaklaştığını anlamasına katkı sağladığını belirtmiştir (Roche, 2022). Bu durum, genç çalışandan kıdemli yöneticiye aktarılan bilginin teknik veya dijital bilgi yanında kuşaksal değerleri, çalışma beklentilerini ve farklı problem çözme yaklaşımlarını da kapsadığını göstermektedir.

Vaka kapsamında bilgi ve deneyim transferinin ters yönüne, diğer bir ifadeyle kıdemli yöneticiden genç çalışana doğru gerçekleşen aktarıma ilişkin bulgulara da ulaşılmıştır. Özge Uzun, mentorluk sürecinin Treve'nin düşünme biçimini ve kendi kuşağını nasıl algıladığını daha iyi anlamasına olanak sağladığını ifade etmektedir. Roche tarafından yayımlanan vaka anlatısında ayrıca kariyerlerinin başlangıcındaki çalışanların bu tür ilişkiler aracılığıyla temel iş stratejileri ve işletmenin üst yönetim perspektifinden nasıl işlediği konusunda bilgi edinebildikleri belirtilmektedir (Roche, 2022). Dolayısıyla program biçimsel olarak genç çalışanın mentor, kıdemli yöneticinin mentee olduğu bir ters mentorluk uygulaması olarak tasarlanmış olmakla birlikte, uygulamada bilgi ve deneyim transferinin yalnızca genç çalışandan kıdemli yöneticiye doğru gerçekleşmediği anlaşılmaktadır. Genç çalışandan kıdemli yöneticiye kuşaksal ve işle ilgili güncel perspektiflerin, kıdemli yöneticiden genç çalışana ise yönetsel ve örgütsel perspektifin

aktarılması, Roche vakasında bilgi ve deneyim transferinin yönünü ve alanlarını ortaya koyarak çalışmada belirlenen ikinci araştırma sorusuna cevap olmaktadır.

Roche vakasında karşılıklı öğrenmenin de belirgin biçimde ortaya çıktığı görülmektedir. Genç mentor, kıdemli yöneticinin genç kuşağın değerlerini, beklentilerini ve çalışma anlayışını tanımasına katkı sağlarken kendisi de üst yönetimin düşünme biçimi, iş stratejisi ve örgütsel işleyişine ilişkin yeni bir perspektif kazanmaktadır. Roche'un kurumsal vaka anlatısında ters mentorluk, iki kuşak arasındaki bilgi boşluğunun kapatılmasına katkı sağlayan ve tarafların birbirlerinin bakış açılarını daha iyi anlamalarına olanak tanıyan iki yönlü bir süreç olarak ele alınmaktadır (Roche, 2022). Bu açıdan mentor ve mentee rollerinin bilgi aktarımı bakımından tamamen tek yönlü olmadığı; her iki tarafın da süreç içerisinde hem bilgi sağlayan hem de bilgi edinen konumunda bulunduğu görülmektedir. Bu bulgular, Roche Türkiye uygulamasında karşılıklı öğrenmenin çift yönlü bilgi paylaşımı ve tarafların birbirlerinin kuşaksal ve örgütsel perspektiflerini anlamaları üzerinden gerçekleştiğini göstererek araştırma sorusu üçe yanıt sağlamaktadır.

Programın değerlendirilmesine ilişkin kamuya açık dokümanlarda ise programın etkisini nicel olarak ortaya koyan sistematik bir değerlendirme sonucuna ulaşılamamıştır. Bununla birlikte, incelenen mentor–mentee deneyiminde her iki tarafın da süreci olumlu değerlendirdiği ve ters mentorluk deneyimini diğer çalışan ve yöneticilere tavsiye ettiği görülmektedir (Roche, 2022). Dolayısıyla Roche vakasında programın değerlendirilmesine ilişkin bulgular ağırlıklı olarak katılımcı deneyimlerine dayanmakta; programın kuşaklararası bilgi transferi üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik nicel göstergeler ise incelenen kamuya açık dokümanlarda yer almamaktadır.

Roche Türkiye vakası bütüncül olarak değerlendirildiğinde, ters mentorluk uygulamasının genç çalışanlardan kıdemli yöneticilere gerçekleştirilen tek yönlü bir bilgi aktarımının ötesine geçebildiği görülmektedir. Genç çalışanın kuşaksal bilgi, değerler ve çalışma anlayışını kıdemli yöneticiye aktarmasına karşılık, genç çalışanın da kıdemli yöneticinin deneyimi, düşünme biçimi ve üst yönetim perspektifinden yararlanması, uygulamanın çift yönlü bir öğrenme sürecine dönüşebildiğini göstermektedir. Bu nedenle Roche Türkiye vakasında karşılıklı öğrenme ve çift yönlü kuşaklararası bilgi transferi, vakalar arası karşılaştırmada dikkate alınacak temel uygulama unsurları olarak belirlenmiştir.

5. 2. Enerjisa Ters Mentorluk Uygulamasına İlişkin Bulgular

Enerjisa'da YODA Mentorluk ve YODA Tersine Mentorluk programları 2017 yılında, farklı kuşakların birbirlerinden öğrenmelerini sağlayacak bir platform oluşturmak amacıyla tasarlanmıştır (Enerjisa Enerji, 2017). YODA Mentorluk Programı çalışanların kişisel gelişimlerini ve liderlik becerilerini desteklemeyi, iş birimleri arasındaki iletişimi ve kurum içi ağları güçlendirmeyi amaçlarken; YODA Tersine Mentorluk Programı kuşaklar arasında bilgi, birikim ve deneyim aktarımına odaklanmaktadır (Enerjisa Enerji, 2019). Tersine mentorluk uygulamasında yeni nesil çalışanların üst düzey yöneticilere mentor olması öngörülmüş; program 2019 yılında direktör seviyesine genişletilerek hem mentee olarak katılacak direktörlerden hem de mentor olmak isteyen genç çalışanlardan

başvuru alınmıştır. Katılımcıların görüşmelere başlamadan önce eğitim sürecinden geçirildiği de kurumsal raporlarda belirtilmektedir (Enerjisa Enerji, 2019). Programın zaman içerisinde kurumsallaşarak devam ettiği ve 2024 yılında YODA Mentorluk–Tersine Mentorluk programının bir yıllık süreyle 290 katılımcıyı kapsadığı görülmektedir (Enerjisa Enerji, 2024). Bu bulgular, çalışmada belirlenen birinci araştırma sorusuna yanıt sağlamaktadır.

Enerjisa Tersine Mentorluk Programında genç çalışandan kıdemli yöneticiye gerçekleşen bilgi ve deneyim transferinin merkezinde kuşaksal bilgi ve perspektif yer almaktadır. Şirketin 2024 Sürdürülebilirlik Raporunda, tersine mentor olarak programa katılan genç çalışanların liderlere kendi kuşaklarının dinamiklerini ve beklentilerini aktardıkları; mentee olarak programa katılan yöneticilerin ise sonraki kuşakların dinamiklerini anlamalarının amaçlandığı belirtilmektedir (Enerjisa Enerji, 2024). Bu yönüyle uygulama, genç çalışanların sahip oldukları kuşaksal bilgi ve çalışma yaşamına ilişkin beklentilerin üst yönetime aktarılmasını sağlayan bir bilgi transferi mekanizması oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, Enerjisa vakasında bilgi transferinin yalnızca genç çalışandan kıdemli yöneticiye doğru gerçekleşmediği açık biçimde görülmektedir. Şirketin kurumsal açıklamasında tersine mentor olarak programa katılan çalışanların liderlerin deneyimlerinden yararlandıkları belirtilmektedir (Enerjisa Enerji, 2024). Böylece genç çalışanlar kendi kuşaklarının dinamik ve beklentilerini üst düzey yöneticilere aktarırken, aynı ilişki içerisinde yöneticilerin sahip olduğu mesleki ve yönetsel deneyimden de yararlanmaktadır. Programın bu özelliği, biçimsel mentor–mentee rollerinin tersine çevrilmesine rağmen bilgi ve deneyim aktarımının uygulamada çift yönlü gerçekleştiğini göstermektedir. Genç çalışanlardan kıdemli yöneticilere kuşaksal dinamik ve beklentilerin, kıdemli yöneticilerden genç çalışanlara ise mesleki ve yönetsel deneyimin aktarılması, Enerjisa vakasında bilgi ve deneyim transferinin yönünü ve alanlarını ortaya koyarak AS2'ye cevap vermektedir**.**

Enerjisa vakasında karşılıklı öğrenme, yalnızca ters mentorluk ilişkisinin doğal bir sonucu olarak değil, programın başlangıç amacının bir parçası olarak da görülmektedir. YODA Mentorluk ve YODA Tersine Mentorluk programlarının 2017 yılında "farklı nesillerin birbirlerinden öğrenmelerini" sağlayacak bir platform oluşturma amacıyla birlikte tasarlanmış olması, kuşaklararası öğrenmenin program tasarımında baştan itibaren dikkate alındığını göstermektedir (Enerjisa Enerji, 2017). Güncel program açıklamalarında da genç mentorların liderlerin deneyimlerinden yararlanırken liderlerin genç kuşakların dinamiklerini ve beklentilerini anlamalarının amaçlanması bu karşılıklılığın devam ettiğini göstermektedir (Enerjisa Enerji, 2024). Bu bulgular, çalışmanın üçüncü araştırma sorusunun cevabı niteliğindedir**.**

Programın değerlendirilmesi açısından incelenen kurumsal dokümanlarda uygulamanın zaman içerisindeki devamlılığı ve kapsamının genişlemesine ilişkin somut göstergeler bulunmaktadır. Programın 2017 yılında tasarlanmasının ardından direktör seviyesine genişletilmesi ve 2024 yılında YODA Mentorluk–Tersine Mentorluk programlarında 290 katılımcıya ulaşılması, uygulamanın süreklilik kazandığını göstermektedir (Enerjisa

Enerji, 2019; 2024). Bununla birlikte, incelenen dokümanlarda programın kuşaklararası bilgi transferi üzerindeki etkisini doğrudan ölçen memnuniyet puanı, ön test–son test sonucu veya benzeri nicel etki göstergelerine ulaşılamamıştır. Bu nedenle programın değerlendirilmesine ilişkin bulgular, esas olarak uygulamanın sürekliliği, kapsamının genişletilmesi ve katılımcı sayısı ile sınırlıdır.

Enerjisa vakası bütüncül olarak değerlendirildiğinde, ters mentorluk uygulamasının geleneksel mentorluktan bağımsız ve tek yönlü bir uygulama olarak değil, aynı kurumsal gelişim sistemi içerisinde YODA Mentorluk Programı ile yürütüldüğü görülmektedir. Ayrıca ters mentorluk ilişkisinin kendi içerisinde de genç çalışanların yöneticilere kuşaksal bilgi ve beklentileri aktarmasına karşılık genç çalışanların yöneticilerin deneyimlerinden yararlanması, çift yönlü bilgi transferini desteklemektedir. Bu nedenle Enerjisa vakasında geleneksel ve ters mentorluk programlarının aynı kurumsal yapı içerisinde birlikte konumlandırılması, programın yapılandırılmış ve süreklilik gösteren niteliği ile çift yönlü kuşaklararası öğrenmenin açık biçimde tanımlanması, vakalar arası karşılaştırmada dikkate alınacak temel uygulama unsurları olarak belirlenmiştir.

5. 3. Ülker Bisküvi Ters Mentorluk Uygulamasına İlişkin Bulgular

Ülker Bisküvi'de Tersine Mentorluk uygulaması, çalışanların ve yöneticilerin gelişimini destekleyen kurumsal gelişim uygulamalarından biri olarak yürütülmektedir. Program 2023 yılında dijital platforma taşınmış ve 2024 yılında da devam etmiştir. Programla, Yetenek Yönetimi Süreci sonucunda belirlenen gelişim planlarının hayata geçirilmesinin desteklenmesi, yüksek performanslı çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkarılması ve hem mentorların hem de menteelerin kişisel ve profesyonel gelişimlerinin desteklenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında birbirinden öğrenmenin desteklenmesi, genç çalışanların bakış açılarının dinlenmesi, kuşaklar arasındaki iletişim boşluklarının azaltılması ve sürekli öğrenme ile iş birliği kültürünün geliştirilmesi programın amaçları arasında yer almaktadır (Ülker Bisküvi, 2023; 2024).

Programın uygulama sürecinin belirli aşamalar doğrultusunda yapılandırıldığı görülmektedir. Menteeler CEO'ya doğrudan bağlı lider ekibinden seçilmiş, mentor olmak isteyen çalışanların başvuruları çevrim içi anket aracılığıyla alınmış ve Dijital Tersine Mentorluk Programı toplam 48 mentor ve menteenin katılımıyla çevrim içi olarak başlatılmıştır. Programın lansmanı öncesinde liderler ve çalışanlara yönelik üç ayrı eğitim oturumu gerçekleştirilmiştir (Ülker Bisküvi, 2023; 2024). Bu bulgular, Ülker Bisküvi'de ters mentorluk programının amaçlarının yanı sıra mentee seçimi, mentor başvurusu, katılımcı yapısı, eğitim ve uygulama biçiminin belirli bir süreç içerisinde yapılandırıldığını ortaya koyarak AS1'e yanıt sağlamaktadır.

Genç çalışandan kıdemli yöneticiye bilgi ve deneyim transferi açısından incelendiğinde, programın amaçları arasında özellikle daha genç takım üyelerinin yeni bakış açılarının dinlenmesine ve kuşaklar arasındaki iletişim boşluklarının azaltılmasına yer verildiği görülmektedir. Genç çalışanların üst düzey liderlerle mentor–mentee ilişkisi içerisinde bir araya getirilmesi, genç kuşağın sahip olduğu bakış açısının ve çalışma yaşamına ilişkin

perspektiflerin yöneticilerle paylaşılmasına yönelik kurumsal bir mekanizma oluşturmaktadır (Ülker Bisküvi, 2023; 2024).

Buna karşılık, incelenen kamuya açık kurumsal dokümanlarda kıdemli yöneticilerden genç mentorlara hangi bilgi ve deneyimlerin aktarıldığına ilişkin Roche ve Enerjisa vakalarında olduğu kadar açık ve ayrıntılı ifadeler bulunmamaktadır. Kurumsal raporlarda programın hem mentorların hem de menteelerin kişisel ve profesyonel gelişimini desteklemeyi ve Ülker Bisküvi içerisinde birbirinden öğrenmeyi amaçladığı belirtilmekle birlikte, genç mentorların kıdemli menteelerden edindikleri bilgi veya deneyimin içeriği ayrıca tanımlanmamıştır (Ülker Bisküvi, 2023; 2024). Bu nedenle kamuya açık dokümanlardan hareketle kıdemli yöneticiden genç çalışana gerçekleşen bilgi transferinin içeriği hakkında daha ileri bir değerlendirme yapılmamıştır. Bu bulgular, Ülker Bisküvi vakasında genç çalışandan kıdemli yöneticiye yönelik aktarımın genç kuşağın bakış açısı ve kuşaklararası iletişim ekseninde tanımlandığını; aktarımın ters yönüne ilişkin içeriğin ise incelenen dokümanlarda açık biçimde ortaya konulmadığını göstererek AS2'ye yanıt sağlamaktadır.

Ülker Bisküvi vakasında karşılıklı öğrenme, programın açıkça ifade edilen amaçları arasında yer almaktadır. Programla hem mentorların hem de menteelerin kişisel ve profesyonel gelişiminin desteklenmesi, işletme içerisinde birbirinden öğrenmenin teşvik edilmesi, kuşaklararası iletişimin güçlendirilmesi ve sürekli öğrenme ve iş birliği kültürünün desteklenmesi hedeflenmektedir (Ülker Bisküvi, 2023; 2024). Bununla birlikte, kurumsal dokümanlarda karşılıklı öğrenmenin mentor ve mentee tarafında hangi somut bilgi veya deneyim kazanımlarıyla gerçekleştiğine ilişkin ayrıntılı katılımcı anlatıları bulunmamaktadır. Dolayısıyla Ülker Bisküvi vakasında karşılıklı öğrenmenin program tasarımının açık bir amacı olduğu belirlenebilmekte, ancak gerçekleşen öğrenmenin içeriği mevcut dokümanlar üzerinden ayrıntılı biçimde çözümlenememektedir. Bu bulgular, Ülker Bisküvi uygulamasında karşılıklı öğrenmenin programın amaçları arasında açıkça konumlandırıldığını, ancak bu öğrenmenin içeriğinin kamuya açık kaynaklarda sınırlı biçimde belgelendiğini ortaya koyarak AS3'e yanıt sağlamaktadır.

Ülker Bisküvi vakasını diğer vakalardan ayıran unsurlardan biri programın değerlendirilmesine ilişkin nicel verilerin kamuya açık biçimde raporlanmış olmasıdır. 2024 yılında programa katılan genç mentorlar ve lider menteelere program sonunda anket uygulanmış; programdan memnuniyet oranı %90,8, programı tavsiye etme oranı ise %94,1 olarak ölçülmüştür (Ülker Bisküvi, 2024). Bu veriler, programın etkisini kuşaklararası bilgi transferi açısından doğrudan ölçmemekle birlikte, katılımcıların uygulamaya yönelik değerlendirmelerine ilişkin nicel bir gösterge sunmaktadır.

Ülker Bisküvi vakası bütüncül olarak değerlendirildiğinde, ters mentorluk uygulamasının amaç, katılımcı seçimi, başvuru, eğitim ve değerlendirme aşamalarının kurumsal dokümanlarda belirgin biçimde tanımlandığı görülmektedir. Genç çalışanların bakış açılarının üst düzey yöneticilere aktarılması ve karşılıklı öğrenmenin desteklenmesi programın açık amaçları arasında yer alırken, kıdemli yöneticilerden genç mentorlara gerçekleşen bilgi ve deneyim transferinin içeriği kamuya açık dokümanlarda ayrıntılı

olarak tanımlanmamıştır. Bu nedenle Ülker Bisküvi vakasında programın yapılandırılmış uygulama süreci ile program sonunda katılımcı değerlendirmesinin gerçekleştirilmesi, vakalar arası karşılaştırmada dikkate alınacak temel uygulama unsurları olarak belirlenmiştir.

5. 4. Vakalar Arası Karşılaştırmalı Bulgular

Roche Türkiye, Enerjisa ve Ülker'e ilişkin vaka içi analizlerin ardından, üç işletmenin ters mentorluk uygulamaları ortak analiz kategorileri üzerinden karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmada programların amaçları ve uygulama özellikleri, bilgi ve deneyim transferinin yönü, karşılıklı öğrenme ve programların değerlendirilmesine ilişkin kamuya açık bilgiler dikkate alınmıştır. Karşılaştırmanın amacı işletmelerin ters mentorluk uygulamalarını başarı veya etkililik açısından sıralamak değil, farklı uygulamalarda belgelenen ortak, farklı ve birbirini tamamlayabilecek özellikleri ortaya koymaktır. Karşılaştırmalı bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Ters Mentörlük Uygulamalarının Vakalar Arası Karşılaştırılması

Analiz Boyutu	Roche Türkiye	Enerjisa	Ülker
Programın temel amacı	Farklı kuşakların birbirlerinin ihtiyaçlarını ve çalışma biçimlerini daha iyi anlamalarını sağlamak	Farklı kuşakların birbirlerinden öğrenmelerini ve kuşaklar arasında bilgi, birikim ve deneyim aktarımını desteklemek	Kişisel ve profesyonel gelişimi, birbirinden öğrenmeyi ve kuşaklararası iletişimi desteklemek
Kamuya açık kaynaklarda belirtilen uygulama özellikleri	7 üst düzey yönetici ile 7 genç çalışanın eşleştirilmesi; yaklaşık bir yıllık uygulama süreci	YODA Mentorluk ve YODA Tersine Mentorluk programlarının birlikte yürütülmesi; genç çalışan–lider eşleşmeleri; başvuru ve eğitim süreci, süreklilik gösteren uygulama	Lider mentee seçimi; çevrim içi mentor başvurusu, 48 mentor ve mentee; program öncesi eğitimler, çevrim içi uygulama
Genç → kıdemli bilgi/deneyim transferi	Kuşaksal değerler, çalışma beklentileri, düşünme ve problem çözme biçimleri ile yeni teknolojilere ilişkin perspektif	Genç kuşağın dinamikleri ve beklentileri	Genç çalışanların yeni bakış açıları ve kuşaklararası iletişime ilişkin perspektifleri
Kıdemli → genç bilgi/deneyim transferi	Üst yönetimin düşünme biçimi, iş stratejisi ve örgütsel işleyişe ilişkin perspektif	Liderlerin deneyimlerinden yararlanma	İncelenen kamuya açık dokümanlarda aktarımın içeriğine ilişkin ayrıntılı bilgiye ulaşılamamıştır
Karşılıklı öğrenme	Mentor ve mentee deneyimleri üzerinden somut biçimde izlenebilmektedir	Programın amaçları ve uygulamaya ilişkin kurumsal açıklamalarda açık biçimde yer almaktadır	Programın amaçları arasında açıkça yer almaktadır; öğrenme kazanımlarının içeriğine ilişkin kamuya açık bilgiler sınırlıdır

Analiz Boyutu	Roche Türkiye	Enerjisa	Ülker
Programın değerlendirilmesine ilişkin kamuya açık bilgiler	Mentor–mentee deneyimlerine ilişkin olumlu değerlendirmeler bulunmaktadır; incelenen kaynaklarda nicel etki göstergesine ulaşılamamıştır	Programın devamlılığı, kapsamının genişlemesi ve katılımcı sayısına ilişkin bilgiler bulunmaktadır	Program sonu katılımcı anketinde %90,8 memnuniyet ve %94,1 tavsiye oranı raporlanmıştır
Karşılaştırmalı analizde belirginleşen uygulama özelliği	Karşılıklı öğrenmenin mentor–mentee deneyimleri üzerinden izlenebilmesi	Geleneksel ve ters mentorluk programlarının aynı kurumsal gelişim yapısı içerisinde konumlandırılması ve çift yönlü öğrenmeye ilişkin açık ifadelerin bulunması	Program sürecinin ve katılımcı değerlendirmesinin kamuya açık dokümanlarda ayrıntılı biçimde belgelenmesi

Üç vaka birlikte değerlendirildiğinde, ters mentorluk uygulamalarının ortak yönlerinden birinin genç çalışanların sahip oldukları kuşaksal bilgi, deneyim ve perspektiflerin daha kıdemli çalışanlarla paylaşılmasına olanak sağlaması olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, kamuya açık dokümanlarda bilgi ve deneyim transferinin içeriğine ilişkin sunulan bilgiler vakalar arasında farklılaşmaktadır. Roche Türkiye vakasında genç çalışandan kıdemli yöneticiye kuşaksal değerler, çalışma anlayışı ve farklı bakış açıları aktarılırken, genç mentorun da üst yönetimin düşünme biçimi, iş stratejisi ve örgütsel işleyişine ilişkin perspektif kazandığı belirtilmektedir. Enerjisa'da genç mentorların kendi kuşaklarının dinamiklerini ve beklentilerini liderlere aktardıkları ve aynı zamanda liderlerin deneyimlerinden yararlandıkları ifade edilmektedir. Ülker'de ise genç çalışanların yeni bakış açılarının dinlenmesi ve kuşaklararası iletişimin desteklenmesi program amaçları arasında yer almakta; kıdemli yöneticilerden genç mentorlara gerçekleşen aktarımın içeriğine ilişkin ayrıntılı bilgi incelenen kamuya açık dokümanlarda yer almamaktadır. Bu durum, söz konusu aktarımın Ülker uygulamasında gerçekleşmediği biçiminde değil, mevcut kamuya açık veriler kapsamında aktarımın içeriğinin değerlendirilemediği şeklinde ele alınmıştır.

Karşılıklı öğrenme üç uygulamada da farklı biçimlerde görünür hâle gelmektedir. Roche Türkiye'de karşılıklı öğrenme mentor ve menteenin deneyimlerine ilişkin açıklamalar üzerinden izlenebilirken, Enerjisa'da farklı kuşakların birbirlerinden öğrenmesi programın amaçları arasında açıkça tanımlanmakta ve genç mentorların liderlerin deneyimlerinden yararlandıkları belirtilmektedir. Ülker'de de hem mentorların hem menteelerin gelişiminin ve işletme içerisinde birbirinden öğrenmenin desteklenmesi program amaçları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, şirketlerin kamuya açık belgelerinde karşılıklı öğrenmeye ilişkin sunulan bilgilerin kapsamı ve niteliği farklılaşmaktadır. Dolayısıyla buradaki karşılaştırma karşılıklı öğrenmenin hangi işletmede daha güçlü olduğu yönünde bir

değerlendirme değil, karşılıklı öğrenmenin farklı programlarda nasıl yapılandırıldığı ve kamuya açık kaynaklara nasıl yansıdığına ilişkin bir değerlendirme niteliğindedir.

Programların amaç ve uygulama özellikleri açısından yapılan karşılaştırma da farklı kurumsal yaklaşımların bulunduğunu göstermektedir. Roche Türkiye'de genç çalışanlarla üst düzey yöneticilerin belirli bir süre boyunca eşleştirilmesine dayanan mentor–mentee ilişkisi ve bu ilişkinin tarafların deneyimleri üzerinden açıklanması dikkat çekmektedir. Enerjisa'da YODA Mentorluk ve YODA Tersine Mentorluk programlarının aynı kurumsal gelişim yapısı içerisinde birlikte yürütüldüğü ve uygulamanın zaman içerisinde devam ettirildiği görülmektedir. Ülker'de ise mentee seçimi, mentor başvurusu, program öncesi eğitim ve program sonunda katılımcı değerlendirmesi gibi uygulama aşamalarına ilişkin ayrıntılı bilgiler bulunmaktadır. Bu farklılıklar herhangi bir uygulamanın diğerlerinden daha gelişmiş veya etkili olduğu biçiminde değerlendirilmemiş; her vakanın ters mentorluk sürecinin farklı bir yönüne ilişkin bilgi sağladığı kabul edilmiştir.

Karşılaştırmalı analiz sonucunda, incelenen üç uygulamanın kuşaklararası bilgi transferinin farklı boyutlarına ilişkin tamamlayıcı unsurlar sunduğu değerlendirilmiştir. Roche Türkiye vakasında mentor–mentee ilişkisinin karşılıklı öğrenmeye dönüşmesine ilişkin deneyimler, Enerjisa vakasında geleneksel ve ters mentorluk programlarının aynı kurumsal gelişim sistemi içerisinde birlikte konumlandırılması ve genç çalışanlarla liderler arasındaki çift yönlü öğrenmeye ilişkin açıklamalar, Ülker vakasında ise programın uygulama aşamalarının yapılandırılması ve katılımcı değerlendirmesine ilişkin verilerin raporlanması karşılaştırmalı analizde belirginleşen unsurlardır. Bu unsurlar şirketlerin uygulamalarının başarı veya yeterlilik düzeylerini değerlendirmek amacıyla değil, geleneksel ve ters mentorluğun bütünleştirilmesine yönelik uygulama çerçevesinde değerlendirilebilecek farklı kurumsal uygulama örnekleri olarak ele alınmıştır.

5. 5. Geleneksel ve Ters Mentorluk Entegrasyonuna Yönelik Uygulama Çerçevesi

Vakalar arası karşılaştırmalı analiz sonucunda, incelenen ters mentorluk uygulamalarının kuşaklararası bilgi transferinin farklı boyutlarına ilişkin birbirini tamamlayabilecek uygulama özellikleri sunduğu görülmüştür. Roche Türkiye vakasında mentor ve mentee arasındaki ilişkinin çift yönlü bilgi paylaşımına ve karşılıklı öğrenmeye dönüşebilmesi; Enerjisa vakasında geleneksel mentorluk ile ters mentorluk programlarının aynı kurumsal gelişim yapısı içerisinde birlikte konumlandırılması; Ülker vakasında ise mentorluk sürecinin belirli uygulama aşamaları doğrultusunda yürütülmesi ve katılımcı değerlendirmesinin gerçekleştirilmesi, bütünleşik uygulama çerçevesinin geliştirilmesinde dikkate alınan başlıca bulgular olmuştur. Bu bulgulardan hareketle, geleneksel ve ters mentorluğu birbirinden bağımsız uygulamalar olarak ele almak yerine, iki yönlü bilgi ve deneyim transferini aynı mentorluk ilişkisi içerisinde bir araya getiren **Bütünleşik Kuşaklararası Mentorluk Uygulama Çerçevesi** önerilmektedir.

Önerilen çerçevenin temel yaklaşımı, katılımcıları sabit mentor ve mentee rolleriyle sınırlandırmak yerine, her iki tarafın sahip olduğu bilgi ve deneyim ile öğrenme ihtiyaçlarını karşılıklı olarak değerlendirmektir. Bu kapsamda kıdemli çalışanın mesleki

deneyim, örgütsel bilgi, yönetsel perspektif ve kariyer deneyimini genç çalışana aktarması; genç çalışanın ise güncel bilgi, teknolojik gelişmeler, kuşaksal perspektifler, yeni çalışma ve iletişim biçimleri gibi alanlardaki bilgi ve deneyimini kıdemli çalışanla paylaşması öngörülmektedir. Böylece geleneksel mentorluktaki kıdemliden gence ve ters mentorluktaki gençten kıdemliye bilgi transferi, birbirinden ayrı iki süreç yerine aynı ilişki içerisinde gerçekleşen karşılıklı bir öğrenme sürecine dönüştürülmektedir.

Bu yaklaşım doğrultusunda önerilen uygulama çerçevesi yedi aşamadan oluşmaktadır. **İlk aşama olan ihtiyaç analizinde**, programa katılacak genç ve kıdemli çalışanların hem aktarabilecekleri bilgi ve deneyim alanlarının hem de öğrenmek istedikleri konuların belirlenmesi önerilmektedir. Böylelikle katılımcılar yalnızca sahip oldukları demografik veya örgütsel özelliklere göre değil, bilgi sağlama ve öğrenme potansiyelleri bakımından değerlendirilmektedir.

İkinci aşamada tamamlayıcı eşleştirme gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada eşleştirmenin yalnızca yaş veya örgütsel kıdem farklılığına dayandırılmaması; bir katılımcının sahip olduğu bilgi ve deneyimin diğer katılımcının öğrenme ihtiyacıyla ne ölçüde örtüştüğünün dikkate alınması önerilmektedir. Böylece eşleştirme sürecinde "kim kime mentor olacak?" sorusundan ziyade, "bu iki katılımcı birbirlerinden ne öğrenebilir?" sorusu merkeze alınmaktadır.

Üçüncü aşamada her mentor–mentee çifti için **çift yönlü öğrenme hedeflerinin** belirlenmesi önerilmektedir. Bu kapsamda kıdemli çalışandan genç çalışana ve genç çalışandan kıdemli çalışana aktarılması hedeflenen bilgi ve deneyimler ayrı ayrı tanımlanmaktadır. Böylelikle mentorluk ilişkisinin başlangıcında her iki tarafın da süreç sonunda hangi alanlarda öğrenme sağlamasının beklendiği görünür hâle getirilmektedir.

Dördüncü aşama, modelin temelini oluşturan **dönüşümlü mentorluk sürecidir**. Bu aşamada tarafların süreç boyunca değişmez biçimde mentor veya mentee rolünde kalmaları yerine, belirlenen öğrenme hedeflerine bağlı olarak bu rolleri dönüşümlü biçimde üstlenmeleri önerilmektedir. Kıdemli çalışanın uzmanlık ve deneyim sahibi olduğu konularda bilgi sağlayıcı konumuna geçmesi geleneksel mentorluk işlevini; genç çalışanın bilgi ve deneyim sahibi olduğu alanlarda aynı rolü üstlenmesi ise ters mentorluk işlevini yerine getirmektedir. Böylece karşılıklı öğrenme, iki ayrı mentorluk programının sonucu olmaktan çıkarılarak aynı ilişki içerisinde sistematik biçimde gerçekleştirilen çift yönlü bir bilgi transferi sürecine dönüştürülmektedir.

Beşinci aşamada ara değerlendirme yapılması önerilmektedir. Bu değerlendirmede tarafların başlangıçta belirlenen öğrenme hedeflerine yönelik ilerlemeleri, mentorluk ilişkisinin işleyişi ve ortaya çıkan yeni öğrenme ihtiyaçları gözden geçirilmektedir. Gerektiğinde öğrenme hedeflerinin veya görüşme içeriklerinin yeniden düzenlenebilmesi, uygulama sürecinin katılımcı ihtiyaçlarına göre esnek biçimde sürdürülebilmesine olanak sağlayacaktır.

Altıncı aşama öğrenme çıktılarının değerlendirilmesini kapsamaktadır. Program değerlendirmesinin yalnızca katılımcı memnuniyeti veya programı tavsiye etme düzeyiyle

sınırlandırılmaması; tarafların hangi bilgi ve deneyimleri edindikleri, hangi bilgileri karşı tarafa aktardıkları ve süreç sonucunda diğer kuşağın çalışma biçimi ve bakış açısına ilişkin anlayışlarında ne tür değişimler meydana geldiğinin de değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu aşama, bütünleşik mentorluk uygulamasının kuşaklararası bilgi transferine sağladığı katkının daha görünür hâle getirilmesini amaçlamaktadır.

Yedinci ve son aşama ise bireysel öğrenmenin örgütsel bilgiye dönüştürülmesidir. Mentor–mentee çiftlerinin süreç içerisinde elde ettikleri, kişisel veya gizli bilgi niteliği taşımayan ve örgütün diğer üyeleri açısından yararlı olabilecek ortak öğrenmelerin uygun mekanizmalar aracılığıyla örgüt içerisinde paylaşılması önerilmektedir. Böylece mentorluk uygulamasının etkisinin yalnızca iki çalışan arasındaki bilgi paylaşımıyla sınırlı kalmaması; bireysel düzeyde gerçekleşen öğrenmenin kuşaklararası ve örgütsel düzeyde bilgi üretimine katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Önerilen Bütünleşik Kuşaklararası Mentorluk Uygulama Çerçevesi bu doğrultuda; (1) ihtiyaç analizi, (2) tamamlayıcı eşleştirme, (3) çift yönlü öğrenme hedeflerinin belirlenmesi, (4) dönüşümlü mentorluk, (5) ara değerlendirme, (6) öğrenme çıktılarının değerlendirilmesi ve (7) örgütsel bilgiye dönüştürme aşamalarından oluşmaktadır. Çerçevede geleneksel ve ters mentorluk birbirinin alternatifi olarak değil, aynı kuşaklararası öğrenme ilişkisinin birbirini tamamlayan iki yönü olarak ele alınmaktadır. Bu yapı ile bilgi transferinin kıdemli çalışandan genç çalışana ve genç çalışandan kıdemli çalışan yönünde eş zamanlı olarak desteklenmesi ve bireysel düzeyde ortaya çıkan öğrenmenin örgütsel öğrenmeye aktarılması hedeflenmektedir. Önerilen çerçeve, incelenen vakalarda belirlenen farklı ve tamamlayıcı uygulama unsurlarından hareketle geleneksel ve ters mentorluğun kuşaklararası bilgi transferi açısından nasıl bütünleştirilebileceğini ortaya koyarak çalışmanın dördüncü araştırma sorusuna yanıt sağlamaktadır.



Önerilen Bütünleşik Kuşaklararası Mentorluk Uygulama Çerçevesine ilişkin özet görsel Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Bütünleşik Kuşaklararası Mentorluk Uygulama Çerçevesi

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, Türkiye'de ters mentorluk uygulamalarını kamuya açık ve doğrulanabilir kurumsal kaynaklarla belgeleyen Roche Türkiye, Enerjisa ve Ülker Bisküvi örnekleri kuşaklararası bilgi ve deneyim transferi açısından karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda, ters mentorluk programlarının amaç ve yapılandırılma biçimleri bakımından farklılık göstermekle birlikte, kuşaklararası bilgi ve deneyim paylaşımını ve karşılıklı öğrenmeyi destekleyen ortak özellikler taşıdığı belirlenmiştir. Ayrıca incelenen uygulamaların farklı ve birbirini tamamlayabilecek özelliklerinden hareketle geleneksel ve ters mentorluğun aynı öğrenme ilişkisi içerisinde bütünleştirilmesine yönelik yedi aşamalı bir Bütünleşik Kuşaklararası Mentorluk Uygulama Çerçevesi önerilmiştir. Bu sonuç, araştırmanın başlangıçta ortaya koyduğu amaç ve dört araştırma sorusuyla doğrudan örtüşmektedir.

Araştırmanın önemli bulgularından biri, incelenen ters mentorluk uygulamalarında genç çalışanlardan kıdemli çalışanlara gerçekleşen bilgi aktarımının yalnızca dijital ve teknolojik yetkinliklerle sınırlı olmamasıdır. Genç çalışanların kuşaksal değerler, çalışma yaşamından beklentiler, düşünme ve problem çözme biçimleri ile yeni bakış açılarını da kıdemli çalışanlara aktarabildikleri görülmüştür. Bu bulgu, ters mentorluğu genç çalışanların yalnızca teknolojik bilgilerini aktardıkları bir uygulamanın ötesinde ele alan çalışmalarla örtüşmektedir. Nitekim Kişi (2018) ile Terzi ve Boylu (2019), ters mentorluk uygulamalarında teknolojik bilgi ve dijital yetkinliklerin yanı sıra farklı kuşaklara özgü bilgi ve bakış açılarının paylaşılabildiğini belirtmektedir. Jordan ve Sorell (2019) de ters mentorluğun kıdemli çalışanların genç kuşakların bakış açılarını ve beklentilerini anlamalarına katkı sağlayabileceğine dikkat çekmektedir. Bu açıdan araştırma bulguları, ters mentorluğun yalnızca teknolojik bilgi aktarımıyla açıklanamayacak daha geniş kapsamlı bir kuşaklararası öğrenme mekanizması olduğunu desteklemektedir.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer sonuç, bilgi ve deneyim aktarımının ters mentorluk ilişkisinin biçimsel yönüyle sınırlı kalmayarak bazı uygulamalarda kıdemli çalışandan genç çalışana doğru da gerçekleşmesidir. Özellikle Roche Türkiye ve Enerjisa vakalarında genç çalışanların kıdemli yöneticilerin yönetsel, mesleki ve örgütsel deneyimlerinden yararlandıklarına ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Bu sonuç, Harvey vd. (2009) tarafından ters mentorluğun tarafların hem öğrenebildiği hem de öğretebildiği bir ilişkiye dönüşebileceğine ilişkin ortaya konulan yaklaşımla uyumludur. Benzer şekilde Murphy (2012), ters mentorluk ilişkisini yalnızca rollerin tersine çevrildiği bir bilgi aktarımı olarak değil, kariyer, psikososyal destek ve rol model olma işlevlerini de içerebilen bir gelişim ilişkisi olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla araştırma bulguları, ters mentorluğun uygulamada tek yönlü bir aktarım mekanizmasından karşılıklı öğrenmeye dayalı çift yönlü bir ilişkiye dönüşebileceğine işaret etmektedir.

Bu çift yönlülük aynı zamanda geleneksel ve ters mentorluk arasındaki ilişkinin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Geleneksel mentorlukta deneyimli ve kıdemli çalışanın genç çalışana kariyer ve psikososyal destek sağlaması temel alınırken (Kram, 1985; Allen vd., 2004), ters mentorlukta geleneksel yaş ve kıdem hiyerarşisi esnetilerek genç çalışanların sahip olduğu bilgi ve perspektiflerin kıdemli çalışanlara aktarılması öne çıkmaktadır (Chaudhuri & Ghosh, 2012; Murphy, 2012). Araştırmada incelenen vakalar ise uygulamada bu iki bilgi akışının kesin sınırlarla birbirinden ayrılmayabileceğini göstermektedir. Bu durum, geleneksel ve ters mentorluğu birbirinin alternatifi olarak değerlendirmek yerine, kuşaklararası bilgi transferinin farklı yönlerini tamamlayan uygulamalar olarak ele alma düşüncesini desteklemektedir.

Araştırmanın bu sonucu Sosyal Değişim Kuramı açısından da değerlendirilebilir. Sosyal değişim yaklaşımı, taraflar arasındaki ilişkinin karşılıklı olarak sağlanan faydalar ve karşılıklılık temelinde sürdürüldüğünü öngörmektedir (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Ters mentorluk bağlamında genç çalışanın güncel bilgi, teknolojik yetkinlik ve kuşaksal perspektif sunarken kıdemli çalışanın örgütsel deneyim, yönetsel bilgi ve kariyer birikimini paylaşması, tarafların birbirlerine farklı ancak tamamlayıcı kaynaklar sunduğu bir değişim ilişkisi oluşturmaktadır. Araştırmanın özellikle çift yönlü bilgi transferine ilişkin bulguları, Harvey vd. (2009) tarafından ifade edilen karşılıklı öğrenme yaklaşımıyla da uyumludur. Böylece mentor ve menti rollerinin sabit bilgi veren–bilgi alan konumları olmaktan çıkarak tarafların sahip oldukları bilgi alanlarına göre değişebildiği bir öğrenme ilişkisi ortaya çıkmaktadır.

Vakalar arası karşılaştırma ayrıca ters mentorluk programlarının tek tip bir yapıya sahip olmadığını göstermiştir. Roche Türkiye vakasında mentor–menti ilişkisinde ortaya çıkan çift yönlü öğrenme, Enerjisa vakasında geleneksel mentorluk ile ters mentorluk programlarının aynı kurumsal gelişim yapısı içerisinde birlikte yürütülmesi ve Ülker Bisküvi vakasında katılımcı seçimi, eğitim ve değerlendirme gibi belirli uygulama aşamalarının bulunması farklılaşan özellikler olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, literatürde ters mentorluk uygulamalarının amaç, eşleştirme ve yapılandırma biçimleri açısından örgütlere göre farklılaşabildiğine ilişkin bulgularla uyumludur (Kişi, 2018; Terzi & Boylu, 2019; Rashidov, 2024). Bununla birlikte, araştırmada söz konusu farklılıklar işletmelerin başarı veya etkililik açısından karşılaştırılması amacıyla kullanılmamış; farklı uygulamalarda bulunan ve birbirini tamamlayabilecek unsurların belirlenmesine odaklanılmıştır. Araştırmanın karşılaştırma mantığı da açıkça bu şekilde kurulmuştur.

Bu noktada araştırmanın temel katkısı ortaya çıkmaktadır. Karşılaştırmalı vaka analizinde Roche Türkiye'nin çift yönlü öğrenme deneyimi, Enerjisa'nın geleneksel ve ters mentorluğu aynı örgütsel yapı içerisinde birlikte ele alması ve Ülker Bisküvi'nin daha yapılandırılmış uygulama sürecinde öne çıkan unsurlar birlikte değerlendirilmiştir. Bu unsurların sentezinden hareketle geleneksel ve ters mentorluğu birbirinden bağımsız uygulamalar olarak ele almak yerine, iki yönlü bilgi ve deneyim transferini aynı öğrenme ilişkisi içerisinde bütünleştiren Bütünleşik Kuşaklararası Mentorluk Uygulama Çerçevesi geliştirilmiştir. Önerilen yaklaşım, literatürde geleneksel mentorlukta öne çıkan

kıdemliden gence bilgi ve deneyim aktarımı (Kram, 1985; Allen vd., 2004) ile ters mentorlukta öne çıkan gençten kıdemliye bilgi ve perspektif aktarımını (Chaudhuri & Ghosh, 2012; Murphy, 2012) aynı ilişki içerisinde karşılıklı hâle getirmeyi amaçlamaktadır.

Önerilen çerçevenin ihtiyaç analizi, tamamlayıcı eşleştirme, çift yönlü öğrenme hedeflerinin belirlenmesi, dönüşümlü mentorluk, ara değerlendirme, öğrenme çıktılarının değerlendirilmesi ve örgütsel bilgiye dönüştürme olmak üzere yedi aşamadan oluşması, araştırmanın uygulamaya yönelik katkısını oluşturmaktadır. Çerçevenin ayırt edici noktası, katılımcıların yaş veya örgütsel kıdemlerine göre sabit mentor ve menti rollerine yerleştirilmesi yerine, sahip oldukları bilgi ve öğrenme ihtiyaçlarına göre her iki rolü de dönüşümlü biçimde üstlenmeleridir. Böyle bir yapı, Harvey vd. (2009) tarafından vurgulanan karşılıklı öğrenme anlayışı ve Sosyal Değişim Kuramının karşılıklılık yaklaşımıyla (Blau, 1964; Gouldner, 1960) kuramsal olarak ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte önerilen çerçeve, bu araştırma kapsamında uygulamaya geçirilerek test edilmiş bir model değildir; üç vakada belgelenen farklı ve tamamlayıcı uygulama özelliklerinin karşılaştırmalı analizinden türetilmiş bir araştırmacı önerisidir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma amaçlı örnekleme yoluyla seçilen üç işletmeyle sınırlıdır ve bulguların Türkiye'de ters mentorluk uygulayan tüm işletmelere genellenmesi amaçlanmamaktadır. Ayrıca araştırmada birincil veri toplanmamış; analiz kamuya açık kurumsal raporlar, internet sayfaları ve diğer kurumsal dokümanlarla sınırlandırılmıştır. Bu nedenle bir uygulama unsurunun kamuya açık kaynaklarda bulunmaması, ilgili işletmede söz konusu uygulamanın bulunmadığı anlamına gelmemektedir. Araştırmanın yönteminde de bu sınırlılık özellikle gözetilmiş ve kamuya açık kanıt bulunmayan unsurlar yokluk olarak yorumlanmamıştır. Ayrıca incelenen belgelerde programların kuşaklararası bilgi transferi üzerindeki etkisini doğrudan ölçen nicel göstergelerin sınırlı olması, uygulamaların etkililiği konusunda sonuç çıkarılmasını sınırlandırmaktadır.

Gelecek araştırmalarda önerilen Bütünleşik Kuşaklararası Mentorluk Uygulama Çerçevesinin farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanarak test edilmesi önerilebilir. Mentor ve mentilerin deneyimlerinin görüşme veya anketlerle incelenmesi, uygulama öncesi ve sonrası ölçümlerin gerçekleştirilmesi ve çift yönlü mentorluk uygulamasının kuşaklararası bilgi transferi, karşılıklı öğrenme, örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme üzerindeki sonuçlarının değerlendirilmesi, önerilen çerçevenin ampirik geçerliliğinin ortaya konulmasına katkı sağlayabilir.

Kaynakça / References

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.

Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. Journal of Competitiveness, 6(3), 90–106.

Bozak, A. (2021). Instructional reverse mentoring: A practice proposal for teachers' understanding the "Z" and "Alpha" generations' learning perspectives. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 12(43), 114–142.

Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55–76.

Cotugna, N., & Vickery, C. E. (1998). Reverse mentoring: A twist to teaching technology. *Journal of the American Dietetic Association*, 98(10), 1166–1168.

Cranwell-Ward, J., Bossons, P., & Gover, S. (2004). *Mentoring: A Henley review of best practice*. Palgrave Macmillan.

Çetinkaya, B. D. (2022). Çalışma yaşamında kuşaklar arası bilgi aktarımı: X ve Y kuşağı üzerinde bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(2), 130–153.

Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 125–144.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Enerjisa Enerji A.Ş. (2017). *Faaliyet raporu 2017, Türkiye*.

Enerjisa Enerji A.Ş. (2019). *Faaliyet raporu 2019, Türkiye*.

Enerjisa Enerji A.Ş. (2024). *Enerjisa Enerji sürdürülebilirlik raporu 2024, Türkiye*.

Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., & Voelpel, S. C. (2017). A phase model of intergenerational knowledge sharing: Integrating viewpoints and perspectives. Academy of Management Learning & Education, 16(2), 192–216.

Grant, RM (1996), İşletmenin bilgiye dayalı bir teorisine doğru. Stratejik Yönetim Dergisi, 17: 109-122.

Harvey, M., McIntyre, N., Thompson Heames, J., & Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: Traditional, reverse, and reciprocal mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1344–1361.

Hill, L. A. (1995). Beyond the myth of the perfect mentor: Building a network of developmental relationships (Vol. 491, No. 96). *Harvard Business School*.

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.

Jordan, J., & Sorell, M. (2019, 3 Ekim). Why reverse mentoring works and how to do it right. *Harvard Business Review*.

Kargılı, B., & Şahinli, S. (2024). Kuşaklararası bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve örgütsel iletişim iklimi arasındaki ilişki: İdari sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 12(1), 65–82.

Kişi, N. (2018). Yenilikçi bir mentorluk yaklaşımı: Tersine mentorluk. *The Journal of International Scientific Researches*, 3(3), 205–213.

Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132.

Lawrence, T. M. (2017). Reverse mentoring literature review: Valuing diverse generations' contributions to future successes. *Northeast Business & Economics Association Proceedings*, 170–173.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Program Evaluation*, 1986(30), 73–84.

Lyons, S. and Kuron, L. (2014), Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. J. Organiz. Behav., 35: S139-S157.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), Essays on the sociology of knowledge (pp. 276–320). Routledge & Kegan Paul.

Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573.

McCarthy, G. (2013). David Clutterbuck, mentoring and coaching: A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(1), 199–200.

Nielson, T. R., Carlson, D. S., & Lankau, M. J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 364–381.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. Organization Science, 20(3), 635–652.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.

Rashıdov, A. (2024). *Geleceğe köprü kurmak: Tersine mentorluk ve kuşaklararası etkileşimin gücü* (Yüksek lisans tezi). Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Roche Türkiye. (2017). *Sürdürülebilirlik raporu 2017 – Türkiye*. Roche Türkiye Sürdürülebilirlik Sayfası.

Roche Türkiye. (2022). *Reverse mentoring: It's a two-way street*.

Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308.

Stone, F. (2002). *Coaching and mentoring*. John Wiley & Sons.

Terzi, E., & Boylu, Y. (2019). Türkiye ve Dünya'da tersine mentorluk: Kuşaklar bazında farklılaşan iş değerleri ve gençlerin işten ayrılma niyeti açısından bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3283–3322.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. Journal of Management, 36(5), 1117–1142.

Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Explaining and managing intergenerational conflict in the workplace. Work, Aging and Retirement, 3(3), 304–323.

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. (2023). *2023 faaliyet raporu*.

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. (2024). *2024 faaliyet raporu*.

Watkins, H. J., & Omilion-Hodges, L. M. (2025). Zooming in on generational differences: Exploring intergenerational employee relationships and the rise of Generation Z. International Journal of Business Communication, 63(4):1697-1724. DOI:

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

CULTURAL BRANDING AS A DRIVER OF BRAND EQUITY IN SOMALI TELECOMMUNICATIONS

Aisha IMAN
MBA, İstanbul Arel Üniversitesi
omaraisha593@gmail.co
Aylin ERDOĞDU
İstanbul Arel Üniversitesi

ABSTRACT

Brand equity is a strategic asset that strengthens customer loyalty, enhances competitive advantage, and supports long-term organisational performance. As markets become increasingly digital and service-oriented, organisations must adopt culturally responsive branding strategies that reflect consumers' values, identities, and social expectations. Although cultural branding has attracted growing scholarly attention, limited research has examined how it contributes to customer-based brand equity within fragile and emerging economies, particularly in Somalia's rapidly evolving telecommunications sector. Existing studies have primarily focused on digital transformation, mobile money, financial inclusion, and service quality, while providing comparatively little attention to branding as a strategic organisational capability. This study addresses this gap by examining how cultural branding contributes to brand equity through the development of a context-specific conceptual framework for Somalia's telecommunications industry. A qualitative conceptual research design was adopted, supported by a structured literature selection process and thematic synthesis of peer-reviewed journal articles, academic books, and reports published by reputable international organisations, including the World Bank, GSMA, and the International Telecommunication Union (ITU). The literature was systematically reviewed to identify recurring concepts and relationships linking cultural branding with customer-based brand equity in digital service environments. The analysis identified four mutually reinforcing mechanisms through which cultural branding strengthens brand equity: consumer trust, digital service reliability, community engagement, and customer experience. Together, these mechanisms enhance customer loyalty, organisational legitimacy, and sustainable competitive advantage by aligning organisational values, service delivery, and stakeholder relationships with customers' cultural expectations. The study extends cultural branding theory by providing an integrated explanation of how culturally responsive organisational practices strengthen customer-based brand equity within an under-researched emerging market context. It also contributes to strategic marketing literature by offering a theoretically grounded framework that integrates insights from branding, digital service management, and telecommunications research. Beyond its theoretical contribution, the study provides practical guidance for telecommunications managers, policymakers, and development

partners seeking to strengthen customer relationships, organisational legitimacy, and long-term brand equity through culturally responsive branding strategies. The proposed framework also establishes a foundation for future empirical research in Somalia and other digitally connected emerging economies.

Keywords: *Cultural Branding; Brand Equity; Telecommunications; Digital Services; Somalia.*

ÖZET

Marka değeri, müşteri sadakatini güçlendiren, rekabet avantajını artıran ve uzun vadeli kurumsal performansı destekleyen stratejik bir varlıktır. Piyasalar giderek daha dijital ve hizmet odaklı hale geldikçe, kuruluşlar tüketicilerin değerlerini, kimliklerini ve sosyal beklentilerini yansıtan kültürel olarak duyarlı markalaşma stratejileri benimsemelidir. Kültürel markalaşma giderek artan akademik ilgi görmesine rağmen, özellikle Somali'nin hızla gelişen telekomünikasyon sektöründe, kırılgan ve gelişmekte olan ekonomilerde müşteri tabanlı marka değerine nasıl katkıda bulunduğunu inceleyen sınırlı araştırma bulunmaktadır. Mevcut çalışmalar öncelikle dijital dönüşüm, mobil para, finansal katılım ve hizmet kalitesine odaklanırken, markalaşmaya stratejik bir kurumsal yetenek olarak nispeten daha az dikkat göstermiştir. Bu çalışma, Somali telekomünikasyon endüstrisi için bağlama özgü kavramsal bir çerçeve geliştirerek kültürel markalaşmanın marka değerine nasıl katkıda bulunduğunu inceleyerek bu boşluğu doldurmaktadır. Yapılandırılmış bir literatür seçimi süreci ve hakemli dergi makaleleri, akademik kitaplar ve Dünya Bankası, GSMA ve Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU) gibi saygın uluslararası kuruluşlar tarafından yayınlanan raporların tematik senteziyle desteklenen nitel bir kavramsal araştırma tasarımı benimsenmiştir. Dijital hizmet ortamlarında kültürel markalaşmayı müşteri tabanlı marka değeriyle ilişkilendiren tekrarlayan kavramları ve ilişkileri belirlemek için literatür sistematik olarak incelenmiştir. Analiz, kültürel markalaşmanın marka değerini güçlendirdiği dört karşılıklı güçlendirici mekanizma belirlemiştir: tüketici güveni, dijital hizmet güvenilirliği, topluluk katılımı ve müşteri deneyimi. Bu mekanizmalar birlikte, kurumsal değerleri, hizmet sunumunu ve paydaş ilişkilerini müşterilerin kültürel beklentileriyle uyumlu hale getirerek müşteri sadakatini, kurumsal meşruiyeti ve sürdürülebilir rekabet avantajını artırır. Çalışma, kültürel olarak duyarlı kurumsal uygulamaların az araştırılmış gelişmekte olan bir pazar bağlamında müşteri tabanlı marka değerini nasıl güçlendirdiğine dair entegre bir açıklama sunarak kültürel markalaşma teorisini genişletmektedir. Ayrıca, markalaşma, dijital hizmet yönetimi ve telekomünikasyon araştırmalarından elde edilen içgörüleri entegre eden teorik olarak temellendirilmiş bir çerçeve sunarak stratejik pazarlama literatürüne katkıda bulunmaktadır. Teorik katkısının ötesinde, çalışma telekomünikasyon yöneticileri, politika yapıcılar ve kalkınma ortakları için kültürel olarak duyarlı markalaşma stratejileri aracılığıyla müşteri ilişkilerini, kurumsal meşruiyeti ve uzun vadeli marka değerini güçlendirmek isteyenler için pratik rehberlik sağlamaktadır. Önerilen çerçeve ayrıca Somali ve diğer dijital olarak bağlantılı gelişmekte olan ekonomilerde gelecekteki ampirik araştırmalar için bir temel oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kültürel Markalaşma; Marka Değeri; Telekomünikasyon; Dijital Hizmetler; Somali.*

1. Introduction

In increasingly competitive and digitalised markets, brand equity has become one of the most valuable strategic assets for organisations seeking sustainable competitive advantage. Strong brands strengthen customer loyalty, enhance consumer trust, reduce perceived risk, and improve long-term organisational performance (Aaker, 1991; Keller, 1993, 2016). As competition shifts from products to customer relationships, branding has evolved beyond traditional promotional activities to encompass broader organisational capabilities that create meaningful and enduring value for customers. Contemporary branding research further suggests that consumers increasingly evaluate organisations according to their authenticity, shared values, and cultural relevance, positioning cultural branding as an important determinant of customer perceptions, brand preference, and competitive positioning (Holt, 2004; Zhou et al., 2024). The strategic importance of cultural branding has become even more pronounced with the rapid digital transformation of service industries. As organisations increasingly deliver services through digital platforms, customers interact with brands across multiple physical and digital touchpoints, shaping perceptions through continuous service experiences rather than isolated transactions. Consequently, competitive advantage depends not only on technological capability or service quality but also on an organisation's ability to establish trust, demonstrate social responsibility, and maintain meaningful relationships with customers and communities. In this context, cultural branding represents a strategic organisational capability that integrates customer experience, stakeholder engagement, and shared cultural values to strengthen long-term brand equity (Tran et al., 2021; Dropulić et al., 2022).

Somalia provides a distinctive setting for examining these relationships. Despite prolonged institutional challenges, the country's telecommunications sector has emerged as one of Africa's most dynamic private-sector industries, driven by technological innovation, entrepreneurial investment, and widespread adoption of digital services (World Bank, 2024). Telecommunications companies have expanded beyond conventional communication services to provide mobile money, internet connectivity, and digital financial services that support households, businesses, humanitarian organisations, and public institutions. Platforms such as EVC Plus, ZAAD, and SAHAL have transformed everyday economic activity by facilitating financial transactions and expanding access to digital services, positioning telecommunications providers as trusted intermediaries in both communication and commerce (World Bank, 2024; GSMA, 2025). Consequently, customers increasingly evaluate these organisations not only according to their technical capabilities but also through perceptions of trustworthiness, organisational responsibility, community engagement, and responsiveness to local needs.

Although the Somali telecommunications sector has attracted growing scholarly attention, existing studies have focused primarily on digital transformation, mobile money adoption,

financial inclusion, and telecommunications infrastructure (World Bank, 2024; Chonka, 2025). Comparatively little attention has been devoted to understanding branding as a strategic capability, particularly the role of cultural branding in strengthening customer-based brand equity. Furthermore, much of the existing literature on brand equity has been developed and validated in advanced economies, providing limited insight into how culturally responsive branding operates within fragile, institutionally complex, and rapidly digitalising markets such as Somalia. In addition, previous studies have largely examined customer trust, service quality, customer experience, and community engagement as separate determinants of brand equity, with limited attention to how these dimensions interact through cultural branding. This gap highlights the need for an integrated conceptual perspective that explains the mechanisms through which cultural branding contributes to brand equity within the Somali telecommunications sector.

Against this background, the objective of this study is to examine how cultural branding contributes to brand equity in Somalia's telecommunications sector by developing a context-specific conceptual framework. Specifically, the study identifies the principal mechanisms through which cultural branding strengthens customer-based brand equity and synthesises these relationships into an integrated framework that can guide future empirical research and managerial decision-making. By positioning cultural branding as a strategic antecedent of brand equity, the proposed framework provides a theoretically grounded explanation of how culturally responsive organisational practices create sustainable brand value within digitally connected service environments. The remainder of the paper is organised as follows. Section 2 reviews the literature on cultural branding, brand equity, telecommunications branding, and the Somali telecommunications context. Section 3 outlines the research methodology. Section 4 presents the thematic findings together with the proposed conceptual framework. Section 5 discusses the theoretical and practical implications of the findings, while Section 6 concludes the paper by highlighting the study's contributions, limitations, and directions for future research.

2. Literature Review

Brand equity has become a central construct in strategic marketing because it explains how organizations create sustainable competitive advantage through customers' perceptions, experiences, and long-term relationships (Keller, 2016). As markets become increasingly digital and service-oriented, branding has evolved beyond traditional promotional activities to encompass customer engagement, organizational authenticity, and value co-creation. Contemporary research further suggests that cultural branding has emerged as a strategic capability through which organizations strengthen brand equity by aligning brand identity with consumers' cultural values, beliefs, and social expectations (Holt, 2004; Zhou et al., 2024; Gutiérrez et al., 2024). Despite these developments, limited research has examined how cultural branding contributes to brand equity within the telecommunications sector, particularly in fragile and rapidly digitalizing economies such as Somalia. Accordingly, this literature review synthesizes existing scholarship on cultural branding, brand equity, telecommunications branding, and the Somali telecommunications

context to establish the theoretical foundation of the study and identify the research gap addressed by the proposed conceptual framework.

2.1 Cultural Branding

Cultural branding has become an increasingly important strategic approach through which organizations create distinctive brand identities by aligning their brands with consumers' cultural values, beliefs, and social experiences. Unlike traditional branding, which primarily emphasizes functional product attributes and market differentiation, cultural branding positions brands as meaningful cultural symbols that enable consumers to express identity, belonging, and shared values. The theoretical foundation of cultural branding was established by Holt (2004), who argues that iconic brands achieve sustainable competitive advantage by developing identity myths that resonate with prevailing cultural tensions and societal aspirations. This perspective shifted branding theory beyond product-centred approaches by recognizing culture as a strategic resource for creating enduring brand value. Recent scholarship has expanded this perspective by demonstrating that cultural branding is increasingly shaped by authenticity, consumer engagement, and value congruence within digitally connected markets. As consumers become more socially conscious and culturally aware, they increasingly favour brands that consistently reflect local values, communicate transparently, and demonstrate authentic organizational behaviour. Contemporary branding research indicates that authentic brand cultures strengthen consumer trust, emotional attachment, and long-term loyalty, thereby enhancing customer-based brand equity and organizational legitimacy (Loureiro et al., 2023; Zhou et al., 2024). Another significant development concerns the contribution of cultural branding to customer value creation. Empirical evidence demonstrates that consumers' involvement with brand culture enhances perceived brand value, brand happiness, and willingness to pay a premium.

These outcomes reinforce self-brand connections and strengthen customer-based brand equity by creating deeper emotional relationships between consumers and brands. Furthermore, the positive influence of brand culture is more pronounced when organizations consistently integrate cultural values into their products, services, and customer experiences, highlighting culture as an important source of sustainable competitive advantage (Zhou et al., 2024). The importance of cultural branding is particularly evident in service industries, where customer perceptions are shaped through continuous interactions rather than one-time product purchases. Service organizations communicate brand meaning through customer service, digital platforms, relationship management, and organizational behaviour, making every customer interaction an opportunity to strengthen or weaken brand equity. Research further suggests that customer engagement and value co-creation across digital touchpoints reinforce brand equity by enhancing customer experience and relationship quality (Tran et al., 2021; Dropulić et al., 2022). This perspective is especially relevant to the telecommunications sector, where customers interact daily with service providers through mobile communication, internet connectivity, digital financial services, and customer support. In Somalia,

telecommunications companies extend their role beyond communication services by facilitating mobile money, promoting digital inclusion, and supporting community development. These characteristics indicate that cultural branding represents a strategic capability for strengthening consumer trust, organizational legitimacy, and brand equity. Nevertheless, empirical research examining this relationship within the Somali telecommunications sector remains limited, creating the need for further conceptual and empirical investigation.

2.2 Brand Equity

Brand equity is widely recognised as one of the most valuable intangible assets that enables organizations to achieve sustainable competitive advantage by strengthening customer loyalty, increasing perceived value, and improving long-term organizational performance. Customer-based brand equity refers to the additional value that consumers associate with a brand through their awareness, perceptions, experiences, and behavioural responses. Organizations with strong brand equity generally experience greater customer preference, stronger loyalty, reduced price sensitivity, and superior market performance, making brand equity a central concept in strategic marketing (Aaker, 1991; Keller, 1993). The theoretical foundations of brand equity are primarily based on Aaker's (1991) multidimensional model and Keller's (1993) Customer-Based Brand Equity (CBBE) framework. Aaker conceptualized brand equity through four principal dimensions: brand awareness, perceived quality, brand associations, and brand loyalty, whereas Keller argued that brand equity is created through consumers' knowledge, experiences, and favourable brand associations. Although these frameworks continue to underpin branding research, recent scholarship demonstrates that the digital transformation of markets has expanded the mechanisms through which brand equity is created and sustained. Systematic reviews indicate that customer engagement, digital interactions, relationship quality, and value co-creation have become central drivers of brand equity in contemporary markets.

Recent empirical studies further suggest that customer experience has become one of the strongest determinants of customer-based brand equity. Rather than relying solely on advertising and promotional activities, organizations increasingly create brand value through meaningful interactions across digital and physical touchpoints. Positive customer experiences strengthen perceived quality, emotional attachment, trust, and brand loyalty, while consistent digital engagement enhances customers' willingness to maintain long-term relationships with brands. These findings reflect a shift from transaction-oriented branding towards relationship-oriented branding, where organizations build competitive advantage by continuously creating value for customers rather than merely communicating brand messages. Another important development concerns the role of trust and organizational authenticity in strengthening brand equity. In digital service environments, consumers increasingly evaluate brands according to their transparency, credibility, responsiveness, and ethical behaviour. Consequently, organizations that consistently deliver reliable services while maintaining authentic relationships with customers are more likely to strengthen favourable brand associations and sustain customer loyalty.

Contemporary branding research therefore recognises brand equity as a dynamic strategic capability that integrates organizational values, customer experiences, and long-term stakeholder relationships rather than a static marketing asset.

The evolution of brand equity is particularly relevant to service industries, where customers interact continuously with organizations through digital platforms and service encounters. Within the telecommunications sector, consumers evaluate brands not only according to technical performance but also through their experiences with customer service, digital applications, service reliability, and organizational trustworthiness. These characteristics suggest that understanding brand equity requires greater attention to the broader service environment in which customer relationships are developed. The following section therefore examines how brand equity has been conceptualized within the telecommunications industry.

2.3 Brand Equity in Telecommunications

The telecommunications industry provides a distinctive context for understanding brand equity because customer relationships are characterised by continuous service interactions, rapid technological innovation, and increasing digital integration. Unlike tangible products, telecommunications services are evaluated through ongoing customer experiences across mobile networks, internet services, digital applications, and customer support. Consequently, customers assess telecommunications brands not only on network quality and pricing but also on service reliability, trust, responsiveness, and the overall quality of their digital experience (Keller, 2016). Recent strategic marketing research suggests that digital transformation has fundamentally reshaped the development of brand equity in service industries. As customer interactions increasingly occur through digital platforms, organizations must deliver seamless, secure, and customer-centred experiences across multiple touchpoints. Contemporary evidence indicates that customer engagement, relationship quality, and value co-creation have become key antecedents of customer-based brand equity, reflecting a shift from transaction-oriented marketing to relationship-oriented branding (Tran et al., 2021; Dropulić et al., 2022).

The increasing digitalisation of telecommunications services has also intensified competition among service providers, making brand equity an important strategic resource for sustaining market leadership. In highly competitive markets, organizations can no longer rely solely on network coverage or pricing strategies to differentiate themselves. Instead, competitive advantage increasingly depends on delivering integrated digital experiences that combine service quality, customer engagement, and strong brand relationships. Recent research suggests that organizations that consistently integrate digital innovation with customer-centred branding strategies are better positioned to strengthen customer loyalty, improve customer retention, and generate superior long-term organizational performance (Loureiro et al., 2023; Gutiérrez et al., 2024). These developments reinforce the growing importance of strategic branding within the telecommunications industry.

Trust has also emerged as a critical determinant of telecommunications brand equity. Because telecommunications providers manage personal information and facilitate digital transactions, customers place considerable importance on organizational reliability, transparency, and service security. Organizations that consistently deliver reliable and secure digital services are more likely to strengthen favourable brand associations, increase customer satisfaction, and build long-term loyalty. Recent evidence from the telecommunications sector confirms that strong brand equity significantly enhances customer loyalty, particularly when customer satisfaction reinforces the relationship between brand perceptions and behavioural intentions.

Another important development concerns the growing importance of customer experience in strengthening telecommunications brands. Customers interact continuously with service providers through mobile applications, digital payment platforms, customer care services, and online support systems, making every interaction an opportunity to reinforce or weaken brand perceptions. Studies consistently demonstrate that positive customer experiences improve brand image, customer satisfaction, and loyalty, ultimately contributing to stronger brand equity and sustainable competitive advantage. Although branding research has significantly advanced understanding of customer-based brand equity within digital service industries, most empirical studies have been conducted in developed economies or relatively stable emerging markets. Comparatively little research has examined how brand equity is developed in fragile institutional contexts where telecommunications companies simultaneously provide communication services, digital financial infrastructure, and broader community functions. This limitation is particularly relevant to Somalia, where telecommunications providers play a central role in communication, mobile money, and financial inclusion. The following section therefore examines the unique characteristics of Somalia's telecommunications sector and explains why a context-specific understanding of cultural branding and brand equity is required.

2.4 Cultural Branding in Emerging Markets

Emerging markets present distinctive institutional, economic, and cultural conditions that influence how organisations develop and sustain strong brands. Compared with developed economies, businesses in emerging markets often operate within environments characterised by institutional uncertainty, evolving consumer preferences, resource constraints, and rapidly expanding digital technologies. These conditions require organisations to establish legitimacy, build stakeholder confidence, and adapt their branding strategies to local social and cultural contexts rather than relying solely on conventional marketing approaches (Holt, 2004; World Bank, 2024).Recent research suggests that successful branding in emerging markets increasingly depends on organisations' ability to combine technological innovation with culturally responsive organisational practices. Consumers are placing greater emphasis on authenticity, organisational responsibility, and meaningful engagement with local communities when evaluating brands. Consequently, organisations are expected not only to deliver high-quality products and services but also to demonstrate ethical behaviour, contribute to social

development, and align their operations with the cultural values and expectations of the societies in which they operate. These organisational characteristics strengthen customer perceptions of authenticity, credibility, and legitimacy, which are recognised as important foundations of sustainable brand equity (Loureiro et al., 2023; Gutiérrez et al., 2024).

The growing digitalisation of emerging markets has further transformed the competitive environment in which organisations operate. Digital platforms have expanded customer access to information, increased market transparency, and intensified competition across service industries. As a result, organisations must increasingly differentiate themselves through customer-centred experiences, trusted stakeholder relationships, and culturally meaningful brand identities rather than through functional attributes alone. Within this evolving environment, cultural branding provides a strategic mechanism through which organisations can create stronger emotional connections with customers while reinforcing long-term organisational legitimacy and competitive advantage. Despite these developments, much of the existing literature continues to draw predominantly on evidence from developed economies, with comparatively limited attention devoted to understanding how cultural branding operates within fragile and institutionally complex markets. Furthermore, previous studies have often examined customer trust, service quality, customer experience, and community engagement as separate determinants of brand equity rather than considering how these dimensions collectively contribute to value creation through cultural branding. This contextual and theoretical limitation highlights the need for an integrated conceptual perspective capable of explaining how culturally responsive organisational practices strengthen brand equity in emerging markets. The following section develops this theoretical integration before applying it to Somalia's telecommunications sector.

2.5 Integrating Cultural Branding and Brand Equity

Although cultural branding and brand equity have each received considerable scholarly attention, their interaction has rarely been conceptualised within a unified theoretical framework, particularly in digital service industries operating in fragile and emerging economies. Studies on cultural branding primarily focus on how organisations create meaningful identities that resonate with customers, whereas brand equity research has traditionally concentrated on customer perceptions, loyalty, and competitive advantage. Comparatively little attention has been devoted to explaining how cultural branding translates into stronger brand equity through interconnected organisational mechanisms, particularly within digital service industries. Recent literature suggests that brand equity is influenced by multiple organisational capabilities operating simultaneously rather than by isolated marketing activities. Trust, service reliability, customer experience, and stakeholder engagement have each been recognised as important contributors to stronger customer relationships and sustainable competitive advantage (Dropulić et al., 2022; Loureiro et al., 2023; Tran et al., 2021). However, these factors are commonly examined independently, providing limited understanding of how they collectively explain the contribution of cultural branding to brand equity. This study addresses this conceptual gap

by integrating these complementary dimensions into a unified framework tailored to Somalia's telecommunications sector. Rather than viewing consumer trust, digital service reliability, community engagement, and customer experience as separate outcomes, the proposed framework conceptualises them as interrelated mechanisms through which culturally responsive organisational practices contribute to stronger brand equity. This integrated perspective provides the theoretical basis for examining cultural branding within Somalia's telecommunications sector, discussed in the following section.

2.6 Somali Telecommunications Context

Somalia's telecommunications sector has emerged as one of the country's most resilient and innovative industries despite decades of political instability and institutional fragility. Driven primarily by private-sector investment, telecommunications companies have evolved from providers of basic voice and internet services into key enablers of digital connectivity, financial services, and socioeconomic development. The rapid expansion of telecommunications infrastructure has significantly improved access to communication technologies, accelerated digital transformation, and strengthened economic resilience across the country (World Bank, 2024). This transformation is exemplified by Hormuud Telecom, one of Somalia's leading telecommunications operators, which has expanded beyond traditional communication services through broadband connectivity and the EVC Plus mobile money platform. The company's international recognition, including the 2024 Glotel Award for Connecting the Unconnected**,** demonstrates its contribution to digital inclusion, technological innovation, and community development while highlighting the growing competitiveness of Somalia's telecommunications sector within Africa's digital economy (World Bank, 2024; Hormuud Telecom, 2024). A defining characteristic of Somalia's telecommunications industry is the close integration of communication services with digital financial systems. Unlike many developing economies where digital finance is led primarily by commercial banks, Somali telecommunications operators have developed comprehensive mobile money ecosystems that facilitate retail payments, salary transfers, remittances, utility payments, and humanitarian cash assistance. According to recent GSMA reports, Sub-Saharan Africa continues to lead global mobile money adoption, with digital financial services playing an increasingly important role in promoting financial inclusion and supporting economic participation throughout the region (GSMA, 2024; GSMA, 2025). Consequently, telecommunications companies have become central actors in Somalia's digital economy by providing essential infrastructure for both communication and financial transactions.

Beyond digital financial services, expanding telecommunications infrastructure has created new opportunities for innovation, entrepreneurship, and private-sector growth. Increasing internet penetration, wider availability of high-speed mobile broadband, and the gradual deployment of advanced mobile technologies have supported the emergence of technology start-ups, electronic commerce, and digital entrepreneurship. Telecommunications providers also enable small and medium-sized enterprises (SMEs) to access wider markets, improve operational efficiency, and adopt digital business models.

In addition, improved connectivity has enhanced access to online education, healthcare, and selected public services, demonstrating that telecommunications infrastructure increasingly supports broader economic modernisation and digital development. These developments position telecommunications operators as strategic partners in Somalia's long-term national development rather than solely providers of communication services (World Bank, 2024; GSMA, 2025). The expanding role of telecommunications within Somalia's economy has fundamentally reshaped customer expectations. Consumers increasingly expect providers to deliver secure, reliable, and responsive digital services that support both communication and everyday financial activities. As Chonka (2025) argues, mobile money has evolved into an indigenous digital innovation that compensates for the limited reach of formal banking institutions, making organisational credibility, service dependability, and institutional legitimacy central to customer relationships. This unique integration of communication and financial services distinguishes Somalia's telecommunications sector from many other emerging markets, where these services continue to operate largely as separate industries.

Growing market maturity has simultaneously intensified competition among telecommunications providers. Operators increasingly differentiate themselves through network quality, innovative digital solutions, customer service, and the ability to respond effectively to changing consumer expectations. As digital adoption continues to increase, sustainable competitive advantage depends not only on technological capability but also on the ability to develop trusted brands that reflect local cultural values and establish meaningful relationships with customers. This evolving competitive environment reinforces the strategic importance of cultural branding as a source of sustainable brand equity within Somalia's telecommunications sector. In addition to technological innovation, Somali telecommunications companies have strengthened their public reputation through sustained investments in education, healthcare, entrepreneurship, humanitarian assistance, and community development initiatives. These activities extend organisational influence beyond commercial operations and demonstrate a broader commitment to national development and social well-being. By aligning corporate practices with community needs and shared cultural values, telecommunications companies strengthen organisational legitimacy, foster positive stakeholder relationships, and enhance customer perceptions of authenticity and responsibility. These characteristics closely reflect the principles of cultural branding, whereby organisational behaviour and shared values become important sources of brand meaning, customer loyalty, and long-term brand equity. Despite the strategic importance of the sector, existing research has focused predominantly on digital transformation, mobile money adoption, financial inclusion, and telecommunications infrastructure (World Bank, 2024; GSMA, 2024; Chonka, 2025). Comparatively limited attention has been devoted to understanding branding as a strategic capability, particularly the role of cultural branding in strengthening brand equity within Somali telecommunications companies. This contextual and theoretical gap provides the foundation for the present study and justifies the development

of a conceptual framework explaining how cultural branding contributes to sustainable brand equity in Somalia's rapidly evolving digital economy.

2.7 Research Gap

The existing literature demonstrates that cultural branding and brand equity are critical strategic capabilities for strengthening customer loyalty and sustainable competitive advantage in digital service industries. Recent studies emphasise the growing importance of authenticity, customer engagement, digital service quality, and relationship marketing in enhancing customer-based brand equity (Tran et al., 2021; Dropulić et al., 2022; Gutiérrez et al., 2024). Despite these advances, important gaps remain. First, most studies have been conducted in developed economies, providing limited evidence on how cultural branding influences brand equity in fragile and emerging markets. Second, research on Somalia's telecommunications sector has focused primarily on digital transformation, mobile money, and financial inclusion, with limited attention to branding as a strategic capability. Finally, existing studies have examined customer trust, digital service quality, customer experience, and community engagement independently rather than integrating them into a comprehensive framework explaining how cultural branding drives brand equity.

To address these gaps, this study develops a context-specific conceptual framework that positions cultural branding as a strategic antecedent of brand equity in Somalia's telecommunications sector. The framework proposes that cultural branding strengthens brand equity through four interconnected mechanisms: consumer trust, digital service reliability, community engagement, and customer experience. By integrating branding theory with the distinctive characteristics of Somalia's digital economy, the study addresses both the theoretical and contextual gaps identified in the literature while providing a foundation for future empirical research and practical guidance for telecommunications managers seeking to strengthen customer loyalty and sustainable competitive advantage.

3. Method

This section outlines the methodological approach adopted to develop the proposed conceptual framework. It describes the research design, literature search and selection process, data analysis procedures, and measures undertaken to enhance the trustworthiness of the study. Together, these methodological procedures ensured a systematic, transparent, and theoretically grounded synthesis of the existing literature on cultural branding and brand equity within the context of Somalia's telecommunications sector.

3.1 Research Design

This study adopts a qualitative conceptual research design to examine how cultural branding contributes to brand equity in Somalia's telecommunications sector. Guided by an interpretivist perspective, the study synthesises existing theoretical and empirical knowledge to explain the mechanisms through which cultural branding strengthens brand

equity within a specific institutional and market context. Unlike empirical research that relies on primary data collection, conceptual research advances theoretical understanding by integrating existing knowledge, identifying relationships across diverse sources, and developing frameworks that guide future investigation (Jaakkola, 2020). This approach is particularly appropriate because empirical evidence on cultural branding within Somalia remains limited, making theoretical integration essential for explaining branding dynamics in the country's rapidly evolving digital economy and providing a foundation for subsequent empirical research.

Conceptual research is particularly valuable in areas where existing knowledge is fragmented across multiple disciplines and where theoretical integration is required to explain emerging organisational phenomena. Rather than testing predefined hypotheses, it enables researchers to synthesise evidence from diverse sources, identify recurring patterns, and develop theoretically grounded explanations that advance scholarly understanding. In the present study, this approach facilitates the integration of branding theory with insights from digital services, telecommunications, and emerging market literature to explain how cultural branding contributes to customer-based brand equity. By bringing together these complementary perspectives, the study develops a coherent conceptual framework that not only addresses an important contextual gap in the literature but also provides a foundation for future empirical research and practical decision-making within Somalia's telecommunications sector.

3.2 Data Sources and Literature Selection

This study is based exclusively on secondary data obtained from peer-reviewed journal articles, academic books, and reports published by reputable international organisations. The literature review focused on four interrelated thematic areas: cultural branding, brand equity, telecommunications branding, and Somalia's telecommunications sector. Academic publications were identified through internationally recognised databases, including Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Taylor & Francis Online, and Google Scholar. Contextual evidence was supplemented with reports published by the World Bank, GSMA, and the International Telecommunication Union (ITU), while foundational academic books were used to establish the theoretical basis of the study and strengthen understanding of Somalia's digital economy and telecommunications landscape. Priority was given to recent peer-reviewed studies published between 2021 and 2025 to capture contemporary developments in branding and digital service research, while seminal works were retained where necessary to establish the theoretical foundations of cultural branding and customer-based brand equity. The initial database search identified 127 publications.

Following title and abstract screening, 39 publications were selected for full-text assessment. These full-text publications were subsequently evaluated using the predefined inclusion and exclusion criteria **(**Figure 1), resulting in the selection of 16 studies for the final thematic synthesis. Although only sixteen studies were retained, they represented the

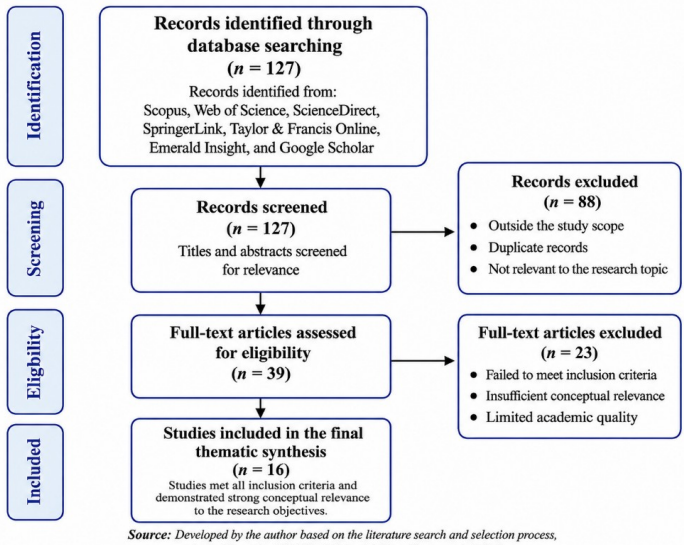
most conceptually relevant and methodologically credible evidence on cultural branding, brand equity, telecommunications, and emerging markets. Consistent with conceptual research, the objective was not to maximise the number of studies reviewed but to synthesise the literature offering the greatest theoretical relevance to the research objectives (Jaakkola, 2020). The selected studies consistently supported the four principal themes identified through the thematic synthesis, indicating sufficient conceptual depth and theoretical saturation to support the development of the proposed conceptual framework. The literature search employed combinations of keywords including "cultural branding," "brand equity," "customer-based brand equity," "telecommunications branding," "digital services," "customer trust," and "Somalia telecommunications." Reference lists of highly relevant publications were also reviewed to identify additional sources that informed the thematic synthesis and framework development.

3.2.1 Inclusion and Exclusion Criteria

To ensure methodological rigour and transparency, predefined inclusion and exclusion criteria guided the selection of the reviewed literature. Publications were included if they**:** (i) addressed cultural branding, brand equity, telecommunications, digital services, or the Somali context; (ii) were published in peer-reviewed journals, academic books, or reports produced by internationally recognised organisations; (iii) provided conceptual, theoretical, or empirical evidence relevant to the study objectives; and (iv) demonstrated sufficient academic quality and methodological credibility. Publications were excluded if they lacked direct relevance to the research topic, duplicated previously selected studies, contained insufficient methodological detail, or originated from non-scholarly sources without recognised academic credibility. Applying these criteria ensured that only high-quality and contextually relevant evidence informed the thematic synthesis and the development of the proposed conceptual framework. The exclusion categories presented in Figure 1 summarise the principal reasons for removing studies during the screening and eligibility assessment stages.

Figure 1 illustrates the literature selection process following the PRISMA 2020 guidelines. Although the present study is conceptual rather than a formal systematic review, the PRISMA framework was adopted to enhance transparency and replicability in the identification, screening, eligibility assessment, and selection of the literature included in the thematic synthesis (Page et al., 2021).

Figure 1. Literature Selection Process Following PRISMA 2020



Source: *Developed by the author based on the literature search and selection process, adapted from the PRISMA 2020 guidelines (Page et al., 2021).*

3.3 Data Analysis

The selected literature was synthesised using a thematic synthesis approach, drawing on the principles of thematic analysis proposed by Braun and Clarke (2022). This approach was adopted to identify, organise, and integrate recurring concepts across the reviewed literature in order to develop a coherent conceptual explanation of how cultural branding contributes to brand equity within Somalia's telecommunications sector. Following Braun and Clarke's analytical framework, the synthesis involved four iterative stages: initial coding, pattern identification, theme development, and theme refinement. First, the selected studies were systematically reviewed to identify key concepts and evidence related to cultural branding and brand equity. Second, recurring concepts were coded according to their relevance to the research objectives and examined to identify common patterns across the literature. Third, related codes were grouped into broader analytical themes. Finally, the refined themes were synthesised into higher-order concepts that explained the relationship between cultural branding and brand equity. To enhance analytical transparency, the identified concepts were systematically compared and grouped according to their conceptual similarity through an iterative coding process. The emerging themes were refined by examining their consistency across multiple sources and their relevance to the study objectives. Only themes that were consistently supported by the reviewed literature and demonstrated strong conceptual relevance to the relationship between cultural branding and brand equity were retained for the final thematic synthesis.

Throughout the synthesis, emphasis was placed on identifying conceptual relationships rather than measuring statistical associations. Similar concepts reported across different studies were compared, integrated, and interpreted to develop higher-order themes that explained the mechanisms through which cultural branding contributes to brand equity. This iterative process strengthened the theoretical coherence of the proposed conceptual framework and ensured that the identified mechanisms were grounded in evidence drawn from multiple academic sources rather than individual studies. A thematic synthesis approach was considered particularly appropriate because it enables the systematic integration of concepts across diverse bodies of literature while preserving their contextual meaning. Unlike quantitative synthesis methods, which primarily focus on statistical aggregation, thematic synthesis facilitates the interpretation of broader theoretical relationships and the development of higher-order conceptual explanations. Consequently, the approach is well suited to conceptual research, where the objective is to integrate existing knowledge and develop a theoretically grounded framework rather than test causal relationships (Braun & Clarke, 2022; Jaakkola, 2020). The synthesis identified four interrelated mechanisms linking cultural branding with brand equity: consumer trust, digital service reliability, community engagement, and customer experience. These themes consistently emerged across the reviewed literature as the principal pathways through which cultural branding strengthens brand equity in digital service environments and collectively underpin the proposed conceptual framework presented in the findings.

3.4 Research Trustworthiness

The credibility of this study was strengthened through the systematic selection of high-quality academic literature, transparent inclusion and exclusion criteria, and the synthesis of evidence from multiple peer-reviewed sources. The integration of established branding theories with recent empirical research, together with contextual evidence from authoritative organisations such as the World Bank, GSMA, and the International Telecommunication Union (ITU), enhanced the robustness and contextual relevance of the proposed conceptual framework. Although conceptual studies do not rely on statistical measures of reliability or validity, methodological rigour was maintained through a transparent literature selection process, systematic thematic synthesis, and the integration of evidence from diverse academic and institutional sources. These procedures enhanced the credibility, dependability, and theoretical coherence of the proposed framework while reducing potential selection bias.

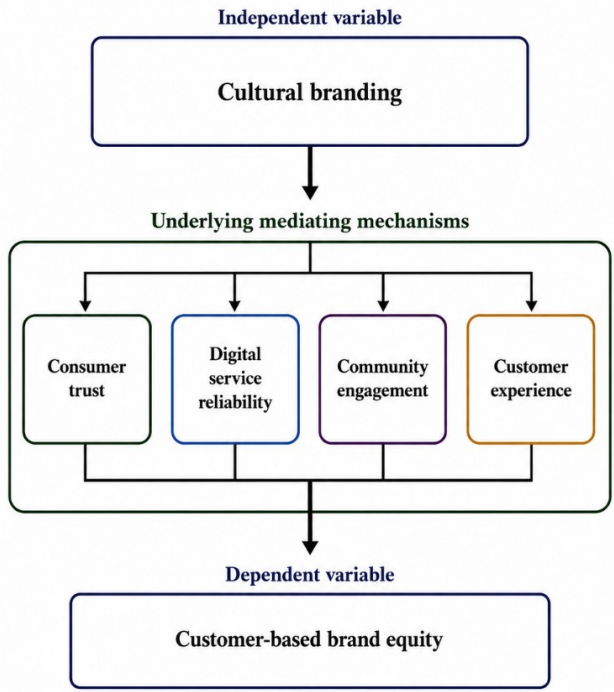
4. Findings

This section presents the findings of the thematic synthesis based on the selected literature. The analysis identified the principal mechanisms through which cultural branding contributes to customer-based brand equity within Somalia's telecommunications sector. These findings form the basis of the proposed conceptual framework and provide the foundation for the subsequent discussion of their theoretical and practical implications.

The analysis revealed that cultural branding functions as a strategic driver of brand equity in the Somali telecommunications sector. Four interrelated themes consistently emerged from the reviewed literature: consumer trust, digital service reliability, community engagement, and customer experience. Rather than operating independently, these themes reinforce one another to strengthen customer loyalty, organisational legitimacy, and sustainable competitive advantage. The findings suggest that consumer trust provides the foundation for brand equity, while digital service reliability, community engagement, and customer experience reinforce and sustain long-term customer relationships. Based on these findings, Figure 2 presents the proposed conceptual framework linking cultural branding and customer-based brand equity in Somalia's telecommunications sector.

Figure 2. Proposed conceptual framework linking cultural branding and customer-based brand equity in Somalia's telecommunications sector

Figure 2. Proposed Conceptual Framework Linking Cultural Branding and Brand Equity in Somalia's Telecommunications Sector



Note: Developed by the author based on the thematic synthesis of the reviewed literature.

Source: Developed by the author based on the thematic synthesis of the reviewed literature.

Figure 2 illustrates the proposed conceptual framework developed through the thematic synthesis. The framework positions cultural branding as the independent variable influencing customer-based brand equity through four interconnected mediating mechanisms: consumer trust, digital service reliability, community engagement, and customer experience**.** The visual representation demonstrates that cultural branding contributes to each of these mediating mechanisms, which collectively strengthen customer relationships, organisational legitimacy, and long-term brand value. Rather than operating independently, the four mechanisms interact to explain how culturally responsive organisational practices translate into stronger customer-based brand equity. Within Somalia's telecommunications sector, where providers play significant economic and social roles through digital connectivity and mobile financial services, the framework provides a context-specific explanation of how cultural branding contributes to sustainable competitive advantage. Accordingly, the proposed framework offers both a theoretical foundation for future empirical research and a practical guide for managers seeking to integrate culturally responsive branding into long-term organisational strategy within emerging digital service environments.

Table 1. Principal Themes Identified Through the Thematic Synthesis and Their Contribution to Brand Equity

Theme	Key Supporting Literature	Contribution to Customer-Based Brand Equity
Consumer Trust	Keller (2016); Loureiro et al. (2023); World Bank (2024)	Builds customer confidence, organisational legitimacy, and long-term brand loyalty.
Digital Service Reliability	Tran et al. (2021); GSMA (2025); World Bank (2024)	Strengthens perceived service quality, customer satisfaction, and customer retention.
Community Engagement	Holt (2004); Chonka (2025); GSMA (2024)	Enhances cultural authenticity, organisational legitimacy, and emotional attachment to the brand.
Customer Experience	Dropulić et al. (2022); Loureiro et al. (2023); Tran et al. (2021)	Reinforces customer satisfaction, emotional attachment, and sustainable customer loyalty.

Source: Developed by the author based on the thematic synthesis of the reviewed literature.

Table 1 presents the principal themes identified through the thematic synthesis together with the key literature supporting each theme and its contribution to brand equity. The table illustrates how evidence from multiple sources informed the development of the proposed conceptual framework.

The four themes identified through the thematic synthesis are discussed in the following subsections. Although each theme contributes independently to brand equity, the findings indicate that they operate as interrelated mechanisms through which cultural branding

strengthens customer loyalty, organisational legitimacy, and sustainable competitive advantage within the Somali telecommunications sector.

4.1 Consumer Trust

The thematic synthesis identified consumer trust as the most influential mechanism linking cultural branding with brand equity. In the Somali telecommunications sector, customers rely on service providers not only for communication but also for mobile money and digital financial services. Consequently, trust extends beyond confidence in network performance to encompass perceptions of organisational integrity, transparency, and dependability. The findings suggest that organisations capable of consistently meeting customer expectations are better positioned to establish credibility and foster enduring customer relationships. Beyond its immediate effect on customer confidence, trust also serves as a strategic asset that encourages customer retention, positive word-of-mouth, and resistance to competing alternatives, thereby reinforcing long-term brand equity. This finding is consistent with Loureiro et al. (2023), who argue that authentic branding strengthens consumer trust, emotional attachment, and long-term customer loyalty, thereby reinforcing customer-based brand equity.

4.2 Digital Service Reliability

The analysis further revealed that digital service reliability is a critical determinant of brand equity in digitally connected service markets. Customers expect telecommunications providers to deliver secure, accessible, and uninterrupted digital services across communication and financial platforms. Consistent service performance enhances customer confidence, perceived quality, and overall satisfaction, whereas service interruptions weaken trust and increase the likelihood of customer switching. Reliable service delivery also strengthens perceptions of organisational competence by demonstrating an organisation's ability to consistently fulfil its service commitments. In competitive digital markets, this reliability contributes to stronger customer confidence and supports the development of sustainable competitive advantage through positive brand perceptions. This finding is consistent with Tran et al. (2021), who identify reliable digital service delivery and positive digital interactions as important drivers of customer satisfaction and customer-based brand equity in digital service environments.

4.3 Community Engagement

Another important finding is that community engagement strengthens brand equity by enhancing organisational legitimacy and reinforcing cultural authenticity. The analysis indicates that Somali telecommunications companies are increasingly recognised for their contributions to education, healthcare, entrepreneurship, humanitarian assistance, and community development. These initiatives demonstrate alignment with local values and strengthen customers' perceptions of organisational responsibility. Community engagement therefore extends branding beyond commercial activities by positioning organisations as active contributors to societal development. Such engagement fosters

stronger emotional connections with customers while enhancing organisational reputation and reinforcing long-term stakeholder relationships. This finding is consistent with Holt (2004), who argues that brands strengthen their competitive position by aligning with the cultural values, identities, and shared experiences of the communities they serve.

4.4 Customer Experience

The analysis identified customer experience as the mechanism through which cultural branding is translated into stronger brand equity. Every interaction between customers and telecommunications providers contributes to the formation of brand perceptions, including interactions through mobile applications, internet services, customer support, and digital financial platforms. Positive experiences reinforce satisfaction, emotional attachment, and loyalty, while culturally appropriate communication and responsive service strengthen organisational credibility. Customer experience also acts as the point at which customers evaluate the combined effects of trust, service reliability, and community engagement, transforming these organisational capabilities into lasting perceptions of brand value. Consequently, consistently positive customer experiences strengthen customer loyalty and contribute to sustainable brand equity over time. This finding is consistent with Dropulić et al. (2022) and Tran et al. (2021), who identify customer experience as a key driver of customer-based brand equity through enhanced customer satisfaction, emotional attachment, and long-term loyalty in digital service environments.

5. Discussion

This section interprets the findings of the thematic synthesis in relation to the existing literature and the study's research objectives. It explains how the proposed conceptual framework advances understanding of the relationship between cultural branding and customer-based brand equity within Somalia's telecommunications sector. The discussion further highlights the study's theoretical contributions, practical implications, and limitations while identifying directions for future research.

5.1 Interpretation of the Findings

The findings of the thematic synthesis indicate that cultural branding contributes to brand equity through a set of interrelated organisational mechanisms rather than isolated branding activities. Consumer trust, digital service reliability, community engagement, and customer experience collectively shape customers' perceptions of organisational credibility and long-term value. Rather than functioning independently, these mechanisms reinforce one another by integrating organisational values, service quality, and customer relationships into a coherent brand identity. This suggests that effective cultural branding extends beyond marketing communication to encompass organisational behaviour, service delivery, and sustained engagement with local communities. These findings are consistent with Holt (2004), who argues that culturally meaningful brands strengthen organisational legitimacy and customer relationships, and with Keller (2016), who emphasises that customer-based brand equity is developed through favourable customer perceptions and

experiences. The four mechanisms identified in this study should be understood as mutually reinforcing processes through which cultural branding creates and sustains brand equity. Cultural branding initially establishes consumer trust by aligning organisational values with customers' cultural expectations. Trust encourages continued engagement with digital services, where reliable service delivery reinforces confidence and perceived quality. Positive service experiences strengthen customer satisfaction and emotional attachment, while community engagement enhances organisational legitimacy and reinforces customers' identification with the brand. Together, these interconnected mechanisms create a reinforcing process that strengthens customer loyalty and ultimately contributes to sustainable customer-based brand equity.

The findings further indicate that cultural branding assumes particular importance within Somalia's telecommunications sector because service providers perform functions that extend beyond conventional communication services. Through mobile money, digital financial services, and community development initiatives, telecommunications companies increasingly contribute to financial inclusion, economic participation, and social development. Consequently, customers evaluate telecommunications providers not only according to their technological capabilities but also according to their organisational integrity, responsiveness, and contribution to community well-being. This broader organisational role reinforces the strategic importance of culturally responsive branding as a source of sustainable brand equity within digitally connected and institutionally fragile markets.

5.2 Theoretical and Research Contributions

This study contributes to the strategic marketing literature by integrating cultural branding and customer-based brand equity within the context of digital service industries. While previous research has examined consumer trust, service quality, customer experience, and relationship marketing as individual drivers of brand equity, comparatively limited attention has been devoted to understanding how these organisational capabilities collectively strengthen brand equity through cultural branding, particularly within fragile and emerging economies. The proposed framework advances cultural branding theory by providing a coherent explanation of how culturally responsive organisational practices contribute to customer-based brand equity. Rather than treating consumer trust, digital service reliability, community engagement, and customer experience as separate determinants of organisational performance, the framework conceptualises them as complementary mechanisms through which cultural branding creates customer value, strengthens organisational legitimacy, and reinforces long-term brand equity. This perspective reflects the increasingly interconnected nature of digital service ecosystems, where competitive advantage depends on organisations' ability to combine technological capability with meaningful and culturally responsive relationships with customers and communities.

The study also extends the geographical scope of branding research by providing a context-specific perspective from Somalia's telecommunications sector, an under-researched setting within strategic marketing. By synthesising evidence from branding, digital services, and telecommunications literature, the study offers a theoretically grounded framework that explains how cultural branding creates value in digitally connected and institutionally fragile markets. Accordingly, it establishes a foundation for future theoretical refinement and empirical validation across different service industries and emerging market contexts. The study makes three principal contributions. First, it develops a context-specific conceptual framework explaining how cultural branding strengthens brand equity through four mutually reinforcing mechanisms: consumer trust, digital service reliability, community engagement, and customer experience. Second, it extends cultural branding theory by demonstrating its relevance within an under-researched emerging market context. Third, it provides a theoretical foundation for future empirical research while offering practical insights for organisations seeking to integrate cultural responsiveness into long-term branding strategies. Collectively, these contributions position cultural branding not merely as a marketing communication strategy but as a strategic organisational capability for creating and sustaining customer-based brand equity.

5.3 Practical Implications

The findings provide several practical implications for managers, policymakers, regulators, and development partners involved in Somalia's rapidly evolving digital economy. As competition within the telecommunications sector increasingly extends beyond technological capability, sustainable competitive advantage depends on organisations' ability to develop trusted brands that reflect the cultural values and expectations of the communities they serve. Telecommunications providers should therefore integrate cultural branding into their broader corporate strategies by aligning organisational practices with customer needs, strengthening corporate governance, and embedding cultural responsiveness across service delivery, stakeholder engagement, and organisational decision-making. For Somali telecommunications companies such as Hormuud Telecom, Somtel, Telesom, and Golis Telecom, culturally responsive branding offers an opportunity to reinforce organisational legitimacy while complementing continued investments in digital infrastructure and financial technologies.

By consistently demonstrating transparency, social responsibility, and responsiveness to local communities, telecommunications providers can strengthen customer loyalty, enhance organisational reputation, and create sustainable brand equity within an increasingly competitive digital marketplace. Branding strategies should therefore be viewed as long-term strategic investments that complement technological innovation rather than as standalone marketing activities. The findings also have broader implications for public institutions and development partners supporting Somalia's digital transformation. Policies that encourage responsible digital innovation, consumer protection, digital inclusion, and effective collaboration between telecommunications

providers and regulatory authorities can strengthen public confidence in digital services while supporting sustainable sectoral growth. As telecommunications companies continue to facilitate financial inclusion, entrepreneurship, and digital connectivity, culturally responsive branding can contribute not only to organisational competitiveness but also to broader economic development and social inclusion.

5.4 Limitations and Future Research

This study is conceptual in nature and therefore does not empirically test the proposed relationships between cultural branding and brand equity. The conceptual framework was developed through a thematic synthesis of existing literature rather than primary data collection or statistical analysis. Consequently, the proposed relationships should be interpreted as theoretically grounded propositions requiring empirical validation. Furthermore, although the framework was developed within the context of Somalia's telecommunications sector, its applicability to other industries and geographical settings requires further investigation. Future research should empirically validate the proposed framework using quantitative, qualitative, or mixed-methods approaches within Somalia's telecommunications sector and comparable emerging market contexts. Comparative studies across different industries and countries would enhance understanding of how institutional, cultural, and competitive environments influence the effectiveness of cultural branding strategies. Future research may also examine mediating variables, such as customer satisfaction, emotional attachment, and customer loyalty, together with moderating factors, including organisational reputation, digital transformation, technological innovation, market competition, and customer demographics. Investigating these relationships would provide a more comprehensive understanding of the mechanisms through which cultural branding strengthens brand equity. In addition, longitudinal research could examine how these relationships evolve over time as digital markets mature and customer expectations continue to change.

6. Conclusion

This study examined the role of cultural branding as a strategic driver of brand equity within Somalia's telecommunications sector. Drawing on a qualitative conceptual approach and thematic synthesis of the existing literature, the study developed a context-specific framework demonstrating that cultural branding strengthens brand equity through four interconnected mechanisms: consumer trust, digital service reliability, community engagement, and customer experience. The findings highlight that, in digitally connected service environments, sustainable brand equity depends not only on technological capability and service quality but also on organisations' ability to establish culturally meaningful and trusted relationships with customers and communities. The study advances strategic marketing research by providing an integrated explanation of how cultural branding contributes to customer-based brand equity in an under-researched emerging market context. By bringing together insights from cultural branding, digital service management, and brand equity literature, the proposed framework offers a theoretically

grounded perspective for understanding branding in institutionally fragile and rapidly digitalising economies. Beyond its theoretical contribution, the framework provides managers and policymakers with a structured approach for embedding cultural responsiveness into branding strategies that strengthen customer relationships, organisational legitimacy, and long-term competitiveness.

Although the framework was developed within Somalia's telecommunications sector, its broader applicability requires empirical investigation across different industries and geographical settings. Future research should validate the proposed relationships using quantitative, qualitative, or mixed-methods approaches and examine the influence of contextual factors that may shape the relationship between cultural branding and brand equity. In conclusion, cultural branding should be recognised not merely as a marketing communication strategy but as a strategic organisational capability that creates enduring value for both organisations and customers. By positioning cultural responsiveness at the centre of branding strategy, organisations can strengthen customer trust, enhance service experiences, and build resilient brands capable of sustaining competitive advantage in increasingly digital and culturally diverse markets.

Kaynakça / References

AAKER, David A., Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, Free Press: 1991.

BALLANTYNE, David and VAREY, Richard J., “The Service-Dominant Logic and the Future of Marketing”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, 2008: 11–14.

BRANDTZAEG, Petter B. and HEIM, Jan, “Why People Use Social Networking Sites”, Online Communities and Social Computing, Lecture Notes in Computer Science, Vol. 5621, 2009: 143–152.

BRAUN, Virginia and CLARKE, Victoria, Thematic Analysis: A Practical Guide, SAGE Publications: 2022.

BRODIE, Roderick J., HOLLEBEEK, Linda D., JURIĆ, Biljana and ILIĆ, Ana, “Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research”, Journal of Service Research, Vol. 14, No. 3, 2011: 252–271.

CHAUDHURI, Arjun and HOLBROOK, Morris B., “The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty”, Journal of Marketing, Vol. 65, No. 2, 2001: 81–93.

CHONKA, Peter, “Mobile Money, (Dis)Empowerment and State Reconstruction in Somalia's Conflicted Digital Economy”, International Affairs, Vol. 101, No. 1, 2025: 117–137.

DELGADO-BALLESTER, Elena and MUNUERA-ALEMÁN, José Luis, “Does Brand Trust Matter to Brand Equity?”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 14, No. 3, 2005: 187–196.

DROPULIĆ, Marijana, KRAJNOVIĆ, Ana and RUŽIĆ, Dario, “Brand Equity in the Digital Age: A Systematic Literature Review”, E&M Economics and Management, Vol. 31, No. 1, 2022: 277–302.

GSMA, State of the Industry Report on Mobile Money 2025, GSMA: 2025.

GSMA, The Mobile Economy: Sub-Saharan Africa 2024, GSMA: 2024.

GUTIÉRREZ, María Margarita, PERONA PÁEZ, Juan José and GUTIÉRREZ BONILLA, Francisco de Paula, “Models of Brand Equity: A Systematic and Critical Review”, Cogent Business & Management, Vol. 11, No. 1, 2024: Article 2433168.

HOLLEBEEK, Linda D., “Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus”, Journal of Marketing Management, Vol. 27, No. 7–8, 2011: 785–807.

HOLT, Douglas B., How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding, Harvard Business School Press: 2004.

HORMUUD TELECOM, “Hormuud Telecom Secures Another Prestigious Global Award, Showcasing Somalia's Telecom Excellence”, Hormuud Telecom, 2024. Available at: (Accessed: 30 June 2026).

JAAKKOLA, Elina, “Designing Conceptual Articles: Four Approaches”, AMS Review, Vol. 10, No. 1–2, 2020: 18–26.
KELLER, Kevin Lane, “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, 1993: 1–22.
KELLER, Kevin Lane, Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, 4th Edition, Pearson: 2016.
KUMAR, V., AKSOY, Lerzan, DONKERS, Bas, VENKATESAN, Rajkumar, WIESEL, Thorsten and TILLMANNS, Sebastian, “Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value”, Journal of Service Research, Vol. 13, No. 3, 2010: 297–310.
LEMON, Katherine N. and VERHOEF, Peter C., “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey”, Journal of Marketing, Vol. 80, No. 6, 2016: 69–96.
LOUREIRO, Sandra M. C., ROMERO, Juan and BILRO, Rui G., “Brand Engagement and Customer Relationships in Digital Environments: A Systematic Review”, Journal of Business Research, Vol. 165, 2023: Article 114074.
MORGAN, Robert M. and HUNT, Shelby D., “The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing”, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, 1994: 20–38.
PAYNE, Adrian F., STORBACKA, Kaj and FROW, Pennie, “Managing the Co-Creation of Value”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, 2008: 83–96.
PAGE, Matthew J., McKENZIE, Joanne E., BOSSUYT, Patrick M., BOUTRON, Isabelle, HOFFMANN, Tammy C., MULROW, Cynthia D., SHAMSEER, Larissa, TETZLAFF, Jennifer M., AKL, Elie A., BRENNAN, Sue E., et al., “The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews”, BMJ, Vol. 372, 2021: n71.
PRAHALAD, C. K. and RAMASWAMY, Venkat, “Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation”, Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, No. 3, 2004: 5–14.
TRAN, Gia A., STRUTTON, David and TAYLOR, David G., “Do Branded Mobile Applications Improve Customer-Based Brand Equity?”, Journal of Business Research, Vol. 125, 2021: 239–251.
VARGO, Stephen L. and LUSCH, Robert F., “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, 2004: 1–17.
VARGO, Stephen L. and LUSCH, Robert F., “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, 2008: 1–10.
VERHOEF, Peter C., LEMON, Katherine N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, Anne, TSIROS, Michael and SCHLESINGER, Leonard A., “Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies”, Journal of Retailing, Vol. 85, No. 1, 2009: 31–41.
VERLEYE, Katrien, “The Co-Creation Experience from the Customer Perspective: Its Measurement and Determinants”, Journal of Service Management, Vol. 26, No. 2, 2015: 321–342.
WORLD BANK, Somalia Digital Economy Diagnostic, World Bank: 2024.
ZHOU, Zhonghua, WANG, Ying and LI, Xue, “How Cultural Involvement in Different Brand Types Influences Consumers’ Willingness to Pay a Premium”, Behavioral Sciences, Vol. 14, No. 10, 2024: 908.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

THE INFLUENCE OF FINTECH IMPLEMENTATION ON FIRMS' FINANCING AND ITS ROLE IN ENHANCING CAPITAL ALLOCATION

Muhammad KHİZAR
MBA, İstanbul Arel Üniversitesi
khizarsenharo26@gmail.com
Aylin ERDOĞDU
İstanbul Arel Üniversitesi

ABSTRACT

Advanced patterns in the finance industry have replaced the Traditional one, and are implemented in the market by the unique nature of Fintech. Technology companies and new generation startups not only bring new technology and products to the market to compete with established players, but also add an entirely new competitive paradigm to the investment world. In addition, new technologies are rapidly transforming and influencing many areas of the financial services industry, such as operations, regulatory compliance, customer experience and more. So, currently, the global investment in Fintech start-ups amounted to $135.7 billion in 2,693 investments. In addition, fintech is viewed as a remedy to the issues that have been plaguing the finance industry for years. Technology, consumer preferences and regulations are the main factors behind the Fintech evolution. One of the main goals of such technology is to increase the efficiency of business.

The literature review also examines the moderating function of corporate governance mechanisms on the link between Fintech and the efficiency of corporate investments. The likelihood is that corporate governance processes could influence the management actions with respect to investment. The literature review uses ownership concentration, board independence and CEO duality to quantify the degree of corporate governance. There is a complementary effect between the influence of Fintechs on corporate investment efficiency and governance mechanisms, as this impact is more evident in enterprises with good governance mechanisms.

The corporate investment efficiency is the proportionate difference between the realized and the optimum investments. Under the perfect market hypothesis, the investment behavior of companies is driven by investment opportunities only, and there is no inefficient investment. But there is no perfect market and conditions of finance affect corporate investment, and are treated as a moderation factor in this literature review. Although the role of finance on corporate investment efficiency is now agreed upon by academics, there is some disagreement over the promotion of investment efficiency by financial development. On the other hand, financial development has resolved the financing problems and also boosted the efficiency of corporate investments. Conversely,

financial development has helped to remedy the issue of corporate under investment, but also led to corporate over investment and efficiency costs.

By using a digitized, accessible funding benchmark, Fintech development can be evaluated. This literature review examines how the performance of production companies in China regarding the allocation of business capital is affected by the development of Fintech; and how corporate management's regulatory role and capital barriers affect this relationship. The Analysis uses the data from the CSMAR database produced by Chinese production enterprises from 2012 to 2022 and the hierarchical panel dataset technique assessments from previous studies. However, from previous studies the results show that overall, Fintech improves the performance of corporate investments, but this relationship is affected by a higher level of governance and funds constraints.

Keywords: *Fintech, Corporate Investment, Financing, Corporate Governance.*

ÖZ

Geleneksel finansal model, FinTech'in benzersiz doğasının piyasaya kazandırdığı gelişmiş finansal modellerle yer değiştirmiştir. Yeni nesil girişimler ve gelişmiş teknoloji şirketleri, piyasadaki mevcut oyunculara alternatifler yaratmak için faaliyet gösterirken, kurumsal yatırım ortamında önemli ölçüde yeni bir rekabet dinamiği getirmek için yenilikçi ürünler ve teknolojiler geliştiriyorlar. Dahası, ortaya çıkan teknolojiler, operasyonlar, düzenleyici uyumluluk ve müşteri deneyimleri de dahil olmak üzere finansal hizmetler sektörünün çeşitli yönlerini hızla yeniden şekillendiriyor ve derinden etkiliyor. Şu anda FinTech şirketlerine yapılan küresel yatırımlar, 2.693 işlemle toplam 135,7 milyar dolara ulaştı. FinTech, yıllardır finans sektörünü rahatsız eden sorunlara bir çözüm olarak da görülüyor. FinTech'in temel itici güçleri arasında teknolojik ilerleme, tüketici tercihleri ve düzenleyici faktörler yer almaktadır. Bu tür teknolojinin uygulanmasının temel amacı, iş verimliliğini artırmaktır.

Çalışma ayrıca kurumsal yönetim mekanizmalarının FinTech ve kurumsal yatırım verimliliği arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini de araştırmaktadır. Kurumsal yönetim mekanizmalarının yatırım hakkındaki yönetim kararlarını etkilemesi muhtemeldir. Bu çalışma, kurumsal yönetişimi sahiplik yoğunlaşması, yönetim kurulu bağımsızlığı ve CEO çiftliği kullanarak ölçmektedir. FinTech'in kurumsal yatırım verimliliği üzerindeki etkisi, iyi kurumsal yönetişim mekanizmalarına sahip işletmelerde daha belirgindir ve bu da FinTech'in kurumsal yatırım verimliliği üzerindeki etkisi ile yönetişim mekanizmaları arasında tamamlayıcı bir etki olduğunu göstermektedir.

Kurumsal yatırım verimliliği, fiili ve optimal yatırım seviyeleri arasındaki göreceli fark olarak ifade edilir. Mükemmel piyasa hipotezine göre, şirketlerin yatırım davranışı yalnızca yatırım fırsatları tarafından motive edilir ve verimsiz yatırım yoktur. Bununla birlikte, ideal bir piyasa yoktur ve kurumsal yatırım bu çalışmada düzenleyici bir faktör olarak incelenen finansman kısıtlamalarından etkilenir. Finansın kurumsal yatırım verimliliği üzerindeki önemli etkisi konusunda akademik bir fikir birliği vardır, ancak finansal gelişmenin kurumsal yatırım verimliliğini artırıp artıramayacağı konusunda hala

tartışmalar mevcuttur. Bir yandan, finansal gelişme, kurumsal yatırım verimliliğini artırırken finansman kısıtlamalarını çözmüştür. Öte yandan, finansal gelişme kurumsal yetersiz yatırımı hafifletirken, aynı zamanda kurumsal aşırı yatırımı da artırmış ve verimlilik kayıplarına yol açmıştır.

Dijitalleştirilmiş erişilebilir finansman ölçütü kullanılarak, FinTech gelişimi değerlendirilebilir. Bu araştırma, FinTech büyümesinin Çin merkezli üretim şirketlerinin işletme sermayesi tahsis performansı üzerindeki etkisini analiz etmekte ve bu ilişkide kurumsal yönetimin düzenleyici rolleri ile sermaye engellerini incelemektedir. Analiz, 2012 ve 2022 yılları arasında faaliyet gösteren Çin üretim işletmelerinden elde edilen CSMAR veri tabanını ve kamu hizmetleri hiyerarşik panel veri seti tekniği değerlendirmelerini uygulamaktadır. Sonuçlar, FinTech'in kurumsal yatırım performansını artırdığını, ancak daha güçlü yönetim mekanizmalarının ve finansman kısıtlamalarının bu ilişkinin gücünü değiştirdiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: *FinTech, Kurumsal Yatırım, Finansman, Kurumsal Yönetim.*

1. Introduction

The fast advancement of Fintech innovation has brought about huge changes in the financial industry across the globe. Artificial intelligence, big data, cloud computing, blockchain and digital platforms, among other technologies, have transformed the delivery and management of financial services (Goldstein et al., 2019). This evolution in technological innovation has helped the dated banking system to run more efficiently, boost financial inclusion and enabled the delivery of financial services in a more accessible, impactful and cost-effective manner.

Fintech is related to the use of technology to foster innovation in financial services, to regulate operational processes and to ensure that services are more efficiently available. With the help of software solutions, digital platforms, and data-driven technologies, the Fintech industry minimizes regulatory compliance and enhances fiscal service accuracy and capabilities (Goldstein et al., 2019).

Corporate investment efficiency (INV_EFF): The ability of a company to discover its financial assets efficiently and effectively. This concept highlights the consistency of investment with optimal investment level and the effectiveness of creating value in the revenue generation process of the organizations (Huang, 2022; Biddle, 2009; Brown et al., 2015; Jiang et al., 2022).

The advancement in the digital world is regularly unabated; academic studies are increasingly working on examining the role of businesses within the digital role in fiscal models and especially in Fintech via choices in investment, efficient allocation of capital, and performance in different operations (Huang, 2022; Fang et al., 2022). Although there has been an increased number of a research projects on corporate investment efficiency (INV_EFF), the previous study on Fintech remains limited, such as China as a rising economy is researched to a small degree.

The key factor is investment which is an important ingredient in economic growth, efficiency and quality in the manufacturing sector and progress in infrastructure. The optimal level of real investment can make investment less or more efficient than needed, causing investment problems such as too little or too much real investment (Jensen, 1986; Jorgenson, 1963)

1.1 Research Gap and Problem Statement

The new fiscal Fintech pattern has helped in the enhancement of fiscal systems and in addition to broadening access to finance (Ediagbonya & Tioluwani, 2023). While the effect frequency of corporate investment efficiency (INV_EFF) has not been thoroughly studied, however. Specifically, few research has examined the impact on firms of the frequency of investment, or the interaction between the frequency of investment and corporate governance and fiscal constraints of Fintech support.

Specifically, the literature review is only based on how Fintech deals with:

- Financing Constraints
- Mechanism of Corporate Governance

Ownership concentration, board independence, duality in CEO and managerial control are important corporate governance factors that affect investment decisions. The average effect of these governance mechanisms in the Fintech and investment efficiency relationship is insufficiently explored.

Similarly, Fintech decreases information asymmetry and increases firms' access to external financing, which reduces financing constraints (Lee et al., 2019; Bollaert et al., 2021; Sheng, 2021). Despite this, there is not much previous studies available to evaluate whether financing constraints affect the effects of FinTech on investment efficiency (INV_EFF).

In this context, this literature review investigates the effect of Fintech on corporate investment efficiency (INV_EFF) in China while also examining the moderating roles of corporate governance and financing constraints discussed in previous studies.

1.2 Research Questions

1. Does Fintech influence corporate investment efficiency (INV_EFF)?
2. Does corporate governance moderate the relationship between Fintech and investment efficiency (INV_EFF)?
3. Do financing constraints moderate the relationship between Fintech and investment efficiency (INV_EFF)?

1.3 Research Objectives

1. To evaluate the connection between Fintech on Corporate Investment Efficiency (INV_EFF) by examining its impact on existing studies.

2. To evaluate how previous studies discuss the moderating role of corporate governance system with FinTech.
3. To examine the moderating role of financing constraints within the existing FinTech literature.

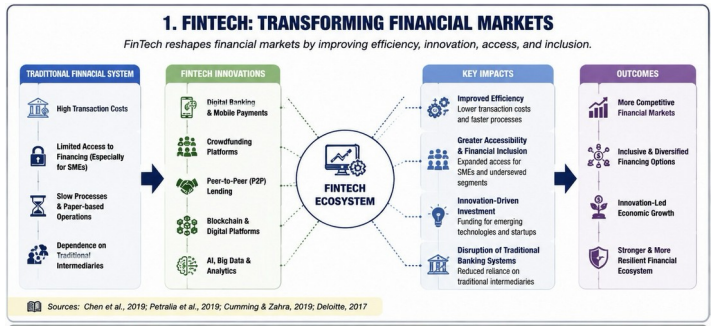
1.4 Significance of the Study

This study adds significantly to the body of current literature in a number of ways.

- Firstly, the impact of Fintech on the efficiency of corporate investment (INV_EFF) expands the Fintech literature and emphasizes its importance in the allocation of capital and more efficient decision making in investment processes.
- Secondly, it investigates governance factors like ownership structure, board independence, and CEO duality as moderating factors between the relationship between Fintech and investment efficiency, thereby contributing to the field of corporate governance.
- Last but not least, financial constraints are identified as one of the critical conditional elements. It demonstrates that Fintech can have a distinct advantage in providing access to finance for smaller businesses that do not have the financial resources to make use of traditional finance.

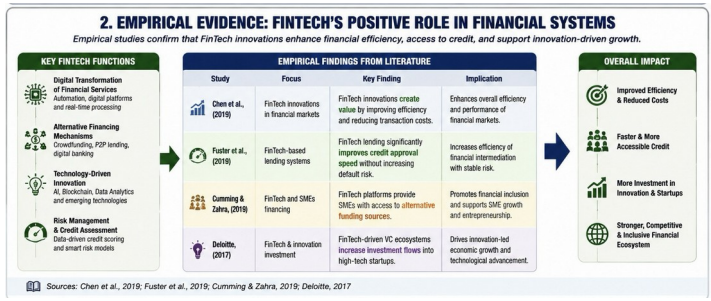
2. Literature Review

Fintech has introduced significant advancements to financial markets, such as improved innovation, increased efficiency and enhanced accessibility of financial services (Chen & Yang, 2019). Digital technologies are also driving significant change in traditional financial institutions' financial services supply and consumption (Petralia et al., 2019). Furthermore, Fintech has presented startups and small and medium sized enterprises (SMEs) with new opportunities to access finance from other sources including the crowd funding and peer-to-peer lending platforms (Cumming & Zahra 2021). Fintech has also helped to pave the way for innovation driven economic growth by facilitating investment in new technologies like artificial intelligence, blockchain, and digital platforms (Deloitte, 2017).



A more exhaustive evaluation shows that the revolution of digital financial technologies has brought about significant transformation in the global financial systems, both by streamlining the processes of transactions and by introducing new financial systems and expanding access to financial services. Technological innovations have revolutionized financial markets, introducing new, sophisticated techniques to replace the traditional ones, such as credit distribution, investment choice and risk analysis (Chen & Yang, 2019; Petralia et al., 2019). The need for traditional financial intermediaries has gradually decreased as financial transactions have become faster, more efficient, and less costly with this transformation.

Small and medium enterprises (SMEs) and other businesses with limited access to finance in the past can now be offered a greater access to finance. A key aspect is that Fintech is contributing to financial inclusion and providing more affordable and convenient financing alternatives than traditional financing options, including peer-to-peer lending platforms, digital banking apps, and crowd funding platforms (Cumming & Zahra, 2021). This has put the financial system into a new structure that is more inclusive, competitive, and innovative.



The development of innovation driven investment activities in advanced technologies like AI, blockchain technology and data analytics is supported by Fintech, and is playing a significant role in the development. In fact, Deloitte (2017) notes the growing amount of investment pouring into technology-driven enterprises with a particular focus on Fintech-focused venture capital networks, thereby encouraging innovative economic growth.

The previous studies at present stage indicates the positive effect of Fintech on financial markets. By improving the efficiency and reducing the transaction costs, Chen and Yang (2019) show that Fintech innovations generate economic value. Likewise, Fuster et al. (2019) show that Fintech lending platforms have a significant effect on speeding up credit assessment and credit disbursement, which enhances the efficiency of financial intermediation activities without causing a notable rise in default risk.

2.1 Theoretical Background

In the context of agency theory, the agency problem may arise in the investment process when the management and shareholders have conflicting interests. In firms, leading such conflicts can manifest as overinvestment or underinvestment problems and decrease investment efficiency (Jensen & Meckling, 1976; Jensen, 1986).

Because of the presence of information asymmetry, managers may make decisions that are more in their own interest than to maximize shareholder wealth, leading to an increased likelihood of them investing in projects with negative net present value (NPV) (Malmendier & Tate, 2005; Richardson, 2006).

Fintech can help remove investment inefficiencies by providing better transparency, mitigating information asymmetry and enhancing corporate monitoring and control (Allen et al., 2021; Goldstein et al., 2019). The accurate and reliable financial information that is available to the firms and is reliable enough should be available to them in time so that they can allocate the resources in a more effective manner and make a rational investment decision.

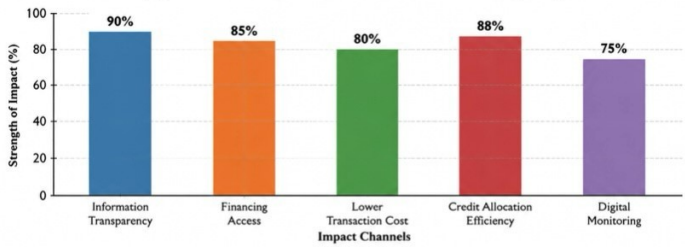
Innovation theory, however, indicates that the constant innovativeness contributes to economic growth, which means that the contribution to the emergence of new business opportunities comes from this theory. Technological progress has been a blessing to businesses as it allows them to see profitable investment opportunities, boost their efficiency, and maintain the cash flow in a proper manner.

2.2 Fintech and Investment Efficiency (INV_EFF)

H1: The innovations and improvement made by the developments from previous literature suggests that Fintech development may improve efficiency of corporate investment (INV_EFF).

Figure 1: Impact Channels of FinTech on Corporate Investment Efficiency

(Key mechanisms through which FinTech enhances investment efficiency)



Note: The values represent the relative strength of each channel's contribution to improving investment efficiency based on prior literature and theoretical justification.

2.3 The Role of Corporate Governance as a Moderator

Corporate governance is a key element in minimizing agency problems and enhancing the effectiveness of managerial control systems. A corporate governance structure that is effectively designed is an important factor in improving management discipline, optimizing capital allocation and making more rational investment choices. As the businesses are implementing good corporate governance, the impact of Fintech on corporate investment efficiency (INV_EFF) is anticipated to increase even more.

H2: Previous study shows that the relationship between corporate investment efficiency and Fintech might be influenced by corporate governance. This means that companies with better corporate governance practices will gain more from the use of Fintech applications.

2.4 Financial limitations as a Moderator

The constraint of funding means that businesses experience problems in accessing finance from outside the business for investment activities. Fintech can help overcome these funding problems by reducing information asymmetry and facilitating reach towards the fiscal assets. Financial capacity of companies plays an important role in how much they can profit from Fintech solutions and the efficiency of the technologies.

H3: There is obviously interdependence between the development of Fintech and the investment efficiency of companies. The correlation between the development of Fintech and the investment efficiency of companies is clearly dependent on the level of fiscal constraints. This represents that the business that is more likely to be having a problem getting funding, can get more benefit from the Fintech applications and that the latter can have a bigger effect on investment.

3. Methodology

3.1 Data and Sample

In the previous studies, data from a firm-level panel has been applied in the financial analysis (CSMAR) and the Stock Market in China database in 2012-2022. The sample includes production enterprises that are listed on the Shenzhen and Shanghai stock exchanges and have a high requirement for external funding and high sensitivity to investment efficiency (INV_EFF).

The reviewed evaluation is a combination of firm level observations with provincial level assessment of the development of Fintech. The growth of Fintech is calculated with the help of the PKU Digital Inclusive Finance Index (PKU-DFIIC), which is region and year dependent, and the financial and institutional information is collected at the firm level. The multi-layered previous studies approach enables a thorough examination of the effect on the investment decision and behavior of firms and also territorial diversity in fiscal and digital growth.

3.2 Variables

Dependent Variable

Investment Efficiency (INV_EFF)

The evaluation of investment efficiency (INV_EFF) was calculated by subtracting the optimal investment level from the actual investment level as is commonly done in the existing literature. The smaller the deviation of actual investment from the optimum level, the greater is the efficiency of the investment, whereas the larger the deviation the less efficient is the investment.

Independent Variable

Fintech Development (FINTECH)

Fintech Growth is measured commonly from previous studies by the actual algorithm of the PKU Digital Inclusive Finance Index (PKU-DFIIC) determined by region level. This index provides a measure of the overall digital fiscal development in various geographic areas and of its evolution over time, and illustrates the differences in Fintech development across regions.

3.3 Moderators

Corporate Governance (CG)

Corporate governance is being measure by previous studies based on three measures: board independence, duality of the chief executive officer (CEO), and ownership concentration. In instances where there is a CEO duality, this is recoded in reverse, with

higher scores indicating better governance. Ending derived distribution to corresponding value factors.

Financing Constraints (FC)

The financial ratios at the firm level are previously used to measure financing constraints. These are signs of the limits to obtaining external funding. An index from previous studies of composite finance limitations is created by combining these metrics. More financial limitations are indicated by a higher FC score. Financial constraints are regarded as a moderating variable in this literature review because for enterprises they have an impact on their ability to obtain external funding. The higher the financial limitations, the more difficult the source of finance is to secure, as they will need to rely more on internal resources and finance costs will be higher.

Control Variables

The literature review includes the following control factors, in order to isolate the effect of the major variables:

- Firm size (logarithm of total assets)
- Leverage (total debt/total assets)
- Profitability (ROA)
- Firm age (years since listing)
- Fixed asset intensity
- Industry and year fixed effects

Table: Summary of Variables Used in this Literature Review

Type	Variable	Description	Measurement
Dependent	INV_EFF	Investment Efficiency	Deviation between actual and optimal investment levels.
Independent	FINTECH	FinTech Development	Logarithm of PKU Digital Inclusive Finance Index (PKU-DFIIC) at provincial level.
Moderator	CG	Corporate Governance	Composite index based on board independence, CEO duality, and ownership concentration.
Moderator	FC	Financing Constraints	Composite measure based on retained earnings ratio and interest expense ratio.
Control	Size	Firm Size	Log of total assets.
Control	LEV	Leverage	Total debt / total assets.
Control	ROA	Profitability	Net income / total assets.
Control	Age	Firm Age	Years since listing.
Control	FA	Fixed Assets	Fixed assets ratio.

3.4 Econometric Model

The relationship between FinTech, investment efficiency, financing constraints and corporate governance is commonly analyzed by Previous Studies.

The baseline empirical model used in previous studies is given as:

$INV_EFF_{it} = \beta_0 + \beta_1 FINTECH_{pt} + \beta_2 CG_{it} + \beta_3 FC_{it} + \beta_4 (FINTECH_{pt} \times CG_{it}) + \beta_5 (FINTECH_{pt} \times FC_{it})$ "+Controls + Industry FE + Year FE + ε_{it}."

Where: i = firm p = province t = year

By combining provincial level Fintech development with firm-level investment behavior, the aforementioned model used by previous studies in which they had applied a multi-level framework. This definition allows the literature review to take firm-specific factors into account while capturing the impact of regional digital financial growth on corporate investment efficiency.

3.5 Estimation Method

The interaction between investment efficiency (INV_EFF), corporate governance, Fintech growth and financing constraints is examined using the panel data estimation method in the previous studies. The reviewed design combines firm-level variables, regional-level variables capturing the growth of Fintechs, and sector and annual fixed effects to account for sector, firm, and time fixed effects that are not observed.

In the analysis, however, in the previous studies a structured panel data framework is used, considering the clustered structure of firms within certain provinces. This enables the analysis of how different characteristics of the firms and the extent of digital finance development at the regional level influence the relationships between the variables studied, which leads to a more complete and robust description of the relationships between the firms and their regional characteristics.

4. Findings of Literature Review

The literature review generally indicates that Fintech applications may improve corporate investment efficiency by increasing transparency and reducing information asymmetry in financial resources. As a result of these developments, firm's corporate investment efficiency is positively impacted.

The results of previous studies reveal that Fintechs positively affect enterprise investment efficiency and the relationship is statistically significant. Fintech helps to lower the cost and complexity of credit markets, allowing firms to obtain external capital more easily, and facilitating managers making rational investment decisions. In addition, greater financial transparency allows companies to identify better investment opportunities from less efficient ones, which will allow for better capital allocation (Bushman & Smith, 2003).

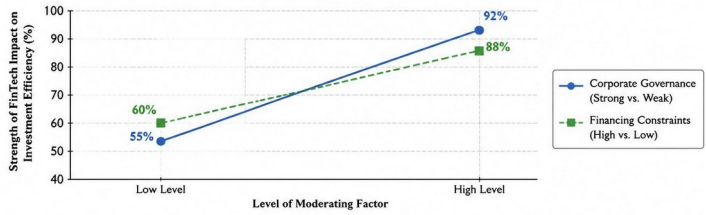
The Previous Studies indicate that companies in areas with greater Fintech developments have higher capital productivity since their discrepancy between capital allocation and

actual use is lower. One of the main reasons for this positive effect is the decrease in information asymmetry. Fintech platforms enable more reliable, accurate, and efficient delivery of fiscal data, which aids companies and financial institutions in making better capital allocation decisions. Indeed, Bushman and Smith (2003) note that better financial transparency will enable managers to assess more effectively the best uses of capital and to prevent capital allocation that will be unproductive.

The results align with the previous study conducted by Fuster et al. (2019) that Fintech-enabled lending systems could not only boost the efficiency of credit allocation processes but also reduce the risk of default. Fintech is providing solutions, especially with regard to artificial intelligence, the use of large volumes of data and decentralized validation that are improving credit analysis processes and access to finance. These developments enable quicker and more efficient approval of credit, lower transaction costs and reduce the reliance of firms on conventional financial intermediaries. In addition, Fintech removes financing constraints and market friction by expanding firms' external financing sources. These effects are particularly pronounced in developing economies where information asymmetry and market imperfections are more evident in financial markets.

Figure 2: Moderating Role of Corporate Governance and Financing Constraints

(Impact of moderating factors on the relationship between FinTech and investment efficiency)



Note: The graph shows that FinTech has a stronger positive impact on investment efficiency when corporate governance is strong and financing constraints are high.

5. Conclusion

The literature review clearly show that the financial technology (Fintech) applications play a pivotal role in enhancing the effectiveness of businesses in effectively leveraging their investment resources. Technological developments, including artificial intelligence and big data analytics, enable access to credit and finance, and lower the cost burden for businesses. Moreover, digital financial innovations enable companies to make better decisions about capital allocation, as they can access information and market transparency more easily. These are also reflected in the reduction of financial constraints, allowing firms to engage in their investment activities more efficiently. It can be concluded, therefore, that the Fintech financial innovations are aiding the corporate decision-making mechanisms, helping to improve investment outcomes, and as such are contributing to economic development (Buchak et al., 2018; Huang et al., 2018).

Financial technology (Fintech) solutions have found to have a positive impact on the efficiency of companies' capital usage in the previous studies with greater transparency, less information asymmetry and lower transaction costs, Fintech helps to achieve a more efficient use of monetary resources and brings businesses closer to the desired investment amount. The previous study contribution to the literature is the identification of the pathways that enable the efficiency gains of Fintech in investment activities. Firstly, it makes the analysis of financial information easier and available, enabling business to better analyze available investment options. It also improves access to alternative ways of financing the business, and expedites the lending appraisals in less time, thus alleviating financial constraints. By these means, Fintech helps to improve investment decisions by making it more efficient for companies to use their resources.

This paper underscores the enabler effect of corporate governance on the benefits that digital financial technologies bring. Good digital financial technology governance systems help maximize the positive impact of digital financial technologies on optimizing the use of firm resources through better audit and performance, reducing principal agent problems, and increasing the accountability of managers. On the other hand, companies that don't have proper corporate governance practices may not reap these benefits and benefits because they have weaker domestic methods for determination. Moreover, financial technology solutions streamline the financial fund transfers and create better financial funding system and business interactions with suitable capital utilization.

Kaynakça / References

Almeida, H., & Campello, M. (2007). Financial constraints, asset tangibility, and corporate investment. *The Review of Financial Studies, 20*(5), 1429–1460.

Biddle, G. C. (2009). How does financial reporting quality relate to investment efficiency? *Journal of Accounting and Economics, 48*(2–3), 112–131.

Biddle, G. C., & Hilary, G. (2006). Accounting quality and firm-level capital investment. The Accounting Review, *81*(5), 963–982.

Brown, L. D., Clement, M. B., & Sharp, N. Y. (2015). Inside the black box of sell-side financial analysts. *Journal of Accounting Research, 53*(1), 1–47.

Cao, Z., & Rees, W. (2020). Do employee-friendly firms invest more efficiently? Evidence from labor investment efficiency. *Journal of Corporate Finance, 65*, 101744.

Chari, A., & Blair Henry, P. (2008). Firm-specific information and the efficiency of investment. *Journal of Financial Economics, 87*(3), 636–655.

Chen, M. A., & Yang, B. (2019). How valuable is FinTech innovation? *The Review of Financial Studies, 32*(5), 2062–2106.

Chen, S., Sun, Z., & Tang, S. (2011). Government intervention and investment efficiency: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance, 17*(2), 259–271.

Ding, N., Gu, L., & Peng, Y. (2022). Fintech, financial constraints and innovation: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance, 73*, 102194.

Ediagbonya, V., & Tioluwani, C. (2023). The role of fintech in driving financial inclusion in developing and emerging markets: Issues, challenges and prospects. *Technological Sustainability, 2*(1), 100–119.

Fang, M., Nie, H., & Shen, X. (2022). Can enterprise digitization improve ESG performance? *Economic Modelling, 118*, 106101.

García Lara, J. M., García Osma, B., & Penalva, F. (2016). Accounting conservatism and firm investment efficiency. *Journal of Accounting and Economics, 61*(1), 221–238.

Goldstein, I., Jiang, W., & Karolyi, G. A. (2019). To FinTech and beyond. *The Review of Financial Studies, 32*(5), 1647–1661.

Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital finance and fintech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics, 87*(5), 537–580.

Hirth, S., & Viswanatha, M. (2011). Financing constraints, cash-flow risk, and corporate investment. *Journal of Corporate Finance, 17*(5), 1496–1509.

Huang, S. (2022). Does FinTech improve the investment efficiency of enterprises? Evidence from China's small and medium-sized enterprises. *Economic Analysis and Policy, 74*, 571–586.

Huang, Z., Tao, Y., Luo, X., Ye, Y., & Lei, T. (2023). Regional digital finance and corporate investment efficiency in China. *Applied Economics, 55*(43), 5115–5134.

Jalilian, H., & Kirkpatrick, C. (2002). Financial development and poverty reduction in developing countries. *International Journal of Finance & Economics, 7*(2), 97–108.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Jiang, Y., Guo, C., & Wu, Y. (2022). Environmental information disclosure and labor investment efficiency. *Applied Economics Letters, 29*(3), 1186–1199.

Kang, S. H., Kumar, P., & Lee, H. (2006). Agency and corporate investment: The role of executive compensation and corporate governance. *Journal of Business, 79*(3), 1127–1147.

Khan, M. K., He, Y., Akram, U., & Sarwar, S. (2017). Financing and monitoring in an emerging economy: Can investment efficiency be increased? *China Economic Review, 45*, 62–77.

Khan, M. K., He, Y., Kaleem, A., Akram, U., & Hussain, Z. (2018). Remedial role of financial development in corporate investment amid financing constraints and agency costs. *Journal of Business Economics and Management, 19*(1), 176–191.

Li, J., Wu, Y., & Xiao, J. J. (2020). The impact of digital finance on household consumption: Evidence from China. *Economic Modelling, 86*, 317–326.

Lv, P., & Xiong, H. (2022). Can FinTech improve corporate investment efficiency? Evidence from China. *Research in International Business and Finance, 60*, 101571.

McNichols, M. F., & Stubben, S. R. (2008). Does earnings management affect firms' investment decisions? The Accounting Review, *83*(6), 1571–1603.

Naeem, K., & Li, M. C. (2019). Corporate investment efficiency: The role of financial development in firms with financing constraints and agency issues in OECD non-financial firms. *International Review of Financial Analysis, 62*, 53–68.

Nickell, S. J. (1996). Competition and corporate performance. *Journal of Political Economy, 104*(4), 724–746.

Richardson, S. (2006). Over-investment of free cash flow. *Review of Accounting Studies, 11*(2), 159–189.

Ryan, R. M., O'Toole, C. M., & McCann, F. (2014). Does bank market power affect SME financing constraints? *Journal of Banking & Finance, 49*, 495–505.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance, 52*(2), 737–783.

Singh, M., & Davidson, W. N.,ZZhang III. (2003). Agency costs, ownership structure and corporate governance mechanisms. *Journal of Banking & Finance*, *27*(5), 793–816. https://doi.org/10.1016/S0378-4266(01)00260-6

Wang, D. H. M. (2010). Corporate investment, financing, and dividend policies in the high-tech industry. Journal of Business Research, 63(5), 486–489.

Wang, R., Liu, J., & Luo, H. (2021). Fintech development and bank risk taking in China. *European Journal of Finance*, *27*(4–5), 397–418.

Xie, X., Shen, Y., Zhang, H., & Guo, F. (2018). Can digital finance promote entrepreneurship? Evidence from China. *China Economic Quarterly*, *17*(4), 1557–1580.

Zhang, R., & Ben Naceur, S. (2019). Financial development, inequality and poverty: Some international evidence. *International Review of Economics & Finance*, *61*, 1–16.

Bollaert, H., Lopez-de-Silanes, F., & Schwienbacher, A. (2021). Fintech and access to finance. *Journal of Corporate Finance*, *68*, 101941.

Buchak, G., Matvos, G., Piskorski, T., & Seru, A. (2018). Fintech, regulatory arbitrage, and the rise of shadow banks. *Journal of Financial Economics*, *130*(3), 453–483.

Cumming, D. J., Vanacker, T., & Zahra, S. A. (2021). Equity crowdfunding and governance: Toward an integrative model and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, *35*(1), 1–23.

Fuster, A., Plosser, M., Schnabl, P., & Vickery, J. (2019). The role of technology in mortgage lending. *The Review of Financial Studies*, *32*(5), 1854–1899.

Lee, C.-C., Li, X., Yu, C.-H., & Zhao, J. (2021). Does fintech innovation improve bank efficiency? Evidence from China's banking industry. *International Review of Economics & Finance*, *74*, 468–483.

Malmendier, U., & Tate, G. (2005). CEO overconfidence and corporate investment. *The Journal of Finance*, *60*(6), 2661–2700.

Sheng, T. (2021). The effect of fintech on banks' credit provision to SMEs: Evidence from China. *Finance Research Letters*, *39*, 101558.

REASONS FOR FAILURE AMONG SMES BASED IN KOCAELI THAT RECEIVE KOSGEB SUPPORT AND A FIELD STUDY

Nafiz KORKMAZ
Bağımsız Araştırmacı

EXTENDED ABSTRACT

Purpose and empirical foundation

This paper is based on field data from the non-thesis master's project I completed at Kocaeli University in 2015 (Korkmaz, 2015). The research aims to identify how owners of Kocaeli-based small and medium-sized enterprises that closed despite receiving KOSGEB support prioritize the reasons for failure. The original findings are reassessed in light of relevant literature from 2014–2026 to discuss the connections between finance, market access and managerial capacity. Later publications inform the interpretation of the historical findings rather than providing new field data.

SMEs' contributions to employment, value added and regional development make the role of public support in business continuity an important research issue. Access to support can facilitate investment when establishing a business. However, customer acquisition, sales development, collection of receivables and the organization of daily operations are part of the firm's management processes. The paper therefore asks which complementary skills and practices should be considered alongside initial funding when assessing business continuity.

The Dynamic Capabilities approach conceptualized by Teece, Pisano and Shuen (1997) focuses on firms' ability to sense changing market conditions, seize opportunities and transform organizational assets. An SME receiving public support can preserve a cash injection and turn it into a profitable business model only through its dynamic managerial capabilities. Cash support for a firm lacking managerial capability merely acts as an artificial life-support machine, postponing liquidation by a few months (Thornhill and Amit, 2003).

The literature documents both the contribution of support to performance and failure among some beneficiaries. Işık Maden and Dulupçu (2014) examine contributions to several firm performance indicators. Karademir et al. (2019) highlight problems involving experience, management and competition in a supported firm that subsequently closed. This framework shows that obtaining financial resources and converting them into sustainable sales and operations are distinct processes. Improvements in average performance do not guarantee identical outcomes for every firm.

Method and coverage

The study is a descriptive field investigation based on the original telephone interviews and aggregated tables. Of the 647 enterprises reported to have received KOSGEB support in Kocaeli by 31 December 2014, 27 had closed. Eighteen owners of closed enterprises were interviewed; seven could not be reached and two declined participation. The interviews thus represented 66.7% of the closed enterprises. Closures accounted for 4.17% of all beneficiaries. The eight-question interview framework covered participant characteristics, feasibility assessment, sectoral experience, support beyond finance, use of consultants and managers, product or service life cycle research, priorities attributed to failure and expectations about starting another business. Responses were summarized using frequencies and percentages. Five reasons for failure were ranked from 1, the highest priority, to 5, the lowest. Each mean rank was calculated by multiplying rank values by response frequencies, summing the products and dividing by 18; a lower value indicates higher relative priority.

Principal findings

Nine of the 18 interviewed owners were women and nine were men. The largest age group was 35–39, comprising eight participants (44.4%). Ten participants (55.6%) reported 1–5 years of general work experience. Enterprises operated in advertising and promotion, food and beverage services, design, architecture, transportation, clothing and other services. These characteristics describe the participants; they do not establish comparative failure risks by age, gender or sector.

Seventeen participants (94.4%) reported conducting feasibility research, and 16 (88.9%) reported researching the product or service life cycle. The documents and quality of these activities were not independently examined. Only one participant mentioned trade fair support when asked about support beyond finance; all reported that they had not worked with qualified consultants or managers. Reported preparation must therefore be distinguished from its adequacy and practical application.

Table 1. Relative priority of reasons for failure

Reason for failure	Mean rank
Insufficient financial support	1.33
Market and marketing inadequacy	1.89
Management and managerial inadequacy	3.00
Insufficient entrepreneurial culture	3.78
Human resource inadequacy	5.00

Source: Calculated from the original field study’s rank frequencies (Korkmaz, 2015). n = 18; rank 1 is the highest and rank 5 the lowest priority.

Thirteen participants ranked insufficient financial support first (72.2%). Sixteen placed market and marketing inadequacy in one of the top two positions (88.9%). Management

ranked third overall and entrepreneurial culture fourth. All participants ranked human resources fifth. This indicates its relative position among the five options provided rather than its lack of importance. Mean ranks do not measure the monetary scale of problems or their effects on closure.

Thirteen participants (72.2%) expected to succeed if they started another business. Five (27.8%) did not wish to establish another enterprise and preferred paid employment. Positive expectations are not equivalent to actually starting a new business or demonstrating learning from previous experience; participants' subsequent ventures were not tracked.

Discussion in relation to the literature

The prominence of finance and marketing calls for considering access to resources together with the capacity to generate revenue. The capital and receivables collection problems identified by Oran and Ercan (2020) show that finance extends beyond initial investment. Sales below expectations can reduce cash inflows, while delayed collection can make operating expenses harder to cover. KOSGEB's (2020) evaluation shows differences in operational status across sectors and legal forms. Sarıcan and İnce (2024) discuss the alignment of support with operational needs, while Çakır and Bıyık (2026) emphasize the economic environment and legal obligations. These findings support assessing managerial capacity in its external context. Limited use of expertise is an important research topic; however, without a comparison group, the absence of consultancy cannot be identified as a cause of closure. Closure may therefore be attributed to multiple factors rather than a single variable.

Conclusions and practical recommendations

The central finding is that interviewed owners explain failure primarily through finance and marketing problems. All reported that they had not worked with qualified consultants or managers, indicating that these two problem areas should be considered alongside professional knowledge and decision-making processes. The managerial implication is to complement startup funding with working capital planning, market validation and guidance after establishment.

Entrepreneurs are advised to prepare cash flow and working capital budgets covering at least 12 months before establishment, test demand through conversations with prospective customers and undertake small product trials. Cost, pricing and receivables collection decisions should be supported by regular records. Accounting, mentoring and specialist services should be used in ways appropriate to the firm's scale. Decisions about starting another business should be based on an assessment of the reasons for the previous failure.

For KOSGEB and other support bodies, the paper recommends regular mentoring during the first two years, monitoring cash flow and sales targets, assessing market validation through concrete indicators and releasing support in stages. Monitoring should include closed enterprises. Regional recommendations for Kocaeli and TR42 include shared

advisory services through cooperation among universities, chambers and the development agency, supplier matching with large industrial firms and technology-oriented incubation opportunities. These are proposed applications derived from the research; their effects require further evaluation.

Limitations

The investigation is limited to retrospective accounts from 18 owners in one province. The experiences of the nine owners who were not interviewed remain unknown, and financial records and feasibility documents have not been independently verified. There is no comparison group of surviving enterprises. The findings therefore do not fully measure KOSGEB's overall effectiveness or the effects of individual reasons on closure. Future research should follow closed and active firms over common observation periods, combine accounts with financial indicators and examine subsequent entrepreneurial experiences.

Furthermore, longitudinal qualitative studies examining whether entrepreneurs whose businesses closed subsequently establish new ventures, and the extent to which they learn from previous mistakes, will make critical contributions to developing the entrepreneurial ecosystem.

Keywords: *SMEs, KOSGEB, business failure, managerial capacity, Kocaeli.*

Kaynakça / References

Aslan, H. (2021). İŞGEM'in KOSGEB girişimcilerine sağlamış olduğu hizmetlerin hizmetlerden yararlanan işletmeler açısından MAXQDA ile değerlendirilmesi: Osmaniye İŞGEM örneği. Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 6(2), 115–129.

Çakır, E., ve Bıyık, T. (2026). KOSGEB desteği ile iş kuran girişimcilerin karşılaştıkları problemlerin önceliklendirilmesi: SWARA yöntemi uygulaması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi, 9(19), 135–170.

Çetinkaya, A. Ş., ve Ay, K. (2017). KOSGEB girişimcilik desteklerinin amacına ulaşma düzeyi: Konya ili araştırması. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 17, 19–34.

Işık Maden, S., ve Dulupçu, M. A. (2014). KOBİ'leri desteklemek firmaların performansını ne kadar etkiler? Göller Bölgesinde KOSGEB genel destek programından yararlanan firmalar üzerine bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 179–195.

İnce, M. (2019). KOSGEB yeni girişimci desteğinin işletme faaliyet süresine etkisi. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8(2), 818–835.

İslamoğlu, E., Namal, M. K., ve Köleoğlu, Y. (2014). Bir aktif istihdam politikası aracı olarak girişimcilik programlarının etkinliği: KOSGEB Yeni Girişimcilik Destek Programı örneği. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(8), 25–44.

Kandemir, T., Baykut, E., ve Avcı, A. (2017). KOSGEB desteklerinin destekleri kullanan işletmeler açısından değerlendirilmesi: TR33 Bölgesi uygulaması. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 97–114.

Karademir, Ö., Karakulle, İ., ve Armağan, M. V. (2019). Girişimcilerin başarısızlık nedenleri: Yiyecek ve içecek sektöründe bir örnek olay çalışması. Researcher, 7(2), 115–131.

Korkmaz, N. (2015). KOSGEB'den destek alan Kocaeli merkezli KOBİ'lerin başarısızlık nedenleri ve bir alan araştırması [Tezsiz yüksek lisans proje çalışması]. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOSGEB. (2020). Girişimcilik Destek Programı Yeni Girişimci Desteği Nihai Değerlendirme Raporu (Rapor No. 2020/02, 14 Temmuz 2020).

Morkoç, H., Karabulut, E., Aktaşoğlu, C., ve Arslan, R. (2021). Koronavirüs (Covid-19) pandemi sürecinin Bartın ilindeki kadın girişimciler üzerine etkileri. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(24), 451–466.

Namal, M. K., Koçancı, M., ve Aksoy, B. (2018). KOSGEB girişimcilik programı: Eleştirel bir değerlendirme. Akademik Hassasiyetler, 5(9), 93–110.

Oran, M., ve Ercan, C. (2020). Osmaniye ilinde girişimcilik destek programından faydalanan girişimcilerin karşılaştıkları finansman sorunları ve çözüm önerileri. Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(19), 179–197.

Sarıcan, T., ve İnce, E. (2024). İleri girişimcilik destek programının girişimciler tarafından değerlendirilmesine yönelik bir durum analizi. Verimlilik Dergisi, 58(4), 663–680.

World Bank. (2023). Türkiye Rapid Support for Micro and Small Enterprises during the COVID-19 crisis: Implementation completion and results report (ICR00006367, 21 December 2023).

Günaydın, M. M., ve Gözen, A. (2020). KOBİ'lerin yönetimsel sorunlarına yönelik Kocaeli ve İstanbul illerinde ampirik bir çalışma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(37), 293–325.

Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. Academy of Management Review, 28(2), 318–328.

Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. Organization Science, 14(5), 497–509.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

Nazmi Karyağdı, Eski Baş Hesap Uzmanı,"Tüm Yönleriyle Kar Dağıtımı" kitabı,5.baskı 2026

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

ATIK YÖNETİMİNDEN DEĞER YARATIMINA: ÇEVRESEL MUHASEBENİN FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ROLÜ

Selin KORKMAZ
İstanbul Arel Üniversitesi
selinkorkmaz@arel.edu.tr

ÖZET

Günümüzün temel sorunlarını oluşturan sürdürülebilirlik baskısı, kaynakların kıtlığı, iklim değişiklikleri, çevresel maliyetlerin artışı gibi unsurlar işletmeleri yeni bir muhasebe anlayışına yönlendirmektedir. Artık işletmeler sadece karlılık odaklı değil, çevresel etkilerini yönetmekle de değerlendirilmektedir.

Çevre muhasebesinde sürdürülebilirlik hedefleri kapsamında işletmelerin sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesi önemlidir. Ancak geleneksel muhasebe yöntemleri, çevresel maliyetlerin ürünlere doğru şekilde yansıtılmasında yetersiz kalmaktadır. Bu durum, yöneticilerin; gerçek ürün maliyetlerini hesaplamasını, maliyetlerin kâr ve zarar üzerindeki etkisini görmesini, kâr maksimizasyonu sağlamasını ve uluslararası rekabet şartlarına uyum göstermesini zorlaştırmaktadır. İşletmeler için bu süreçler ilk aşamada ek bir maliyet yükü gibi algılansa da, orta ve uzun vadede hem maliyetleri düşürmekte hem de yeni gelir kapıları açabilmektedir.

Çevresel maliyetlerin ölçülmesi, raporlanması, yönetim ve karar destek sistemi sürecinin finansal bilgi sistemine entegresinde, çevresel muhasebe kullanılarak finansal performans sadece gelir tablosu ve bilançodan ibaret kalmamakta stratejik bir yönetim aracı haline gelmektedir.

Geleneksel anlayışta çevresel maliyetler ve atıklar maliyet unsuru olarak görülmekteyken; geleneksel muhasebe yaklaşımlarından döngüsel modele geçişte atıklar artık ekonomik değere dönüştürülebilen kaynaklar olarak değerlendirilmekte ve yeniden değer yaratan bir fırsat oluşturmaktadır. Atıktan artıya yaklaşımıyla birlikte atık maliyetlerin azalması, kaynak kullanımındaki verimlilik artışı, çevresel etkinin azalması, enerji tasarrufu gibi kazanımlar ile hem çevresel hem de finansal fayda yaratımı gerçekleşmektedir.

Çevresel muhasebe görünmeyen maliyetleri görünür kılarak işletmelere tasarruf fırsatı sunar. Karbon düzenlemeleri, yatırımcı beklentileri, rekabet avantajı, artan çevre düzenlemeleri ve ESG raporlaması ile birlikte çevresel muhasebe bir lüks olmaktan çıkmış, işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü için stratejik bir ihtiyaç haline gelmiştir. Sürdürülebilir finansal performansın vazgeçilmez bir gerekliliği olmuştur.

Geleneksel muhasebe sistemlerinde, üretim ve hizmet faaliyetleri sırasında ortaya çıkan çevresel maliyetler ve atıklar genellikle genel üretim giderleri ya da işletme faaliyetlerinin kaçınılmaz bir unsuru olarak değerlendirilmekte ve bu durum, çevresel etkilerin

işletmelerin finansal tablolarında yeterince görünür olmasını engellemektedir. Ancak sürdürülebilirlik temelli modern yönetim anlayışı, işletmelerin performanslarının yalnızca finansal kârlılık göstergeleri üzerinden değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal etkilerini yönetme kapasiteleri üzerinden de değerlendirilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Çevre muhasebesi, işletmelerin çevresel etkilerini izleyip raporlamalarına, performanslarını ölçmelerine ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan kritik bir araçtır. Çevresel zararları en aza indirgeyerek işletmenin finansal durumunu güçlendirir ve çevre dostu yatırımları teşvik eder.

Çevre muhasebesinin temel amacı, çevresel etkileri izleyip maliyetleri ve kâr/zarar verilerini doğru hesaplayarak çevre dostu kararların alınmasını sağlamaktır. Bu veriler sayesinde işletmeler, çevresel etkilerini en aza indirecek stratejiler geliştirebilir, bu stratejileri finansal hedefleriyle uyumlu hale getirebilir ve çevre dostu yatırımlara yönelebilir.

Çevre muhasebesi raporlaması, yalnızca maliyetlere odaklanmak yerine çevresel etkilerin olumlu ve olumsuz tüm yönlerini kapsayarak bütüncül bir değerlendirme sunmayı amaçlar. Bu sayede işletmeler çevre dostu imajlarını güçlendirir ve sürdürülebilir bir duruş sergilerler. Çevre muhasebesi; kaynak kullanımı, ekosistem ve insan faaliyetleri arasındaki dengeyi kurarak sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya yönelik yönetim planlamalarına katkı sağlar.

Günümüzde tüketici ve yatırımcıların çevreye duyarlı şirketleri tercih etmesi nedeniyle çevre muhasebesi, işletmelerin çevresel etkilerini şeffaf bir şekilde raporlamalarına ve güçlü bir yeşil imaj oluşturmalarına yardımcı olur. Bu sayede işletmeler: pazar paylarını ve rekabet avantajlarını artırırlar, çevre bilinci yüksek yatırımcı ve tüketicilerin ilgisini çekerek sürdürülebilir büyüme sağlarlar. Çevre muhasebesi, ekonomik büyümenin çevresel zararlarını gidermede kritik rol oynar ve Gayri Safi Yurtiçi Hasıla içerisindeki çevresel verileri ortaya koyar. Bu sayede çevre muhasebesi, hükümetlere, kıt kaynakların en doğru şekilde kullanılması için gerekli önlemleri ve düzenlemeleri alma imkânı sunar ayrıca şirketlere ise çevreye duyarlı uygulamalar sayesinde farklı yatırım imkânları ve güvenilir finansal kaynaklar sağlar.

Çevre muhasebesi kayıtlarının dürüst ve şeffaf tutulması, çevresel maliyetlerin diğer maliyetler içindeki payının açıkça görülmesini ve işletmeler arası karşılaştırılabilirliği kolaylaştırır. Giderek önem kazanan çevresel maliyetlerin bu şekilde net tespiti; çevresel yatırımların ve gelecek stratejilerinin belirlenmesinde, çevresel olumsuz etkileri azaltacak önlemlerin alınmasında kritik bir rol oynar.

Anahtar Kelimeler: *Çevresel Muhasebe, Atık Yönetimi, Finansal Performans*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

ÖZ LİDERLİK, SOSYAL UYUM VE KURUMSAL İTİBAR: KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Şerife KUZGUN
serife-sbf@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-6145-6349
Esra ÖZDEMİR
esradogrusozozdemir@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3340-3581
Ali AKDEMİR
aliakdemiral@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5188-3304

ÖZ

Öz liderlik, bireyin kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirmesine, kendisini motive etmesine ve amaçları doğrultusunda hareket etmesine olanak sağlayan bireysel bir süreçtir. Sosyal uyum, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreyle sağlıklı ilişkiler geliştirebilmesi ve farklı sosyal koşullara uyum sağlayabilmesiyle ilişkiliyken, kurumsal itibar paydaşların kuruma ilişkin algı ve değerlendirmeleri sonucunda şekillenen önemli bir örgütsel olgudur. Bu çalışmanın amacı, öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar kavramlarını teorik açıdan ele almak ve söz konusu kavramlar arasındaki olası ilişkileri bütünleşik bir kavramsal çerçevede incelemektir. Çalışma, bireysel düzeyde öz liderlikten sosyal düzeyde uyuma ve örgütsel düzeyde kurumsal itibar değerlendirmelerine uzanan bağlantılara odaklanmaktadır. Bu doğrultuda çalışma kavramsal bir inceleme olarak tasarlanmış; öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibara ilişkin literatürden yararlanılarak öncelikle kavramların kuramsal temelleri ve temel özellikleri ele alınmış, ardından kavramlar arasındaki olası ilişkiler kuramsal açıdan değerlendirilmiştir. İlgili literatür doğrultusunda öz liderliğin, bireyin kendi düşünce ve davranışlarını gözlemleme, düzenleme ve yönlendirme kapasitesi aracılığıyla sosyal çevresine verdiği tepkiler ve bu çevreye uyum sağlama biçimiyle bağlantılı olabileceği değerlendirilmektedir. Benzer biçimde bireyin sosyal çevresiyle geliştirdiği uyumun, çalışma ortamındaki sosyal ilişkileri ve örgütsel deneyimleriyle; söz konusu deneyimlerin ise kuruma ilişkin algı ve değerlendirmeleriyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanında öz liderlik ile kurumsal itibar arasında da bireyin çalışma yaşamındaki davranışları ve örgütsel deneyimlerini değerlendirme biçimi üzerinden kuramsal bir bağlantı kurulabileceği ileri sürülmektedir. Bu kapsamda çalışmada öz liderlik ile sosyal uyum, sosyal uyum ile kurumsal itibar ve öz liderlik ile kurumsal itibar arasındaki olası bağlantıları birlikte ele alan bütünleşik bir kuramsal çerçeve sunulmaktadır. Bununla birlikte ortaya konulan bağlantılar doğrulanmış nedensel ilişkiler olarak değil, mevcut literatür ve kuramsal değerlendirmeler doğrultusunda geliştirilen kavramsal ilişkiler olarak ele alınmaktadır.

Çalışmanın, farklı literatürlerde incelenen bu üç kavramın birlikte değerlendirilmesine katkı sağlaması ve gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalar için kuramsal bir zemin oluşturması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Öz liderlik, sosyal uyum, kurumsal itibar, kavramsal inceleme.*

SELF-LEADERSHIP, SOCIAL ADAPTATION, AND CORPORATE REPUTATION: A CONCEPTUAL REVIEW

ABSTRACT

Self-leadership is an individual process that enables individuals to direct their own thoughts and behaviors, motivate themselves, and act in accordance with their goals. Social adaptation refers to individuals' ability to develop healthy relationships with their social environment and adapt to different social conditions, whereas corporate reputation is an important organizational phenomenon shaped by stakeholders' perceptions and evaluations of an organization. This study aims to theoretically examine the concepts of self-leadership, social adaptation, and corporate reputation and to explore the potential relationships among these concepts within an integrative conceptual framework. The study focuses on the connections extending from self-leadership at the individual level to social adaptation at the social level and corporate reputation evaluations at the organizational level. Accordingly, the study was designed as a conceptual review. Drawing on the literature on self-leadership, social adaptation, and corporate reputation, the theoretical foundations and key characteristics of these concepts were first addressed, followed by a theoretical evaluation of their potential relationships. Based on the relevant literature, self-leadership may be associated with individuals' responses to their social environment and their adaptation to that environment through their capacity to observe, regulate, and direct their own thoughts and behaviors. Similarly, the adaptation individuals develop within their social environment may be related to their social relationships and organizational experiences in the workplace, while these experiences may, in turn, be associated with their perceptions and evaluations of the organization. In addition, a theoretical connection may be established between self-leadership and corporate reputation through the ways in which individuals behave in their work environment and interpret their organizational experiences. Within this scope, the study proposes an integrative theoretical framework that jointly considers the potential connections between self-leadership and social adaptation, social adaptation and corporate reputation, and self-leadership and corporate reputation. However, these connections are not presented as empirically verified causal relationships; rather, they are conceptual relationships developed on the basis of the existing literature and theoretical evaluations. The study seeks to contribute to the joint consideration of these three concepts, which have largely been examined in different streams of literature, and to provide a theoretical foundation for future empirical research.

Keywords: *Self-leadership, social adaptation, corporate reputation, conceptual review.*

1. GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamında bireyin değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi, kendi davranışlarını yönlendirebilmesi ve içinde bulunduğu örgütsel çevreyi nasıl değerlendirdiği giderek önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda bireysel, sosyal ve örgütsel süreçlerin birbirinden bağımsız biçimde değil, aralarındaki ilişkiler dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar kavramları da sırasıyla bireyin kendisini yönlendirmesi, sosyal çevresiyle geliştirdiği uyum ve örgüte ilişkin değerlendirmeleri bakımından farklı düzeylerde ele alınabilecek kavramlardır.

Öz liderlik, bireyin kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirmesine ve amaçları doğrultusunda kendisini motive etmesine dayanan bir süreçtir. Kavram, kendi kendine yönetim yaklaşımının genişletilmesiyle ortaya çıkmış ve bireyin kendi davranışları üzerindeki etkisini açıklayan bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir (Manz, 1986). Öz liderlik yaklaşımında dışsal yönlendirme ve kontrol mekanizmalarından ziyade bireyin kendi davranışlarını düzenleme ve yönlendirme kapasitesi ön plana çıkmaktadır (Van Zyl, 2012). Bu yönüyle öz liderlik, bireylerin farklı çevresel koşullar karşısında düşünce ve davranışlarını nasıl düzenlediklerinin anlaşılmasında önem taşıyan bir kavramdır.

Bireyin içinde bulunduğu çevreyle kurduğu ilişkiler açısından önem taşıyan bir diğer kavram sosyal uyumdur. Sosyal uyum, bireyin kendi benliğini koruyarak çevresi ve toplumla sağlıklı ilişkiler geliştirebilmesiyle ilişkilendirilmektedir (Ruan, Zhu ve Lu, 2019). Bireyin çevresinin özellikleriyle uyum sağlaması çalışma yaşamındaki davranış ve deneyimleri açısından da önem taşımakta; çalışan ile çalışma ortamı arasındaki ilişkilerin anlaşılmasında kişi-çevre uyumu gibi yaklaşımlardan yararlanılmaktadır (Karaca ve Sucu, 2024). Bu açıdan sosyal uyum, yalnızca bireyin toplumsal çevresiyle ilişkileri kapsamında değil, çalışma yaşamında içinde bulunduğu sosyal ve örgütsel çevreyle etkileşimi açısından da değerlendirilebilir.

Kurumsal itibar ise örgütlerin paydaşları tarafından nasıl algılandıkları ve değerlendirildikleriyle ilişkili önemli bir kavramdır. Kurumsal itibarın temelinde algının bulunması nedeniyle kurumların itibarı, farklı paydaşların kurum hakkındaki değerlendirmeleri doğrultusunda şekillenmektedir (Koçak, 2010; Doorley ve Garcia, 2015). Bu paydaşlar arasında çalışanların da yer alması, kurumsal itibarın yalnızca örgüt dışındaki grupların değerlendirmeleri açısından değil, örgüt içindeki bireylerin algıları bakımından da ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla çalışanların içinde bulundukları sosyal ve örgütsel çevrede yaşadıkları deneyimler ile kuruma ilişkin değerlendirmeleri arasında kavramsal bağlantılar kurulması mümkündür.

Öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar farklı literatürlerde ele alınan kavramlar olmakla birlikte, bu kavramlar arasında kuramsal açıdan bağlantılar kurulabileceği düşünülmektedir. Bireyin kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirme kapasitesi, içinde bulunduğu sosyal çevreyle geliştirdiği ilişkiler ve bu çevreye uyum sağlama biçimiyle bağlantılı olabilir. Benzer şekilde bireyin sosyal ve örgütsel çevresiyle kurduğu ilişkiler ve bu çevrede edindiği deneyimler, içinde bulunduğu kuruma ilişkin algı ve

değerlendirmeleriyle ilişkili olabilir. Bu bakımdan öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibarın birlikte değerlendirilmesi, bireysel süreçler ile sosyal ve örgütsel değerlendirmeler arasındaki olası bağlantıların daha bütüncül biçimde ele alınmasına olanak sağlayabilir.

Bu çalışmanın amacı, öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar kavramlarını teorik açıdan ele almak ve söz konusu kavramlar arasındaki olası ilişkileri kavramsal bir çerçevede incelemektir. Bu doğrultuda öncelikle öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar kavramlarının kuramsal temelleri ele alınmakta, ardından kavramlar arasındaki ilişkiler ilgili literatür doğrultusunda değerlendirilmektedir. Çalışmada ayrıca üç kavram arasındaki bağlantılar bütüncül bir bakış açısıyla ele alınarak kuramsal bir çerçeve oluşturulması amaçlanmaktadır. Böylece farklı literatürlerde ele alınan öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar kavramlarının bir arada değerlendirilerek aralarındaki olası bağlantıların ortaya konulması ve gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalar için kuramsal bir zemin oluşturulması hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Öz Liderlik

Öz liderlik kavramı, 1980'li yılların ortalarında kendi kendine yönetim yaklaşımının genişletilmesiyle ortaya çıkmış ve Manz (1986) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Kavramın kuramsal temelleri, kendi kendini kontrol ve sosyal öğrenme yaklaşımlarına dayanmaktadır (Manz ve Sims, 1980; Neck ve Houghton, 2006).

Öz liderlik, genel olarak bireyin düşünce ve davranışlarını yönlendirerek kendisini belirli amaçlara ulaşmak üzere motive etmesini ve etkilemesini ifade etmektedir. Manz'ın yaklaşımı doğrultusunda öz liderlik, çalışanların bilişsel, güdüsel ve davranışsal stratejiler aracılığıyla kendilerini yönlendirmelerine ve performanslarını geliştirmelerine olanak sağlayan psikolojik bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Curral ve Quinteiro, 2009). Benzer şekilde kavram, bireyin kendi düşünce ve davranışlarını kontrol etmesine dayanan bireysel bir süreç olarak ele alınmakta (Manz ve Neck, 2004; D'Intino vd., 2007) ve bireyin daha iyi performans gösterebilmek amacıyla kendisini yönlendirmesini ve motive etmesini sağlayan bir kendi kendini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Houghton ve Yoho, 2005; Bligh vd., 2006).

Öz liderlik yaklaşımı, hiyerarşik ve dışsal kontrol mekanizmalarından ziyade bireyin kendi davranışları üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Van Zyl, 2012). Bu yaklaşımda bireylerin kendilerini tanımaları ve bu farkındalık doğrultusunda davranışlarını yönlendirmeleri önem taşımaktadır. Öz liderliğin geliştirilmesinde davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modellerine dayalı stratejilerden yararlanılmakta; öz liderliğin örgütsel bağlamda çeşitli olumlu çıktılarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Van Zyl, 2012; Kızrak, Bıçakçı ve Basım, 2017).

2.2. Sosyal Uyum

Sosyal uyum, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve toplumla sağlıklı ilişkiler geliştirebilmesi açısından önem taşıyan bir kavramdır (Fonseca vd., 2019). Kavram; sosyal gelişim, sosyal beceri ve sosyal yeterlilik gibi birbiriyle ilişkili yapılarla birlikte değerlendirilmektedir. Sosyal gelişim, bireyin başkalarıyla iletişim kurmasını ve toplumsal yaşama uyum sağlamasını içeren bir süreci ifade ederken (Sarı, 2007), sosyal beceri belirli sosyal davranışların etkili biçimde gerçekleştirilebilmesine ilişkin becerileri kapsamaktadır (Bacanlı, 1999). Sosyal yeterlilik ise bireyin farklı durum ve ilişkilerde sergilediği davranışların uygunluğu ve etkililiğiyle ilişkilendirilmektedir (Çetin vd., 2001; Ergin ve Ermeğan, 2011). Bu kavramlarla ilişkili olmakla birlikte sosyal uyum daha geniş biçimde, bireyin kendi benliğini koruyarak çevresi ve toplumla sağlıklı ilişkiler geliştirebilmesi şeklinde ele alınmaktadır (Ruan, Zhu ve Lu, 2019).

Sosyal uyum, bireyin yalnızca toplumsal çevresiyle değil, içinde bulunduğu farklı sosyal ortamlarla geliştirdiği ilişkiler açısından da önem taşımaktadır. Çalışma yaşamı, bireylerin diğer bireylerle sürekli etkileşim içerisinde bulunduğu önemli sosyal ortamlardan biridir. Bu nedenle bireyin çevresiyle geliştirdiği uyumun çalışma yaşamındaki davranış ve deneyimleri açısından da değerlendirilmesi mümkündür. Bu bağlamda sosyal uyumla aynı kavram olmamakla birlikte kişi-çevre uyumu yaklaşımı, birey ile içinde bulunduğu çalışma ortamı arasındaki uyumun anlaşılmasına katkı sağlayan yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilebilir (Karaca ve Sucu, 2024).

Sosyal uyumun bireyin çevresiyle kurduğu ilişkilerin niteliği, sosyal etkileşimleri ve farklı sosyal koşullara uyum sağlama kapasitesiyle ilişkili olması, kavramın örgütsel yaşam açısından da değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Özellikle bireylerin çalışma ortamında geliştirdikleri ilişkiler ve içinde bulundukları sosyal çevreyle uyumları, örgütsel deneyimlerinin şekillenmesinde dikkate alınabilecek unsurlar arasında yer almaktadır.

2.3 Kurumsal İtibar

İtibar, genel anlamda saygınlık ve güvenilirlikle ilişkilendirilen bir kavramdır (Erdoğan ve Boran, 2024). Örgütsel bağlamda kurumsal itibar ise işletmeler açısından önemli bir soyut varlık niteliği taşımakta ve kurumun maddi ve maddi olmayan çeşitli unsurlarına ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır. İtibarın temelinde algının bulunması nedeniyle kurumsal itibar, paydaşların kurum hakkındaki değerlendirmeleriyle şekillenen algısal bir olgu olarak ele alınmaktadır (Koçak, 2010; Doorley ve Garcia, 2015).

Bu doğrultuda kurumsal itibar, işletmenin farklı paydaşları tarafından oluşturulan algıların bütünü olarak değerlendirilmektedir (Corley vd., 2006). Paydaşların kuruma ilişkin değerlendirmelerinde işletmenin onların beklentilerini karşılama kapasitesi önemli bir rol oynamaktadır (Cingöz ve Akdoğan, 2012). Bununla birlikte kurumsal itibar yalnızca kurumun mevcut faaliyetleriyle sınırlı olmayıp geçmişteki ve günümüzdeki eylem ve sonuçlarına ilişkin değerlendirmeleri de içermektedir (Bromley, 2002). Dolayısıyla kurumsal itibar, paydaşların kurumun geçmiş ve mevcut faaliyetlerinden hareketle kurum hakkında oluşturdukları genel değerlendirmeler çerçevesinde ele alınmaktadır.

Kurumsal itibarın oluşumunda finansal performans, ürün ve hizmet kalitesi, marka değeri, yenilik ve yaratıcılık, müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluk, örgütsel yapı ve politikalar, rekabetçi konum, vizyon ve liderlik, çalışanların tatmini ve bağlılığı gibi çok sayıda unsur etkili olabilmektedir (Dalton vd., 2017). Bu durum, kurumsal itibarın farklı örgütsel özellik ve uygulamalardan beslenen çok boyutlu bir yapı olduğunu göstermektedir.

Kurumsal itibar yalnızca kurumun dış paydaşları açısından değil, çalışanlar gibi iç paydaşlar açısından da önem taşıyan bir değerlendirmedir. Çalışanların örgütün uygulamalarına, çalışma ortamına ve örgüt içerisindeki deneyimlerine ilişkin değerlendirmeleri, kuruma yönelik algılarının oluşmasında önem taşımaktadır. Bu açıdan kurumsal itibarın çalışan perspektifinden ele alınması, bireysel ve sosyal süreçlerle örgüte ilişkin değerlendirmeler arasındaki ilişkilerin incelenmesi bakımından önem taşımaktadır.

2.4. Öz Liderlik, Sosyal Uyum ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkiler

Öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar farklı düzeylerde ele alınan kavramlar olmakla birlikte, bireyin davranışları, sosyal çevresiyle ilişkileri ve örgüte yönelik değerlendirmeleri açısından birbiriyle bağlantılı biçimde ele alınabilir. Öz liderlik bireyin kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirmesine ve kendisini amaçları doğrultusunda motive etmesine odaklanırken (Neck, Stewart ve Manz, 1995), sosyal uyum bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreyle geliştirdiği ilişkiler ve bu çevreye uyumuyla ilişkilidir. Kurumsal itibar ise farklı paydaşların kuruma ilişkin algı ve değerlendirmeleri sonucunda şekillenmektedir (Bahar, 2019). Bu yönüyle söz konusu kavramlar sırasıyla bireysel, sosyal ve örgütsel değerlendirme düzeyleri arasında kavramsal bağlantılar kurulmasına olanak sağlamaktadır.

Öz liderlik yaklaşımında bireyin kendi davranışlarını gözlemlemesi, değerlendirmesi ve yönlendirmesi önemli bir yer tutmaktadır. Bireyin kendi davranışlarını düzenleme kapasitesinin yalnızca bireysel sonuçlarla sınırlı kalmayıp, değişen çevresel koşullara verdiği tepkilerle de bağlantılı olabileceği değerlendirilebilir. Nitekim öz liderlik ile uyumsal performans (Syaestu ve Pareke, 2025; Surapto ve Kariza, 2026) ve sosyal farkındalık (Sudiar vd., 2025) arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar, öz liderlik ile bireyin sosyal ve çevresel koşullara yönelik davranışları arasında kavramsal bağlantılar kurulabileceğine işaret etmektedir. Bununla birlikte söz konusu çalışmalar öz liderlik ile sosyal uyum arasındaki ilişkiyi doğrudan incelemediğinden, bu bağlantının kuramsal düzeyde dikkatli biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sosyal çevreyle geliştirilen ilişkiler ve bu çevreye uyum sağlama biçimi, bireyin çalışma yaşamındaki deneyimlerinden bağımsız değildir. Çalışma ortamı bireylerin diğer bireylerle ve örgütsel yapıyla sürekli etkileşim içerisinde bulunduğu sosyal bir çevre niteliği taşımaktadır. Bu nedenle bireyin sosyal çevresiyle geliştirdiği uyum ile örgütsel çevresine ilişkin algı ve değerlendirmeleri arasında kavramsal bir bağlantının bulunabileceği düşünülebilir. Kurumsal itibarın çalışanlar da dâhil olmak üzere farklı paydaşların değerlendirmeleri sonucunda şekillenmesi, bireyin örgütsel çevredeki

deneyimleri ile kuruma yönelik değerlendirmelerinin birlikte ele alınabilmesine olanak sağlamaktadır.

Bu çerçevede öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar arasındaki ilişkilerin birbirinden bağımsız ikili bağlantılar olarak değerlendirilmesinin yanı sıra bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması da mümkündür. Bireyin kendisini ve davranışlarını yönlendirme biçiminin sosyal çevresiyle geliştirdiği ilişkilerle; sosyal ve örgütsel çevredeki deneyimlerinin ise kuruma yönelik algı ve değerlendirmeleriyle bağlantılı olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte mevcut literatürde bu üç kavram arasındaki ilişkileri doğrudan ve birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olması, söz konusu bağlantıların kuramsal açıdan değerlendirilmesini önemli hâle getirmektedir. Bu doğrultuda izleyen bölümde öz liderlik ile sosyal uyum, öz liderlik ile kurumsal itibar ve sosyal uyum ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiler ayrı ayrı ele alınarak kavramsal açıdan değerlendirilmektedir.

3. KAVRAMSAL BÜTÜNLEŞTİRME VE KURAMSAL DEĞERLENDİRME

3.1. Öz Liderlik ve Sosyal Uyum

Öz liderlik, bireyin belirli amaçlara ulaşabilmek için kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirmesini ve kendisini motive etmesini içeren bir kendi kendini etkileme sürecidir (Neck, Stewart ve Manz, 1995). Bu süreç, bireyin kendi davranışlarını gözlemlemesi, değerlendirmesi ve gerektiğinde düzenlemesi açısından bireysel bir öz düzenleme mekanizması olarak değerlendirilebilir. Sosyal uyum ise bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreyle sağlıklı ilişkiler geliştirebilmesi ve çevresel koşullara uyum sağlayabilmesiyle ilişkilidir (Ruan, Zhu ve Lu, 2019). Bu açıdan değerlendirildiğinde, bireyin kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirme kapasitesi ile sosyal çevresine uyum sağlama biçimi arasında kuramsal bir bağlantı kurulması mümkündür.

Öz liderlik ile sosyal uyum arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmekle birlikte, öz liderlik ile uyum sürecine yakın bazı kavramları birlikte ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Syaestu ve Pareke (2025), öz liderliği uyumsal performans bağlamında ele alırken, Sudiar vd. (2025) sosyal farkındalık ile öz liderlik becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Benzer şekilde Surapto ve Kariza (2026), öz liderlik ile uyumsal performans arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Söz konusu çalışmalar doğrudan sosyal uyumu incelememekle birlikte, öz liderliğin bireyin değişen çevresel ve sosyal koşullar karşısında davranışlarını düzenlemesiyle ilişkili olabileceğini düşündüren yakın kavramsal alanlar sunmaktadır.

Öz liderlik kapsamında bireyin amaçlarını belirlemesi, kendi davranışlarını izlemesi ve gerektiğinde davranışlarında değişiklik yapabilmesi, farklı sosyal koşullarla karşılaştığında davranışlarını düzenleyebilmesine katkı sağlayabilecek bireysel süreçler olarak değerlendirilebilir. Sosyal uyumun birey ile çevresi arasındaki etkileşime dayalı olması dikkate alındığında, bireyin kendisini yönlendirme ve düzenleme kapasitesinin bu etkileşimin biçimlenmesinde rol oynayabileceği düşünülebilir. Bu bağlamda öz liderlik ile sosyal uyum arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını ortaya koyan yeterli ampirik kanıt

bulunduğunu ileri sürmek yerine, mevcut kuramsal yaklaşımlar ve yakın kavramsal alanlardaki çalışmaların iki kavram arasında araştırılmaya değer bir bağlantıya işaret ettiği söylenebilir.

Dolayısıyla öz liderlik ve sosyal uyum, biri bireyin kendisini yönlendirme kapasitesini, diğeri ise bireyin sosyal çevresiyle geliştirdiği uyumu açıklayan iki farklı ancak birbiriyle ilişkilendirilebilir yapı olarak değerlendirilebilir. Öz liderlik yoluyla geliştirilen öz gözlem, öz düzenleme ve kendini yönlendirme süreçlerinin bireyin sosyal çevresine verdiği tepkilerin düzenlenmesine katkıda bulunabileceği; bunun da sosyal uyum süreci açısından işlevsel olabileceği kuramsal olarak değerlendirilmektedir.

3.2. Öz Liderlik ve Kurumsal İtibar

Öz liderlik, bireyin kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirmesi, kendisini motive etmesi ve amaçları doğrultusunda davranışlarını düzenlemesiyle ilişkili bir süreçtir. Kurumsal itibar ise farklı paydaşların kuruma ilişkin algı ve değerlendirmeleri sonucunda şekillenen çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Bahar, 2019). Çalışanların kurumun önemli iç paydaşları arasında yer alması, onların çalışma yaşamında edindikleri deneyimler ile kuruma yönelik değerlendirmeleri arasında bağlantı kurulmasına olanak sağlamaktadır.

Öz liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların örgütsel deneyimleri ile kuruma yönelik değerlendirmeleri arasındaki bağlantılara ilişkin çalışmalar, iki kavram arasındaki olası ilişkinin değerlendirilmesi açısından yakın bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Men ve Stacks (2013), öz liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi doğrudan incelememekle birlikte, liderlik tarzı, çalışan güçlendirme ve algılanan örgütsel itibar arasındaki ilişkileri ele almıştır. Bu yaklaşım, çalışanların örgüt içerisindeki konumları ve deneyimleri ile örgüte yönelik itibar değerlendirmelerinin birbirinden bağımsız olmadığını göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Öz liderlik açısından değerlendirildiğinde bireyin kendi davranışlarını yönlendirmesi, amaçlarını belirlemesi ve çalışma yaşamındaki davranışları üzerinde etkin bir rol üstlenmesi, örgütsel deneyimlerini algılama ve değerlendirme biçimiyle bağlantılı olabilir. Öz liderlik doğrudan örgütün özelliklerini ya da itibarını belirleyen bir unsur olarak değerlendirilmemelidir. Bununla birlikte öz liderlik düzeyi, bireyin içinde bulunduğu örgütsel çevreyle etkileşim kurma ve bu çevrede yaşadığı deneyimleri değerlendirme biçimiyle ilişkili bireysel bir özellik olarak düşünülebilir. Bu nedenle öz liderlik ile çalışanların kuruma ilişkin itibar değerlendirmeleri arasında kuramsal düzeyde bir bağlantı kurulması mümkündür.

Bu çerçevede öz liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin doğrudan ve kesin bir nedensellik çerçevesinde ele alınmasından ziyade, bireysel öz düzenleme süreçleri ile örgüte yönelik değerlendirmeler arasındaki olası bağlantılar üzerinden değerlendirilmesi daha uygun görünmektedir. Mevcut literatürde iki kavramı doğrudan birlikte ele alan

çalışmaların sınırlılığı da bu ilişkinin gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda incelenmesine ihtiyaç bulunduğuna işaret etmektedir.

3.3. Sosyal Uyum ve Kurumsal İtibar

Sosyal uyum, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreyle sağlıklı ilişkiler geliştirebilmesi ve bu çevreye uyum sağlayabilmesiyle ilişkili bir kavramdır (Ruan, Zhu ve Lu, 2019). Kurumsal itibar ise paydaşların kuruma ilişkin algı ve değerlendirmeleri sonucunda şekillenmektedir (Bahar, 2019). Çalışanların kurumun iç paydaşları arasında yer alması dikkate alındığında, onların çalışma ortamındaki sosyal ilişkileri ve örgütsel deneyimleri ile çalıştıkları kuruma ilişkin değerlendirmeleri arasında kavramsal bir bağlantı kurulması mümkündür.

Çalışma ortamı, bireylerin diğer çalışanlarla etkileşimde bulunduğu ve çeşitli sosyal ilişkiler geliştirdiği bir çevre niteliği taşımaktadır. Bu nedenle sosyal uyumun çalışma yaşamı açısından ele alınması, bireyin yalnızca diğer bireylerle kurduğu ilişkiler bakımından değil, içinde bulunduğu örgütsel çevreyi nasıl deneyimlediğinin anlaşılması bakımından da önem taşımaktadır. Sosyal çevresiyle uyum geliştiren bireyin çalışma ortamındaki ilişkileri ve deneyimleri, örgütsel çevreye ilişkin algı ve değerlendirmelerinin oluşumuyla bağlantılı olabilir.

Kurumsal itibarın paydaşların kurumla ilgili deneyim ve değerlendirmelerinden beslenen algısal bir yapı olması, çalışanların sosyal ve örgütsel deneyimleri ile kuruma ilişkin itibar değerlendirmelerinin birlikte ele alınabilmesine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte sosyal uyum ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, sosyal uyumun kurumsal itibarı doğrudan belirlediğini ileri sürmek yerine, iki kavram arasındaki ilişkinin çalışanların örgütsel çevredeki deneyimleri üzerinden kuramsal olarak değerlendirilmesi daha uygun görünmektedir.

Bu çerçevede sosyal uyum ile kurumsal itibar, bireyin sosyal çevresiyle geliştirdiği ilişkiler ile örgüte yönelik değerlendirmeleri arasında kurulabilecek bağlantılar açısından birbirleriyle ilişkilendirilebilir. Bireyin sosyal çevresine uyum sağlama biçiminin çalışma yaşamındaki etkileşimleri ve deneyimleriyle bağlantılı olabileceği; söz konusu deneyimlerin de kuruma yönelik değerlendirmelerinin şekillenmesinde rol oynayabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla sosyal uyum ile kurumsal itibar arasındaki olası ilişkinin, gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda doğrudan incelenmesi, iki kavram arasındaki bağlantının daha açık biçimde ortaya konulmasına katkı sağlayabilir.

04. BÜTÜNLEŞİK KURAMSAL ÇERÇEVE VE KAVRAMSAL MODEL

Öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar farklı analiz düzeylerine ilişkin kavramlar olmakla birlikte, bireyin kendisini yönlendirmesinden sosyal çevresiyle geliştirdiği ilişkilere ve örgüte yönelik değerlendirmelerine uzanan bütüncül bir çerçevede ele alınabilir. Öz liderlik, kendi kendine yöneticiliğin ötesinde bireyin neyi, neden ve nasıl yaptığını sorgulamasını ve kendi davranışlarını yönlendirmesini içeren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Pearce ve Manz, 2005). Sosyal uyum, bireyin içinde bulunduğu

sosyal çevreyle bütünleşmesi ve bu çevreye uyum sağlamasıyla ilişkili sosyal bir süreçtir (Bartram vd., 2017). Kurumsal itibar ise kurumun farklı paydaş gruplarının zihninde zaman içerisinde oluşan genel değerlendirmeleriyle ilişkilidir (Caruana ve Chircop, 2000). Bu yönüyle üç kavram, bireysel, sosyal ve örgütsel değerlendirme düzeylerini bir araya getiren bütünleşik bir kuramsal çerçevede ele alınabilir. Berke ve çalışma arkadaşları (2013) da bireylerin sorumluluk almalarını ve kendilerini yönetmelerini destekleyerek öz liderlik ile sosyal uyumun gelişmesine katkıda bulunabildiğini savunmaktadır. Schram ve Schmidpeter (2016) kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel gelişim süreçlerine dâhil edilmesi; çalışan katılımını, sorumluluk bilincini, ortak değerleri ve paydaşlar arasındaki iş birliğini güçlendirmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların inisiyatif almalarını destekleyerek öz liderliğin gelişmesine ve örgüt içindeki sosyal uyumun güçlenmesine katkı sağlayabildiği vurgulamıştır. Fraede (2019) sosyal hizmet kuruluşlarının gelişimi ele aldığı çalışmasında, öz liderlik, bütünlük ve ortak amaç anlayışını temel unsurlar olarak değerlendirmektedir. Çalışanların karar süreçlerine katılmalarına ve sorumluluk üstlenmelerine imkân veren öz liderlik yaklaşımının, iş birliğine dayalı örgütsel ilişkileri ve sosyal uyumu destekleyebileceği ileri sürülmektedir. Diğer bir değişle bu çalışmada öz liderlik-sosyal uyumun ilişkisi doğrudan test edilmemiş ancak dolaylı bir etkileşim olduğunu saptamıştır. Von der Weide (2020) ise etkili liderliğin yöneticinin öz değerlendirme ve öz yönetim becerilerine dayandığını; katılımcı karar alma, şeffaf iletişim, karşılıklı güven, yapıcı geribildirim ve çalışan özerkliğinin ise ekip içindeki sosyal ve duygusal bütünleşmeyi desteklediğini belirtmektedir. Muhler ve çalışma arkadaşları (2022) güç ve çözüm odaklı olarak öz liderliği olan bireylerin sorumluluk ve inisiyatif oldığından daha kolay sosyal uyuma katkı sağlayacağını savunur. Urrutia Zapata (2022) öz gelişim ve öz liderlik uygulamalarının çalışanların güven, motivasyon ve bağlılık düzeylerini destekleyerek iletişimi geliştirebileceğini, olumlu bir çalışma ortamı oluşturabileceğini ve ekip içindeki sosyal uyumu güçlendirebileceğini belirtmektedir. Domínguez ve çalışma arkadaşları (2026) öz farkındalık ve öz liderlik temelinde geliştirilen olumlu liderlik davranışları, ekip birliğinin korunmasına ve sosyal uyumun güçlendirilmesine katkı sağlayabilir. Tüm bu öz liderlik ve sosyal uyumun ilişkilerine aksine öz liderlik ve sosyal uyumun ilişki düzeyinin bile olamadığı üzerinde durulan literatürde çalışmalar bulunmaktadır. Chassé (2010) da ise öz yönetimin neoliberal toplumsal düzen içerisinde bireylere yüklenen bir sorumluluk biçimine dönüşebildiğini; toplumsal sorunların bireysel yetersizliklere indirgenmesinin ise önyargıları, dışlanmayı ve toplumsal ayrışmayı güçlendirebildiğini belirtmektedir. Diğer bir değişle öz liderliğin sosyal uyumu desteklemediği savunur. Husseini de Araújo ve çalışma arkadaşları (2010) da **öz yönetim ve sosyal uyum politikalarının eleştirel boyutla ele almıştır. Bu iki kavramın ayrışmalara neden olacağını vurgulamıştır.** Anhorn, R. (2021 ise öz liderlikte verilen bireysel sorumluluğun sosyal uyumu zayıflatacağını ifade eder.

Çalışmada yapılan kuramsal değerlendirmeler doğrultusunda öz liderlik ile sosyal uyum arasında genel olarak dolaylı bir ilişki olduğundan ve bu ilişkinin ya desteklediği ya da katkı sağladığı şeklinde olduğu fakat kavramsal bir bağlantı kurulabileceği veya

kurulamayacağı da düşünülmektedir. Ancak bu çalışmada öz liderlik ile sosyal uyum arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

Öz liderliğin ve Kurumsal itibarı göz önüne alındığında; Petit (2013) Liderin kendi davranışlarını yönetmesi, kararlarının sorumluluğunu üstlenmesi ve kurumun değerleriyle tutarlı hareket etmesi, paydaşların kuruma duyduğu güvenin ve kurumsal itibarın oluşumunda önemli bir rol oynayabilir. Pérez (2016) Bireysel sermayesinin etkili biçimde yönetilmesi, genç çalışanların yetkinliklerinin ve sorumluluk üstlenme kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sağlarken kurumun nitelikli çalışanlar nezdindeki algısını da güçlendirebilir. Lima (2021) öz liderlik ve kurumsal itibar ilişkinde doğrudan bir ilişkinin olmadığı ancak bireylerin öz farkındalık ve sorumluluk alma becerilerini desteklerken sürdürülebilir iletişim uygulamaları kurumun paydaşlarla güvene dayalı ilişkiler geliştirmesine katkı sağlayabilir. Tretyakov (2021) bireylerin gelişimini ve bilgi paylaşımını destekleyen kurumsal iletişim sistemleri, bireylerin kendi gelişim süreçlerinde sorumluluk üstlenmelerini kolaylaştırırken çalışanların kuruma yönelik olumlu değerlendirmelerini de güçlendirerek katkı sağlar. Randriasolofo ve çalışma arkadaşları (2025) öz liderlik yerine yönetsel liderliği ele alarak kurumsal performasın zamanla kurumsal itibarı destekleyeceğini vurgular. Koechlin (2026) liderin güvenilir, şeffaf ve sorumlu davranışlarına yansıması, paydaşların kuruma ilişkin değerlendirmelerini ve dolayısıyla kurumsal itibarı destekleyebilir olduğunu ifade eder.

Çalışmada yapılan kuramsal değerlendirmeler doğrultusunda öz liderlik ile kurumsal itibar arasında genel olarak dolaylı bir ilişkisinin olduğu aşikardır. Dolayısıyla bu çalışmada öz liderlik ile kurumsal itibar arasında dolaysız ilişkiyi ortaya çıkarmak için ele alınmıştır.

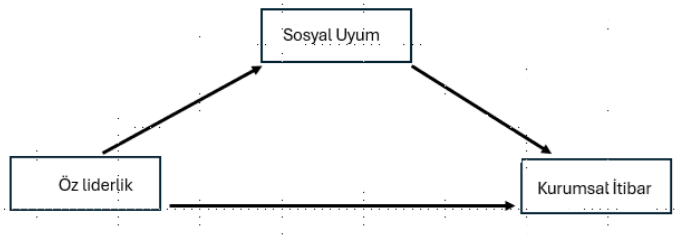
Sosyal uyum ve kurumsal itibar bakımında ise Robert-Demontrond ve Joyeau (2009) etnokültürel çeşitlilik politikalarının tutarlı ve adil biçimde yerine getirilmesi ile farklı çalışan gruplarının örgütsel katılıma ve birlikte çalışma kapasitesinin desteklemektedir, Bu politikaların örgüt içindeki sosyal uyumu güçlendirmesi, kurumun kapsayıcı ve sorumlu bir yapı olarak algılanmasına ve dolayısıyla kurumsal itibarının gelişmesine katkı sağlayabilir. Bentaleb ve Arwata (2011) kurumsal söylemler ve günlük uygulamalar arasındaki uyum, kurum içindeki sosyal bütünleşme ve aidiyeti desteklerken paydaşların kuruma ilişkin güven ve samimiyet değerlendirmelerini olumlu etkileyerek kurumsal itibara katkı sağlayabilir. Capron ve Quairel-Lanoizelée (2020) kurumsal uyum ile kurumsal itibar üzerinde durmuş, işletmeler, ekonomik faaliyetlerinin yanı sıra toplumsal ve çevresel etkileri nedeniyle topluma karşı sorumluluk taşıyan aktörlerdir. İşletmenin paydaş beklentilerini gözetmesi ve sosyal bütünleşmeye katkı sunması, toplumsal meşruiyetini ve kurumsal itibarını güçlendirebilir. Frimousse ve Peretti (2020)'nin bireye sağlanan refah çalışma ortamı ile bireyin çeşitlilik ve kapsayıcılığı ortaya çıkarak sosyal uyum sağlayarak sosyal değer yaratacaktır. Razek ve Zenjari (2024) bireysel yardımlaşma, iş birliği ve gönüllü katılım göstermelerini sağlayarak ekip uyumunu ve örgüt iklimini güçlendirebilmektedir. Bu davranışlar aynı zamanda örgütün itibarı ile yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma kapasitesi üzerinde olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Qnaıs, ve Akioud (2025) kurumda bireyler arasındaki iş birliğinin ve dayanışmanın

sağlanması olumlu sosyal etkiyi oluşturabileceğini ve bu da kurumsal itibaru destekleyebileceğini savunur., François (2025) sosyal uyma adalet, güven ve ortak iyilikle birlikte çıkar çatışmasını azaltacağı kuruma toplumsal meşrutiyet kazandırarak kurumsal itibarı destekleyeceğini vurgular. Böylelikle kazanılan her değer iç paydaşlarda olduğu gibi dış paydaşlarında güven duygusunu sağlamlayacağına katkıda bulunur. N'DIAYE ve çalışma arkadaşları (2026) işe alım politikaları ve örgüt kültürü, çalışanların sosyal performansının geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Kurumsal değerlerle uyumlu işe alım uygulamalarının çalışanlar arasındaki iş birliğini ve sosyal uyumu desteklemesi, olumlu çalışan deneyimleri aracılığıyla kurumsal itibara katkı sağlayabilir.

Çalışmada yapılan kuramsal değerlendirmeler doğrultusunda Sosyal uyum ve kurumsal itibar ile ilgili literatür incelemesinden doğrudan bir ilişki olmadığı çoğul olarak dolaylı bir ilişki görülmektedir. Bu çalışma ile bu iki kavramın doğrudan ilişkisi açıklanmak istenilmektedir.

Literatürden elde edilen enformatik bilgiler ışığında bireyin kendi düşünce ve davranışlarını gözlemleme, düzenleme ve yönlendirme kapasitesi, farklı sosyal koşullar karşısındaki davranışlarını düzenlemesi açısından işlevsel olabilir. Benzer biçimde sosyal uyumun bireyin çalışma ortamındaki sosyal ilişkileri ve deneyimleriyle bağlantılı olması nedeniyle kuruma ilişkin değerlendirmeleriyle de ilişkilendirilebileceği değerlendirilmektedir. Böylece bireysel düzeydeki öz liderlikten sosyal düzeydeki uyuma ve buradan örgütsel düzeydeki kurumsal itibar değerlendirmelerine uzanan kuramsal bir bağlantı kurulmaktadır.

Bununla birlikte öz liderlik ile kurumsal itibar arasındaki bağlantının yalnızca sosyal uyum üzerinden açıklanması gerekli değildir. Bireyin kendisini yönlendirme biçimi, çalışma yaşamındaki davranışları ve örgütsel deneyimlerini değerlendirme biçimiyle de ilişkili olabilir. Bu nedenle bütünleşik kuramsal çerçevede öz liderlik ile sosyal uyum, sosyal uyum ile kurumsal itibar ve öz liderlik ile kurumsal itibar arasındaki olası ilişkiler birlikte ele alınmaktadır. Bu ilişkiler nedensel olarak doğrulanmış bağlantıları değil, ilgili literatür ve önceki bölümlerde yapılan kuramsal değerlendirmeler doğrultusunda ortaya konulan kavramsal ilişkileri ifade etmektedir. Çalışmada önerilen bütünleşik kavramsal model Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Öz Liderlik, Sosyal Uyum ve Kurumsal İtibar Arasındaki Bütünleşik Kavramsal Model

Model üç temel kuramsal bağlantı üzerine yapılandırılmaktadır:

Öz Liderlik → Sosyal Uyum: Öz liderlik kapsamında bireyin kendi düşünce ve davranışlarını gözlemlemesi, değerlendirmesi ve gerektiğinde düzenleyebilmesi, farklı sosyal koşullara verdiği tepkileri yönlendirebilmesi açısından önem taşımaktadır. Öz liderlik ile uyumsal performans ve sosyal farkındalık gibi sosyal uyuma yakın kavramları birlikte ele alan çalışmalar, öz liderliğin bireyin değişen çevresel ve sosyal koşullar karşısındaki davranışlarıyla ilişkilendirilebileceğine işaret etmektedir (Syaestu ve Pareke, 2025; Sudiar vd., 2025; Surapto ve Kariza, 2026). Bununla birlikte söz konusu çalışmalar sosyal uyumu doğrudan incelemediğinden ve genellikle dolaylı bir ilişkinin olmasından ötürü modeldeki bağlantı mevcut literatürde sınırlı görüldüğündan bu hareketle geliştirilen kuramsal bir ilişki olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal Uyum → Kurumsal İtibar: Çalışma ortamı, bireylerin diğer çalışanlarla sürekli etkileşim içerisinde bulunduğu sosyal bir çevre niteliğindedir. Bu nedenle bireyin sosyal çevresiyle geliştirdiği uyum, çalışma ortamındaki ilişkileri ve örgütsel deneyimleriyle bağlantılı olabilir. Kurumsal itibarın çalışanlar da dâhil olmak üzere farklı paydaşların kuruma ilişkin algı ve değerlendirmeleri sonucunda şekillenmesi, çalışanların örgütsel çevredeki deneyimleri ile kuruma yönelik değerlendirmelerinin birlikte ele alınabilmesine olanak sağlamaktadır (Bahar, 2019). Bununla birlikte söz konusu çalışmalar sosyal uyumu ve kurumsal itibar kavramları doğrudan incelemediğinden ve genellikle dolaylı bir ilişkinin olmasından ötürü modeldeki bağlantı mevcut literatürde sınırlı görüldüğündan , bu çalışma ile sosyal uyum ile kurumsal itibar arasında bireyin çalışma ortamındaki sosyal ve örgütsel deneyimleri üzerinden kuramsal bir bağlantı kurulduğu değerlendirilmektedir.

Öz Liderlik → Kurumsal İtibar: Öz liderlik doğrudan örgütün itibarını belirleyen bir unsur olarak değerlendirilmemelidir. Bununla birlikte bireyin kendi davranışlarını yönlendirmesi, amaçlarını belirlemesi ve çalışma yaşamındaki davranışları üzerinde etkin bir rol üstlenmesi, örgütsel çevreyle etkileşim kurma ve bu çevrede yaşadığı deneyimleri değerlendirme biçimiyle bağlantılı olabilir. Çalışanların örgüt içerisindeki deneyimleri ile algılanan örgütsel itibar arasındaki bağlantıları ele alan çalışmalar da bu ilişkinin değerlendirilmesi açısından yakın bir kuramsal dayanak sunmaktadır (Men ve Stacks, 2013). Bu nedenle öz liderlik ile kurumsal itibar arasında doğrudan bir nedensellik ileri sürülmemekte; bireysel öz düzenleme süreçleri ile örgüte yönelik değerlendirmeler arasında olası bir kuramsal bağlantı ortaya konulmaktadır.

Sonuç olarak önerilen model, öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibarı birbirinden bağımsız üç kavram olarak değerlendirmek yerine, bireysel süreçlerden sosyal etkileşimlere ve örgütsel değerlendirmelere uzanan bütünleşik bir çerçevede ele almaktadır. Şekil 1'de gösterilen oklar doğrulanmış nedensel etkileri veya sosyal uyumun aracılık rolünü ifade etmemekte; mevcut literatür ve çalışmada gerçekleştirilen kuramsal değerlendirmeler doğrultusunda önerilen ilişkilerin yönünü göstermektedir. Bu yönüyle model, söz konusu ilişkilerin gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalarda incelenebilmesi için kuramsal bir çerçeve sunmaktadır.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar kavramları teorik açıdan ele alınmış ve söz konusu kavramlar arasındaki olası ilişkiler kavramsal bir çerçevede değerlendirilmiştir. Öz liderlik bireyin kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirmesine ve kendisini amaçları doğrultusunda motive etmesine ilişkin bireysel bir süreç olarak ele alınırken, sosyal uyum bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreyle geliştirdiği ilişkiler ve bu çevreye uyumuyla ilişkilendirilmiştir. Fombrun ve Shanley (1990)'e göre kurumsal itibar, bir kurumun geçmişteki eylemleri ve paydaşların gelecek hakkındaki beklentileri ile şekillenen bir algılama sürecidir.

Liderlik ile kurumsal itibar arasında önemli bir bağlantı bulunduğu belirtilmektedir (Kadıbeşegil, 2006). Kendi kendini yöneten bireylere verilen önem ve içsel motivasyonun desteklenmesi, bireysel performans ve verimlilik açısından öz liderlik yaklaşımının önemini ortaya koymaktadır (Doğan ve Şahin, 2008). Benzer biçimde çalışanların çalışma ortamına katkı sunmaları, etkileşim içerisinde çalışmaları ve kararlara katılmaları, kurumun itibarının sürdürülmesine katkı sağlayabilecek unsurlar arasında değerlendirilmektedir (Karaköse, 2012). Bu değerlendirmeler, öz liderlik ve çalışanların örgütsel deneyimleri ile kurumsal itibar arasında kuramsal bağlantılar kurulabileceğini desteklemektedir.

Bu yönüyle çalışma, bireysel, sosyal ve örgütsel değerlendirme düzeylerinde ele alınan üç farklı kavramı ortak bir kuramsal çerçevede bir araya getirmektedir.

Yapılan kavramsal değerlendirmeler, öz liderlik ile sosyal uyum arasında kuramsal bir bağlantı kurulabileceğine işaret etmektedir. Bireyin kendi düşünce ve davranışlarını gözlemleme, düzenleme ve yönlendirme kapasitesinin, farklı sosyal koşullar karşısındaki davranışlarını düzenlemesi açısından önem taşıyabileceği değerlendirilmektedir. Benzer biçimde bireyin sosyal çevresiyle geliştirdiği uyumun çalışma ortamındaki ilişkileri ve deneyimleriyle bağlantılı olabileceği, söz konusu deneyimlerin ise kuruma ilişkin algı ve değerlendirmeleriyle ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir. Bunun yanında öz liderliğin bireyin çalışma yaşamındaki davranışları ve örgütsel deneyimlerini değerlendirme biçimiyle bağlantılı olabileceği dikkate alındığında, öz liderlik ile kurumsal itibar arasında da kavramsal bir ilişki kurulması mümkündür.

Bu doğrultuda çalışmada öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar arasındaki olası bağlantılar bütünleşik bir kuramsal çerçevede ele alınmıştır. Önerilen çerçevede öz liderlik ile sosyal uyum, sosyal uyum ile kurumsal itibar ve öz liderlik ile kurumsal itibar arasındaki bağlantılar birlikte değerlendirilmektedir. Bununla birlikte söz konusu bağlantılar doğrulanmış nedensel ilişkiler olarak değil, mevcut literatür ve kuramsal değerlendirmeler doğrultusunda geliştirilen kavramsal ilişkiler olarak ele alınmaktadır. Bu ayrım özellikle önemlidir; çünkü üç kavramı doğrudan ve birlikte inceleyen çalışmaların sınırlı olması, aralarındaki ilişkilerin niteliği ve yönü konusunda kesin çıkarımlarda bulunmayı güçleştirmektedir.

Çalışmanın kavramsal katkısı, çoğunlukla farklı literatürler içerisinde ele alınan öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar kavramlarını bireysel, sosyal ve örgütsel değerlendirme düzeylerini birbirine bağlayan bütüncül bir bakış açısıyla ele almasında görülmektedir. Bu yaklaşım, bireyin kendisini yönlendirme kapasitesinin sosyal çevresiyle geliştirdiği ilişkilerden ve örgüte yönelik değerlendirmelerinden bağımsız düşünülmemesi gerektiğine ilişkin kuramsal bir tartışma alanı sunmaktadır. Aynı zamanda sosyal uyumun bireysel süreçler ile örgütsel değerlendirmeler arasında bağlantı kurulabilecek önemli bir kavram olarak ele alınması, öz liderlik ve kurumsal itibar literatürlerinin farklı bir perspektiften birlikte değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışmanın kavramsal nitelikte olması temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Önerilen ilişkilerin ampirik olarak test edilmemiş olması nedeniyle, geliştirilen kuramsal çerçevedeki bağlantıların varlığı, yönü veya gücü konusunda kesin sonuçlara ulaşılması mümkün değildir. Bunun yanında öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibarı doğrudan birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olması, bazı ilişkilerin yakın kavramsal alanlardaki çalışmalar üzerinden değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Bu nedenle çalışmada ortaya konulan çerçevenin mevcut literatür doğrultusunda geliştirilmiş teorik bir öneri olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda öz liderlik, sosyal uyum ve kurumsal itibar arasındaki ilişkilerin farklı örgütsel ve sektörel bağlamlarda ampirik olarak incelenmesi önerilebilir. Özellikle öz liderlik ile sosyal uyum ve sosyal uyum ile kurumsal itibar arasındaki doğrudan ilişkilerin araştırılması, bu çalışmada kuramsal olarak ortaya konulan bağlantıların daha açık biçimde değerlendirilmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca sosyal uyumun öz liderlik ile kurumsal itibar arasındaki bağlantı içerisindeki olası açıklayıcı rolü, farklı araştırma modelleri ve örneklemler üzerinden incelenebilir. Böylece bu çalışmada geliştirilen bütünleşik kuramsal çerçevenin ampirik açıdan sınanması ve farklı koşullarda geçerliliğinin değerlendirilmesi mümkün olabilir.

Kaynakça / References

Anhorn, R. (2021). Gesellschaftliche Grundlagen sozialer Ausschließung: Aktualisierende Anmerkungen zur Frage, warum soziale Ausschließung immer noch und mehr denn je Gegenstand einer kritischen Theorie und Praxis Sozialer Arbeit sein sollte. In R. Anhorn & J. Stehr (Eds.), *Handbuch soziale Ausschließung und Soziale Arbeit* (pp. 3–190). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19097-6_1

Bacanlı, H. (1999). *Sosyal beceri eğitimi*. Nobel Yayın Dağıtım.

Bahar, B. (2019). Kurumsal itibar ve kuramsal temelleri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 14*(55), 226–236.

Bartram, D., Poros, M. V. ve Monforte, P. (2017). Göç meselesinde temel kavramlar (I. Ağabeyoğlu Tuncay, Çev.). Hece Yayınları.

Bentaleb, C., & Arwata, S.-B. (2011). Confrontation entre discours et pratiques de l'entreprise: Congruence entre les valeurs affichées et celles pressenties dans les pratiques au quotidien? Cas de la Coopérative Agricole (COPAG). In J.-M. Peretti & A. Scouarnec (Eds.), *Audit social, valeur(s) et meilleures pratiques RH: Actes de la 13e Université de printemps de l'audit social* (pp. 71–91). Institut International de l'Audit Social.

Bligh, M. C., Pearce, C. L. ve Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 296–318.

Bromley, D. B. (2002). Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies? *Corporate Reputation Review, 5*(1), 35–50.

Becke, G., Behrens, M., Bleses, P., Meyerhuber, S., & Schmidt, S. (2013). *Organisationale Achtsamkeit: Veränderungen nachhaltig gestalten*. Schäffer-Poeschel.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2020). *L'entreprise dans la société: Une question politique*. La Découverte.

Chassé, K. A. (2010). *Unterschichten in Deutschland: Materialien zu einer kritischen Debatte*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Caruana, A. ve Chircop, S. (2000). Measuring corporate reputation: A case example. Corporate Reputation Review, 3(1), 43-57.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. A. (2012). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri: Kayseri İli'nde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(3), 331–349.

Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M. ve Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry, 15*(2), 85–99.

Curral, L. ve Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. [Künye eksik; dergi/kitap bilgisi tamamlanmalı.]

Çetin, F., Bilbay, A. A. ve Kaymak, D. A. (2001). Araştırmadan uygulamaya çocuklarda sosyal beceriler. Epsilon.

D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. ve Neck, C. P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*, 105–120.

Dalton, A., Zinko, R., Furner, Z. Z. ve Hunt, J. (2017). Establishing a reputation. *Journal of Employment Counseling, 54*(2), 87–96.

Doğan, S. ve Şahin, F (2008). "Bireysel performansı ve verimliliği arttırmada kendi kendine liderlik yaklaşımının önemi". "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 10(1), 77-95.

Doorley, J. ve Garcia, H. F. (2015). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication* (3rd ed.). Routledge.

Domínguez Muñoz, A., López Pérez, R. M., Jiménez Serrano, J., & Domínguez Muñoz, B. (2026). Proyecto PRIMUS: Reflexiones y propuestas para un marco teórico-aplicado de liderazgo basado en análisis de conducta. *Logos Guardia Civil, Revista Científica del Centro Universitario de la Guardia Civil, 4*(2), 187–214. https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8907

Erdoğan, M. F. ve Boran, T. (2024). Sanal ortamda itibar yönetimi: Bankaların sanal iletişim uygulamaları. *International Journal of Communication and Media Research, 4*(1), 1–20.

Ergin, Y. ve Ermeğan, B. (2011). Çok kültürlülük ve sosyal uyum. *2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, Antalya, 1754–1761.

François, Y. (2025, June 11–12). *La gouvernance éthique et la responsabilité sociétale: Une perspective théologique de l'entreprise comme acteur du bien commun* [Conference presentation]. 25e Colloque et séminaire doctoral international ISEOR, Lyon, France.

Fraede, S. (2019). *Reinventing Social Work: über den Weg, neue Möglichkeitsräume der Sozialen Arbeit zu betreten* (Master's thesis).

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Impact social positif et création de valeur. *Question(s) de management, 27*(1), 91–130.

Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, 33(2), 233-258.

Fonseca, X., Lukosch, S. ve Brazier, F. (2019). Social cohesion revisited: A new definition and how to characterize it. *Innovation: The European Journal of Social Science Research, 32*(2), 231–253.

Houghton, J. D. ve Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *11*(4), 65-83.

Husseini de Araújo, S., Weber, F. D., Bendel, P., Glasze, G., Schumann, C., & Thielmann, J. (2010). Städtische Integrationspolitiken in der Diskussion: Ein Tagungsbericht. *Mitteilungen der Fränkischen Geographischen Gesellschaft, 57*, 1–16.

Jiménez Pérez, J. (2016). Los jóvenes profesionales del Consejo Mundial de la Energía analizan el impacto de la gestión del capital humano en el sector energético. *Cuadernos de Energía*, (50), 30–38.

Kadıbeşegil, S. (2006). İtibar Yönetimi. İstanbul, MediaCat Kitapları.

Karaca, F. ve Sucu, G. (2024). Karaca-Sucu Göçmenler İçin Psiko-Sosyal Uyum Ölçeği. *İlahiyat Tetkikleri Dergisi*, (62), 146-157.

Karaköse, T. (2012). Kurumların DNA'sı ve İtibar Yönetimi. Ankara, Nobel Yayın.

Kızrak, M., Bıçakçı, P. S. ve Basım, H. N. (2017). Öz liderlik becerilerinde psikolojik sermayenin rolü: Kamu çalışanları üzerine görgül bir araştırma. *Business and Economics Research Journal, 8*(4), 797–813.

Koechlin, J. (2026). *Fluide: Les clefs pour décupler votre leadership*. Éditions Slatkine.

Koçak, S. (2010). *Kurumsal iletişim çalışmalarının itibar yönetimine katkısı* [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi].

Lima, M. B. (2021). *Plan de formación en liderazgo coach y comunicación sostenible en AJ. & J.A. Redolfi SRL* [Lisans bitirme tezi, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional Universidad Siglo 21. .

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review, 11*(3), 585–600.

Manz, C. C. ve Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Pearson Prentice Hall.

Manz, C. C. ve Sims, H. P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review, 5*(3), 361–367.

Men, L. R. ve Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management, 17*(2), 171–192.

Muhler, B., Reese, M., & Weickel, R. (2022). Mit Appreciative Inquiry positive Teamprozesse gestalten. In *Building positive teams: 10 Bausteine für eine wertschätzende Teamentwicklung* (pp. 33–42). Schäffer-Poeschel.

N'Diaye, M., Sakho, T., Diallo, S. M., Keita, B. S., & Danfaga, D. (2026). Recrutement et performance sociale: Rôle de la culture organisationnelle dans l'industrie hôtelière. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS), 4*(5), 8154–8207.

Neck, C. P. ve Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 270–295.

Neck, C. P., Stewart, G. L. ve Manz, C. C. (1995). Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers. *The journal of applied behavioral science*, *31*(3), 278-302.

Qnais, C., & Akioud, M. (2025). L'éthique comme fondement d'une citoyenneté engagée. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6*(10), 737–750.

Petit, V. C. (2013). *Leadership: L'art et la science de la direction d'entreprise*. Pearson Education France.

Pearce, Craig L. ve Charles C. Manz (2005). "The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self-and Shared Leadership in Knowledge Work". Organizational Dynamics 34(2): 130-140

Randriasolofo, D. H., Vonona, N. M., Mamiarisoa, J. E. F., & Bela, C. (2025). Enjeux de la fonction leadership face à la performance des entreprises à Madagascar. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS), 3*(3), 2676–2685.

Razek, S., & Zenjari, A. (2024). Comportements de citoyenneté organisationnelle: Genèse, évolutions et flou conceptuel. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 7*(3), 152–169.

Ruan, Y., Zhu, D. ve Lu, J. (2019). Social adaptation and adaptation pressure among the "drifting elderly" in China: A qualitative study in Shanghai. *The International Journal of Health Planning and Management, 34*(2), 1149–1165.

Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. (2009). Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise: Avantages, limites et conditions de succès. *Gestion, 34*(3), 57–65. https://doi.org/10.3917/riges.343.0057

Sarı, H. Y. (2007). Zihinsel engelli çocuğu olan ailelerde aile yüklenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, *11*(2), 1–5.

Schram, B., & Schmidpeter, R. (Eds.). (2016). *CSR und Organisationsentwicklung: Die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers*. Springer Gabler.

Sudiar, N., Masrek, M. N. ve Mustafa, A. D. (2025). Relationship between social awareness and self-leadership capabilities: A survey of Indonesian librarians. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, *10*(SI27), 37–42.

Surapto, D. ve Kariza, N. (2026). Self-leadership, job crafting, work engagement, and adaptive performance among online tutors. *Inkubis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, *8*(3).

Syaestu, A. P. ve Pareke, F. J. (2025). The role of self-leadership: Investigating the relation emotional quotient and adversity quotient to teachers' adaptive performance. *Edueksos: Jurnal Pendidikan Sosial & Ekonomi*, *14*(1).

Urrutia Zapata (2022), öz gelişim ve öz liderlik uygulamalarının çalışanların güven, motivasyon ve bağlılık düzeylerini destekleyerek iletişimi geliştirebileceğini, olumlu bir çalışma ortamı oluşturabileceğini ve ekip içindeki sosyal uyumu güçlendirebileceğini belirtmektedir.

Tretyakov, O. V. (2021). Sovershenstvovanie sistemy upravleniya razvitiem personala v usloviyakh rasshireniya kommunikatsionnogo prostranstva korporatsii [Improving the personnel development management system in the context of the expansion of the corporation's communication space]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal*, (7), 332–346.

Von der Weide, S. (2020). *Professionelle Führung von Organisationen Sozialer Arbeit am Beispiel der Leitung einer Integrationskindertagesstätte* [Bachelor's thesis, Hochschule Mittweida]. MOnAMi. https://monami.hs-mittweida.de/frontdoor/index/index/docId/12728

Van Zyl, E. S. (2012). Self-leadership: The way forward for African managers?, African Journal of Business Management, 6(1), pp. 118-128.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARINDA DİJİTAL LİDERLİK ALGISININ İNOVATİF İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIK VE TEKNOSTRESİN ROLÜ

Sezgin LEZGİ
İstanbul Medeniyet Üniversitesi
ORCID: 0009-0005-8747-208X
sezginlezgi@hotmail.com

ÖZET

Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüz örgütlerinde liderlik anlayışı da önemli bir değişim geçirmekte, özellikle dijital liderlik kavramı çalışan davranışlarını şekillendiren kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Dijital liderlik, liderlerin teknolojiyi etkin kullanarak çalışanları yönlendirme, yenilikçiliği teşvik etme ve dijital ortamda değer yaratma becerilerini ifade etmektedir. Bu bağlamda, dijital çağın yerli kullanıcıları olarak tanımlanan Z kuşağı çalışanlarının liderlik algılarının, onların inovatif iş davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Z kuşağı çalışanlarında dijital liderlik algısının inovatif iş davranışı üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu ilişkide işe adanmışlık ile teknostresin aracılık rollerini ortaya koymaktır. Araştırma, İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Teorisi, Kaynakların Korunumu (COR) Teorisi ve Sosyal Bilişsel Teori çerçevesinde kurgulanmıştır. Bu kapsamda dijital liderlik bir örgütsel kaynak olarak ele alınırken, işe adanmışlık motivasyonel bir çıktı, teknostres ise birey üzerinde baskı oluşturan bir iş talebi olarak değerlendirilmektedir. Araştırmanın nicel yöntemle yürütülmesi ve verilerin anket tekniği ile toplanması planlanmaktadır. Çalışmanın örnekleminin Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve Z kuşağına mensup toplam 475 çalışandan oluşması öngörülmektedir. Veri analizinde iki aşamalı yaklaşım benimsenecektir. İlk aşamada doğrulayıcı faktör analizi (CFA/DFA) ile ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliği test edilecek, ikinci aşamada ise yapısal eşitlik modeli (SEM/YEM) kullanılarak değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler incelenecektir. Aracılık etkilerinin belirlenmesinde bootstrap yöntemi kullanılacaktır. Saha uygulaması henüz gerçekleştirilmediğinden bu aşamada ampirik bulgulara yer verilmemektedir. Çalışmanın, dijital liderlik literatürünü Z kuşağı çalışanlar ve inovatif iş davranışı bağlamında genişletmesi; işe adanmışlık ve teknostresi aynı model içerisinde ele alarak literatüre teorik katkı sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Dijital liderlik, Z kuşağı, inovatif iş davranışı, işe adanmışlık, teknostres.*

THE ROLE OF WORK ENGAGEMENT AND TECHNOSTRESS IN THE IMPACT OF PERCEPTIONS OF DIGITAL LEADERSHIP ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR AMONG GENERATION Z EMPLOYEES

ABSTRACT

In today's organizations where digital transformation is accelerating, leadership approaches are also undergoing significant changes, and digital leadership has emerged as a critical factor shaping employee behaviors. The aim of this study is to analyze the effect of perceived digital leadership on innovative work behavior among Generation Z employees and to reveal the mediating roles of work engagement and technostress in this relationship. The research is grounded in the Job Demands-Resources (JD-R) Theory, Conservation of Resources (COR) Theory, and Social Cognitive Theory. The study is planned as quantitative research, with data to be collected through a survey. The sample is expected to consist of 475 Generation Z employees working in different sectors in Türkiye. A two-stage analytical approach will be adopted. First, Confirmatory Factor Analysis (CFA) will be used to assess the validity and reliability of the measurement model. Second, Structural Equation Modeling (SEM) will be used to examine the direct and indirect relationships among the variables. Bootstrap analysis will be used to assess mediation effects. Since the field study has not yet been conducted, no empirical findings are reported at this stage. The study is expected to contribute to the digital leadership literature by examining work engagement and technostress together within an integrated model focused on Generation Z employees and innovative work behavior.

Keywords: *Digital leadership, Generation Z, innovative work behavior, work engagement, technostress.*

1. GİRİŞ

Dijital liderlik, liderlerin dijital teknolojileri etkin bir şekilde kullanarak çalışanları yönlendirme, örgütsel dönüşümü destekleme ve yenilikçi bir çalışma ortamı oluşturma becerilerini ifade etmektedir (Mihardjo vd., 2019). Günümüzün dinamik ve belirsiz iş ortamlarında liderlerin yalnızca teknolojik değişimleri yönetmeleri yeterli olmayıp, aynı zamanda bu değişim sürecinde çalışanların adaptasyonunu kolaylaştırmaları ve onları motive etmeleri gerekmektedir (Uhl-Bien & Arena, 2018). Dijital liderler, çalışanların yeni teknolojileri benimsemelerini teşvik ederek ve iş süreçlerini yeniden yapılandırmalarına destek olarak örgütlerde yenilikçi davranışların gelişmesine katkı sağlamaktadır (Tigre vd., 2023). Bu yönüyle dijital liderlik, modern örgütlerde inovasyonu tetikleyen dönüştürücü bir güç olarak değerlendirilmektedir (AlNuaimi vd., 2022).

Öte yandan, dijital teknolojilerin yoğun kullanımı çalışanlar üzerinde bazı olumsuz etkiler de yaratabilmektedir. Bu etkilerden biri olan teknostres, bireylerin bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlama sürecinde yaşadıkları stres olarak tanımlanmaktadır (Ragu-Nathan vd., 2008; Jena, 2015a). Sürekli değişen teknolojilere uyum sağlama gerekliliği,

bilgi yükü ve sürekli bağlantıda olma durumu çalışanların bilişsel ve duygusal kaynaklarını tüketebilmektedir (Bourlakis vd., 2023). Bu durum, çalışanların performansını ve özellikle yenilikçi davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Bao vd., 2024). Ayrıca teknostresin çalışanlarda tükenmişliğe yol açarak işe adanmışlık düzeyini düşürdüğü de literatürde vurgulanmaktadır (Ye vd., 2024).

İşe adanmışlık ise çalışanların işlerine yönelik olumlu, tatmin edici ve yüksek enerjili bir zihinsel durumunu ifade etmektedir (Bakker & Demerouti, 2008). İşe adanmış çalışanlar, işlerine daha fazla çaba harcamakta, daha yüksek motivasyon sergilemekte ve yenilikçi davranışlara daha yatkın olmaktadır (Eldor, 2017). Bu bağlamda işe adanmışlık, inovatif iş davranışının önemli bir belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, yukarıda belirtilen kuramsal ve ampirik boşluklardan hareketle, Z kuşağı çalışanlarında dijital liderlik algısının inovatif iş davranışı üzerindeki etkisini incelemeyi ve bu ilişkide işe adanmışlık ile teknostresin aracılık rollerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Mevcut literatürde dijital liderlik, işe adanmışlık ve teknostres değişkenlerinin birlikte ele alındığı çalışmaların sınırlı olması, bu araştırmanın özgün katkı potansiyelini artırmaktadır. Özellikle Z kuşağı bağlamında bu değişkenlerin bütüncül bir model çerçevesinde incelenmesi, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Ayrıca bu çalışma, dijital dönüşüm sürecinde çalışan davranışlarını açıklamada hem motivasyonel hem de stres temelli mekanizmaları birlikte ele alarak bütünleşik bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yönüyle araştırma, yalnızca teorik literatüre katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini daha etkin yönetebilmeleri için pratik çıkarımlar da sunmaktadır. Özellikle yöneticilerin dijital liderlik becerilerini geliştirmeleri, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırmaları ve teknostresi azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri, örgütlerin yenilikçi kapasitesini güçlendiren önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

2. TEORİK ÇERÇEVE, HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMANIN MODELİ

2.1. Dijital Liderlik

Dijital dönüşümün başarıya ulaşmasında liderlerin rolü belirleyici olup, bu süreçte liderlerin yalnızca teknolojiyi yönetmeleri değil, aynı zamanda örgütsel değişimi yönlendirmeleri, çalışanları motive etmeleri ve yenilikçi bir kültür oluşturmaları beklenmektedir (Burak, 2022). Bu bağlamda dijital liderlik, liderlik yetkinlikleri ile dijital teknolojilerin bütünleşmesini ifade eden ve örgütlerin dijital çağda etkin bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan kritik bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Sasmoko vd., 2019). Dijital liderler, teknolojik gelişmeleri stratejik bir araç olarak kullanarak örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmakta ve bu süreçte çalışanların dijital dönüşüme uyum sağlamalarına rehberlik etmektedir (Hensellek vd., 2020).

2.2. İnovatif İş Davranışı

İnovatif iş davranışı, çalışanların yeni fikirler üretmesi, bu fikirleri örgüt içinde savunması ve uygulamaya dönüştürmesi süreçlerini kapsayan çok boyutlu ve dinamik bir davranış

biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda inovatif iş davranışı, yalnızca yaratıcılık sürecini değil, aynı zamanda fikirlerin geliştirilmesi, desteklenmesi ve hayata geçirilmesi aşamalarını da içermektedir (Janssen, 2000). De Jong ve Den Hartog (2010) inovatif iş davranışını, bireyin kendi iş rolü, çalışma grubu ya da örgüt genelinde yeni ve faydalı fikirleri, süreçleri veya uygulamaları başlatma ve gerçekleştirme yönündeki bilinçli çabaları olarak tanımlamaktadır. Bu yönüyle inovatif iş davranışı, örgütlerde yenilik üretiminin temel mikro düzey belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

2.3. İşe Adanmışlık

Schaufeli ve arkadaşları (2006), işe adanmışlığı iş ile ilgili olumlu ve tatmin edici bir zihinsel durum olarak ele almakta ve bu kavramı üç temel boyutta açıklamaktadır: dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve özümseme (absorption). Dinçlik, bireyin yüksek enerji düzeyi, zihinsel dayanıklılığı ve işine yönelik çaba gösterme isteğini ifade ederken; adanmışlık, bireyin işine duyduğu anlam, gurur ve ilgi ile güçlü bir bağ kurmasını ifade etmektedir. Özümseme ise çalışanın işine yoğun şekilde odaklanması ve zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyecek düzeyde işine kendini kaptırması olarak tanımlanmaktadır. Bu üç boyut birlikte ele alındığında, işe adanmışlık bireyin işine bütüncül bir şekilde bağlanmasını sağlayan çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

2.4. Teknostres

Teknostres kavramı ilk kez Brod (1984) tarafından, bireylerin yeni bilgisayar teknolojilerine sağlıklı bir şekilde uyum sağlayamamasından kaynaklanan bir "modern uyum hastalığı" olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, bireylerin teknolojiyi benimseme sürecinde yaşadıkları zorlukların psikolojik ve davranışsal sonuçlarına dikkat çekmektedir. Zamanla bu kavram farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve teknostres; bireylerin teknolojik değişimlere uyum sağlama sürecinde yaşadıkları zorluk (Laspinas, 2015), teknoloji kullanımının yarattığı olumsuz psikolojik etkiler (Nang vd., 2022) ve yoğun BİT kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan stres durumu olarak ele alınmıştır (Ragu-Nathan vd., 2008).

2.5. Teknostres ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde, İş Talepleri–Kaynakları (JD-R) Teorisi, teknostres ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu teoriye göre iş talepleri (örneğin yoğun teknoloji kullanımı ve sürekli erişilebilirlik beklentisi), çalışanların enerji ve psikolojik kaynaklarını tüketirken; iş kaynakları (örneğin lider desteği ve geri bildirim) çalışanların motivasyonunu ve işe adanmışlığını artırmaktadır (Bakker & Demerouti, 2008). Teknostres, bu bağlamda bir iş talebi olarak değerlendirildiğinde, çalışanların sahip oldukları kaynakları tüketerek işe adanmışlık düzeyini düşüren bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

2.6. Hipotezler ve Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, Z kuşağı çalışanlarında dijital liderlik algısının inovatif iş davranışı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide işe adanmışlık ile teknostresin aracılık rolleri incelenmektedir. Araştırma modeli, İş Talepleri–Kaynakları (JD-R) Teorisi, Kaynakların Korunumu (COR) Teorisi ve Sosyal Bilişsel Teori çerçevesinde kurgulanmıştır.

JD-R teorisine göre, iş kaynakları çalışanların motivasyonunu artırarak olumlu iş çıktıları üretmelerini sağlarken, iş talepleri bireylerin enerji ve psikolojik kaynaklarını tüketerek olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Bakker & Demerouti, 2008). Bu bağlamda dijital liderlik bir iş kaynağı, teknostres ise bir iş talebi olarak değerlendirilmekte; işe adanmışlık ise motivasyonel bir süreç olarak ele alınmaktadır. COR teorisi ise bireylerin sahip oldukları kaynakları koruma ve artırma eğiliminde olduklarını, bu kaynakların artmasının performansı ve yenilikçi davranışları desteklediğini ileri sürmektedir (Hobfoll, 1989). Sosyal Bilişsel Teori bağlamında ise liderlerin davranışlarının çalışanlar üzerinde model oluşturduğu ve bu durumun çalışan davranışlarını şekillendirdiği kabul edilmektedir (Bandura, 1986).

Dijital liderlik, çalışanların yeni fikirler üretmesini, bu fikirleri geliştirmesini ve uygulamasını destekleyen bir örgütsel ortam oluşturmaktadır. Dijital liderlerin yenilikçi ve destekleyici yaklaşımları, çalışanların risk alma ve yaratıcı düşünme eğilimlerini artırmaktadır. Literatürde dijital liderliğin inovatif iş davranışı üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir (Erhan vd., 2022; Gao & Gao, 2024).

H1: Dijital liderlik algısı, inovatif iş davranışını pozitif yönde etkiler.

Dijital liderler, çalışanlara sağladıkları destek, geri bildirim ve gelişim fırsatları aracılığıyla onların işlerine daha fazla bağlanmalarını sağlamaktadır. Bu durum çalışanların işe yönelik motivasyonunu artırarak işe adanmışlık düzeylerini yükseltmektedir. JD-R teorisi kapsamında dijital liderlik önemli bir iş kaynağı olarak işe adanmışlığı artıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

H2: Dijital liderlik algısı, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar, işlerine daha fazla odaklanmakta, daha yüksek motivasyon sergilemekte ve yenilikçi davranışlar ortaya koymaya daha yatkın olmaktadır. Literatürde işe adanmışlığın inovatif iş davranışını artırdığına yönelik bulgular yer almaktadır (Eldor, 2017).

H3: İşe adanmışlık, inovatif iş davranışını pozitif yönde etkiler.

Dijital liderler, çalışanlara rehberlik ederek ve teknolojik süreçleri etkin bir şekilde yöneterek teknostresin olumsuz etkilerini azaltabilmektedir. Lider desteği ve yönlendirme, çalışanların teknolojik değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırarak stres düzeylerini düşürmektedir.

H4: Dijital liderlik algısı, teknostresi negatif yönde etkiler.

Teknostres, çalışanların bilişsel ve psikolojik kaynaklarını tüketerek onların performansını ve yenilikçi davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yüksek stres düzeyi, bireylerin yaratıcı düşünme ve problem çözme kapasitelerini sınırlamaktadır.

H5: Teknostres, inovatif iş davranışını negatif yönde etkiler.

Teknostresin artması, çalışanların motivasyonunu düşürmekte ve işlerine olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu durum, çalışanların işlerine olan ilgisinin azalmasına ve işe adanmışlık düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır.

H6: Teknostres, işe adanmışlığı negatif yönde etkiler.

Dijital liderliğin inovatif iş davranışı üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda dolaylı yollarla da gerçekleştiği öngörülmektedir. Bu bağlamda işe adanmışlık ve teknostresin aracılık rolü önem kazanmaktadır. Dijital liderlik, işe adanmışlığı artırarak inovatif davranışları desteklerken; teknostresi azaltarak bu ilişkiyi güçlendirebilmektedir.

H7: İşe adanmışlık, dijital liderlik ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

H8: Teknostres, dijital liderlik ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

Bu araştırmada geliştirilen modelde, dijital liderlik bağımsız değişken; inovatif iş davranışı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İşe adanmışlık ve teknostres ise modelde aracılık değişkenleri olarak konumlandırılmıştır. Bu doğrultuda model, dijital liderliğin inovatif iş davranışı üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, işe adanmışlık ve teknostres aracılığıyla ortaya çıkan dolaylı etkileri de kapsamlı bir biçimde incelemeyi amaçlamaktadır. Böylece çalışma, liderlik davranışlarının çalışanların yenilikçi performansları üzerindeki etkisini yalnızca tek boyutlu değil, çok boyutlu ve süreç odaklı bir yaklaşımla ele almaktadır.

Araştırma modeli, kuramsal olarak İş Talepleri–Kaynakları (JD-R) Teorisi, Kaynakların Korunumu (COR) Teorisi ve Sosyal Bilişsel Teori çerçevesinde temellendirilmiştir. Bu bağlamda dijital liderlik, çalışanlara yön, destek ve kaynak sağlayan bir örgütsel faktör olarak “iş kaynağı” niteliği taşımakta; işe adanmışlık bu kaynakların sonucunda ortaya çıkan motivasyonel bir çıktı olarak değerlendirilmektedir. Buna karşılık teknostres, çalışanların psikolojik ve bilişsel kaynaklarını zorlayan bir “iş talebi” olarak ele alınmakta ve çalışan davranışları üzerinde sınırlayıcı bir etki yaratmaktadır. Bu kuramsal çerçeve, dijital liderliğin hem olumlu (işe adanmışlık üzerinden) hem de olumsuz (teknostres üzerinden) mekanizmalar aracılığıyla inovatif iş davranışını nasıl etkilediğini açıklamaya olanak sağlamaktadır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın nicel araştırma yöntemiyle yürütülmesi planlanmaktadır. Araştırmanın örnekleminin Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan ve Z kuşağına mensup toplam 475 katılımcıdan oluşması öngörülmektedir. Verilerin anket tekniği ile toplanması planlanmaktadır. Araştırmada dijital liderlik bağımsız değişken, inovatif iş davranışı

bağımlı değişken; işe adanmışlık ve teknostres ise aracı değişkenler olarak ele alınmaktadır. Ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesinde doğrulayıcı faktör analizi (CFA/DFA), araştırma modelindeki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi (SEM/YEM) kullanılacaktır. Aracılık etkilerinin istatistiksel anlamlılığının değerlendirilmesinde bootstrap yönteminden yararlanılacaktır. Saha uygulaması henüz gerçekleştirilmediğinden bu aşamada ampirik bulgular sunulmamaktadır.

4. BEKLENEN KATKI VE SONUÇ

Bu araştırma modeli, dijital liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkisini yalnızca doğrudan bir ilişki olarak ele almakla kalmayıp, aynı zamanda bu ilişkinin altında yatan psikolojik ve örgütsel süreçleri de açıklayan bütünleşik bir yaklaşım sunmaktadır. Özellikle dijitalleşmenin yoğun olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların motivasyonel süreçleri (işe adanmışlık) ile stres temelli tepkileri (teknostres) birlikte ele alınarak inovatif iş davranışının daha kapsamlı bir şekilde açıklanması hedeflenmektedir. Bu yönüyle model, hem teorik literatüre katkı sağlamakta hem de örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde çalışan davranışlarını yönetmelerine yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır..

Saha çalışmasının tamamlanmasının ardından elde edilecek bulguların, modelde öne sürülen doğrudan ve dolaylı ilişkilerin değerlendirilmesine ve Z kuşağı çalışanlarının dijital çalışma ortamlarındaki davranışlarının daha kapsamlı biçimde açıklanmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Kaynakça / References

ALNUAIMI, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P. ve Vorobyev, D., “Mastering Digital Transformation: The Nexus Between Leadership, Agility, and Digital Strategy”, Journal of Business Research, Cilt 145, 2022: 636–648.

BANDURA, A., Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

BAO, Y., Zhang, X. ve Hua, M., “Relating Technostress and Turnover Intention: A Three-Wave Study”, Journal of Computer Information Systems, 2024.

BAKKER, A. B. ve Demerouti, E., “Towards a Model of Work Engagement”, Career Development International, Cilt 13, Sayı 3, 2008: 209–223.

BOURLAKIS, M., Nisar, T. M. ve Prabhakar, G., “How Technostress May Affect Employee Performance in Educational Work Environments”, Technological Forecasting and Social Change, Cilt 193, 2023.

DE JONG, J. ve Den Hartog, D. N., “Measuring Innovative Work Behaviour”, Creativity and Innovation Management, Cilt 19, Sayı 1, 2010: 23–36.

ERHAN, T., Uzunbacak, H. H. ve Aydın, E., “From Conventional to Digital Leadership: Exploring Digitalization of Leadership and Innovative Work Behavior”, Management Research Review, Cilt 45, Sayı 11, 2022: 1524–1543.

ELDOR, L., “The Relationship Between Perceptions of Learning Climate and Employee Innovative Behavior and Proficiency”, Personnel Review, Cilt 46, Sayı 8, 2017: 1454–1474.

GAO, P. ve Gao, Y., “How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective”, Behavioral Sciences, Cilt 13, Sayı 5, 2023: 362.

JANSSEN, O., “Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Cilt 73, Sayı 3, 2000: 287–302.

JENA, R. K., “Technostress in ICT Enabled Collaborative Learning Environment: An Empirical Study Among Indian Academician”, Computers in Human Behavior, Cilt 51, 2015: 1116–1123.

JENA, R. K., “Impact of Technostress on Job Satisfaction: An Empirical Study Among Indian Academician”, The International Technology Management Review, Cilt 5, Sayı 3, 2015: 117–124.

MIHARDJO, L. W. W., Sasmoko, Alamsjah, F. ve Elidjen, “Digital Leadership Impacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation”, Polish Journal of Management Studies, Cilt 19, Sayı 2, 2019: 285–297.

OMOL, E. J., “Organizational Digital Transformation: From Evolution to Future Trends”, Digital Transformation and Society, Cilt 3, Sayı 3, 2024: 240–256.

RAGU-NATHAN, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. ve Tu, Q., “The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Research”, Information Systems Research, Cilt 19, Sayı 4, 2008: 417–433.

SCHAUFELI, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M., “The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study”, Educational and Psychological Measurement, Cilt 66, Sayı 4, 2006: 701–716.

SRIVASTAVA, S. C., Chandra, S. ve Shirish, A., “Technostress Creators and Job Outcomes: Theorising the Moderating Influence of Personality Traits”, Information Systems Journal, Cilt 25, 2015: 355–401.

TIGRE, F. B., Curado, C. ve Henriques, P. L., “Digital Leadership: A Bibliometric Analysis”, Journal of Leadership & Organizational Studies, Cilt 30, Sayı 4, 2023.

UHL-BIEN, M. ve Arena, M., “Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework”, The Leadership Quarterly, Cilt 29, Sayı 1, 2018: 89–104.

YE, D., Xu, B., Wei, B., Zheng, L. ve Wu, Y. J., “Employee Work Engagement in the Digital Transformation of Enterprises: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis”, Humanities and Social Sciences Communications, Cilt 11, Sayı 1, 2024: 1–15.

ZHUANG, H., Liu, Y. ve Yu, Z., “Influence of Digital Leadership on Employees’ Digital Creativity Based on the Research Perspective of the Mediating Effect of Job Crafting”, Journal of Electrical Systems, Cilt 20, Sayı 2, 2024: 674–682.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

CUSTOMER SATISFACTION AND SERVICE QUALITY IN TELECOMMUNICATION COMPANIES IN HARGEISA, SOMALILAND

Rahma MAHAMED
Executive MBA, İstanbul Arel Üniversitesi
bilanmohamed4732@gmail.com
Aylin ERDOĞDU
İstanbul Arel Üniversitesi

ABSTRACT

This study examines the impact of service quality on customer satisfaction in the telecommunication sector of Hargeisa, Somaliland. The telecommunications industry is one of the most important sectors in the country, contributing significantly to economic development through communication services, internet connectivity, mobile money, and other digital solutions. With increasing competition and continuously changing customer expectations, maintaining high service quality has become essential for achieving customer satisfaction and long-term customer loyalty. The primary purpose of this study is to evaluate how the five dimensions of the SERVQUAL model reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles influence customer satisfaction among telecommunication users in Hargeisa. The study focuses on customers of major telecommunication service providers operating in the city. A quantitative research design was adopted to achieve study objectives. Data were collected from a sample of 384 telecommunication users using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale. The collected data were analyzed using descriptive statistics, correlation analysis, and multiple regression analysis to determine the relationship between service quality dimensions and customer satisfaction.

The findings revealed a positive and statistically significant relationship between service quality and customer satisfaction. Among the SERVQUAL dimensions, Reliability ($r = 0.78$) showed the strongest correlation with customer satisfaction, followed by Responsiveness ($r = 0.65$), Assurance ($r = 0.58$), Empathy ($r = 0.54$), and Tangibles ($r = 0.49$). Furthermore, regression analysis indicated that Reliability ($\beta = 0.42$) was the strongest predictor of customer satisfaction, followed by Responsiveness ($\beta = 0.28$), Assurance ($\beta = 0.19$), Empathy ($\beta = 0.14$), and Tangibles ($\beta = 0.11$). The model explained 64% of the variance in customer satisfaction ($R^2 = 0.64$, $p < 0.001$).. Among these dimensions, reliability was identified as the strongest predictor, emphasizing the importance of dependable network performance, accurate billing, and consistent service delivery. Responsiveness, assurance, empathy, and tangibles also contribute significantly to customer satisfaction by improving customers' overall service experience. The study concludes that continuous improvement in service quality is essential for increasing

customer satisfaction, strengthening customer loyalty, and maintaining competitiveness in the telecommunications sector. It recommends that telecommunication companies invest in network infrastructure, improve customer support services, provide regular employee training, and enhance service innovation to meet customers' evolving needs and ensure sustainable business growth.

The study concludes that improving service quality dimensions can significantly enhance customer satisfaction in the telecommunication sector. The findings highlight the importance of reliability and responsiveness in strengthening customer relationships and maintaining competitive advantage

Keywords: *Customer Satisfaction, Service Quality, SERVQUAL, Telecommunications, Hargeisa.*

ÖZ

Bu çalışma, Somaliland'ın Hargeisa şehrindeki telekomünikasyon sektöründe hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemektedir. Telekomünikasyon sektörü, iletişim hizmetleri, internet bağlantısı, mobil para sistemleri ve diğer dijital çözümler aracılığıyla ülkenin ekonomik kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Artan rekabet ve sürekli değişen müşteri beklentileri nedeniyle, yüksek hizmet kalitesi sunmak müşteri memnuniyetini artırmak ve uzun dönemli müşteri bağlılığı oluşturmak açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, SERVQUAL modelinin beş boyutu olan güvenilirlik, heveslilik (responsiveness), güvence (assurance), empati ve somut unsurların müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini değerlendirmektir. Araştırmanın kapsamını Hargeisa'da faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketlerinin müşterileri oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veriler, beşli Likert ölçeğine dayalı yapılandırılmış bir anket kullanılarak 384 telekomünikasyon kullanıcısından toplanmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları,

Bulgular, hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. SERVQUAL boyutları arasında Güvenilirlik ($r = 0.78$) müşteri memnuniyeti ile en güçlü ilişkiyi gösterirken, bunu Heveslilik ($r = 0.65$), Güvence ($r = 0.58$), Empati ($r = 0.54$) ve Somut Unsurlar ($r = 0.49$) izlemiştir. Ayrıca regresyon analizi sonuçları, Güvenilirliğin ($\beta = 0.42$) müşteri memnuniyetinin en güçlü yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Model, müşteri memnuniyetindeki değişimin %64'ünü açıklamıştır ($R^2 = 0.64$, $p < 0.001$).

SERVQUAL modelinin beş boyutunun tamamının müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle güvenilirlik boyutu, müşteri memnuniyetini en güçlü şekilde etkileyen faktör olarak belirlenmiştir. Ayrıca heveslilik, güvence, empati ve somut unsurlar da müşteri memnuniyetine önemli katkılar sağlamaktadır. Sonuç olarak, telekomünikasyon şirketlerinin altyapı yatırımlarını artırmaları, müşteri destek hizmetlerini geliştirmeleri, çalışan eğitimine önem vermeleri ve hizmet yeniliklerini sürdürmeleri önerilmektedir. Bu

iyileştirmelerin müşteri memnuniyetini artıracağı, müşteri bağlılığını güçlendireceği ve sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Müşteri Memnuniyeti, Hizmet Kalitesi, SERVQUAL, Telekomünikasyon, Hargeisa.*

1. Introduction

The telecommunications industry has emerged as a fundamental pillar of modern socio-economic development, facilitating global connectivity, digital commerce, and information dissemination. In the context of Somaliland, particularly in its capital Hargeisa, the sector has witnessed unprecedented growth over the past two decades. Major players such as Telesom and Somtel have revolutionized the landscape by integrating mobile telephony with advanced mobile money systems (e.g., ZAAD and e-Dahab) and expanding broadband internet access.

Despite this growth, the transition from a supply-driven to a demand-driven market has shifted the focus toward customer-centric strategies. Customer satisfaction is no longer a secondary objective, but a primary determinant of organizational survival and competitive advantage. In a market characterized by high switching costs and increasing service parity, service quality becomes the key differentiator.

This study aims to evaluate the current state of service quality in Hargeisa's telecommunication sector and its direct influence on customer satisfaction. By applying the SERVQUAL framework, the research seeks to provide an empirical basis for understanding customer perceptions and expectations in this unique emerging market.

2. Background of the Study

The telecommunication landscape in Somaliland is unique due to its private-sector-led growth in the absence of traditional international recognition. This has fostered a highly competitive environment where companies must innovate rapidly to capture market share. Hargeisa, as the commercial and political hub, represents the largest concentration of telecom consumers in the country.

The services provided ranging from voice calls and SMS to 4G/5G internet and mobile financial services are deeply integrated into the daily lives of the population. However, rapid expansion has also brought challenges, including network congestion, intermittent internet connectivity, and varying levels of customer support efficiency. Understanding how these technical and functional aspects of service delivery translate into customer satisfaction is vital for the sustainable growth of the industry.

3. Problem Statement

While the telecommunication sector in Hargeisa has achieved significant penetration, there remains a persistent gap between service delivery and customer expectations. Consumers frequently report issues such as inconsistent internet speeds, unexpected downtime, and

lack of transparency in pricing models. Furthermore, the responsiveness of customer service departments often fails to meet the urgency required by digital-age consumers.

Existing literature on service quality in Somaliland is limited, with most studies focusing on the broader economic impacts rather than micro-level consumer behavior. There is a lack of empirical data regarding which specific dimensions of service quality most significantly drive satisfaction in the local context. Without this knowledge, telecom providers risk misallocating resources on improvements that do not align with customer priorities. This study addresses this gap by conducting a rigorous analysis of the relationship between service quality dimensions and customer satisfaction among telecom users in Hargeisa.

4. Research Objectives

General Objective

To critically examine the impact of service quality on customer satisfaction in the telecommunication industry in Hargeisa, Somaliland.

Specific Objectives

1. To evaluate the level of customer satisfaction across major telecommunication providers in Hargeisa.
2. To assess the performance of telecom companies based on the five SERVQUAL dimensions (Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy, and Tangibles).
3. To determine the statistical relationship between each service quality dimension and overall customer satisfaction.
4. To identify the primary challenges faced by consumers and propose actionable strategies for service improvement.

5. Research Questions

1. What is the current level of customer satisfaction among telecommunication users in Hargeisa?
2. How do customers perceive the quality of service provided by their respective telecom operators?
3. Which service quality dimensions have the most significant impact on customer satisfaction?
4. What strategic measures can be implemented by telecom companies to bridge the gap between perceived and expected service quality?

6. Significance of the Study

This research holds significant value for multiple stakeholders:

• Telecommunication Companies: Provides a roadmap for service enhancement by identifying priority areas for investment.

- Policy Makers: Offers insights into consumer protection needs and infrastructure standards.
- Academia: Contributes to the body of knowledge regarding service marketing in emerging African economies and provides a baseline for future longitudinal studies.
- Customers: Indirectly benefit consumers as companies implement findings to improve service delivery.

7. Literature Review

7.1 The Concept of Customer Satisfaction

Customer satisfaction is defined as the psychological state resulting from the comparison between a customer's prior expectations and the actual performance of a product or service (Kotler & Keller, 2016). In the telecommunications sector, this satisfaction is cumulative, built over multiple interactions ranging from network stability to billing accuracy. According to Oliver (2014), satisfaction acts as a mediator between service quality and customer loyalty; a satisfied customer is less likely to churn even when faced with aggressive competitor pricing.

7.2 The SERVQUAL Model

The most widely recognized framework for measuring service quality is the SERVQUAL model developed by Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988). The model identifies five core dimensions:

1. Reliability: The ability to perform the promised service dependably and accurately (e.g., network uptime).
2. Responsiveness: The willingness to help customers and provide prompt service (e.g., speed of resolving technical issues).
3. Assurance: The knowledge and courtesy of employees and their ability to inspire trust and confidence.
4. Empathy: The provision of caring, individualized attention to customers.
5. Tangibles: The appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials.

7.3 Critical Analysis of Service Quality in Telecommunications

Scholarly discussion suggests that in high-tech industries like telecommunications, "Reliability" and "Responsiveness" often carry more weight than "Tangibles." A study by Abd-Elrahman (2023) in the Egyptian telecom sector found that reliability and security were the strongest predictors of satisfaction during periods of high demand. Similarly, research in other developing regions indicates that while physical infrastructure (Tangibles) is necessary, the functional quality (how the service is delivered) is what ultimately drives emotional satisfaction. In Hargeisa, where mobile money is a critical

service, "Assurance" also becomes vital as it relates to the security of financial transactions.

7.4 Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction

The relationship between service quality and customer satisfaction has been extensively examined in marketing and service management literature. Service quality is generally considered one of the most important determinants of customer satisfaction because customers evaluate services based on their experiences and expectations. According to Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988), improvements in service quality dimensions lead to higher levels of customer satisfaction and customer loyalty.

In the telecommunications sector, customer satisfaction is strongly influenced by the ability of service providers to deliver reliable network coverage, prompt customer support, secure transactions, and personalized services. When customers perceive that service quality meets or exceeds their expectations, they are more likely to remain satisfied and continue using the service. Conversely, poor service quality often results in dissatisfaction, negative word-of-mouth, and customer switching behavior.

Previous studies have consistently reported a positive relationship between the SERVQUAL dimensions and customer satisfaction. Reliability and responsiveness are often identified as the strongest predictors of satisfaction because customers value dependable service delivery and timely problem resolution. Therefore, telecommunication companies that continuously improve service quality are more likely to achieve higher customer satisfaction and maintain a sustainable competitive advantage.

8. Research Methodology

8.1 Research Design

This study employs a descriptive and correlational research design using a quantitative approach. This design is appropriate for describing the current state of service quality and testing the statistical relationships between variables.

8.2 Target Population

The target population consists of all active subscribers of telecommunication services (primarily Telesom and Somtel) residing in Hargeisa, Somaliland.

8.3 Sample Size and Sampling Procedure

The sample size is finalized at 384 respondents. This number was determined using Cochran’s formula for an infinite population at a 95% confidence level and a 5% margin of error.

- Sampling Technique: A stratified random sampling method was used to ensure representation from different districts of Hargeisa and different service providers.

8.4 Data Collection Instrument

Data was collected using a structured questionnaire divided into three sections:

1. Section A: Demographic profile (Age, Gender, Occupation, Service Provider).
2. Section B: Service Quality Dimensions (22 items based on the SERVQUAL scale, using a 5-point Likert scale from 1-Strongly Disagree to 5-Strongly Agree).
3. Section C: Overall Customer Satisfaction and Loyalty (5 items).

8.5 Data Collection Process

Questionnaires were distributed both physically at major service centers and digitally via Google Forms to reach a broader demographic. A total of 410 questionnaires were distributed, and 384 valid responses were retained for analysis, representing a 93.6% response rate.

Reliability Analysis (Cronbach's Alpha)

Table 1. Reliability Analysis

Construct	Cronbach's Alpha
Reliability	0.87
Responsiveness	0.84
Assurance	0.82
Empathy	0.80
Tangibles	0.79
Customer Satisfaction	0.88
Overall Scale	0.86

8.6 Ethical Considerations

Ethical principles were carefully observed throughout the research process. Participation in the study was entirely voluntary, and all respondents were informed about the purpose of the research before completing the questionnaire. Participants were assured that their responses would remain anonymous and confidential and would be used solely for academic purposes. No personal identifying information was collected. In addition, respondents were given the right to withdraw from the study at any stage without any consequences.

8.7 Data Analysis Techniques

The data was analyzed using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). The following techniques were applied:

- Descriptive Statistics: Frequencies, percentages, means, and standard deviations to summarize demographic data and service quality perceptions.
- Correlation Analysis (Pearson's r): To determine the strength and direction of the relationship between SERVQUAL dimensions and satisfaction.

• Multiple Regression Analysis: To identify which dimensions are significant predictors of customer satisfaction.

9. Findings and Discussion

9.1 Demographic Profile of Respondents

The following table summarizes the distribution of respondents by their primary service provider (see Table 2 and Figure 1):

Table 2. Demographic Profile of Respondents by Service Provider

Service Provider	Frequency	Percentage
Telesom	230	60.0%
Somtel	138	36.0%
Others	16	4.0%
Total	384	100%

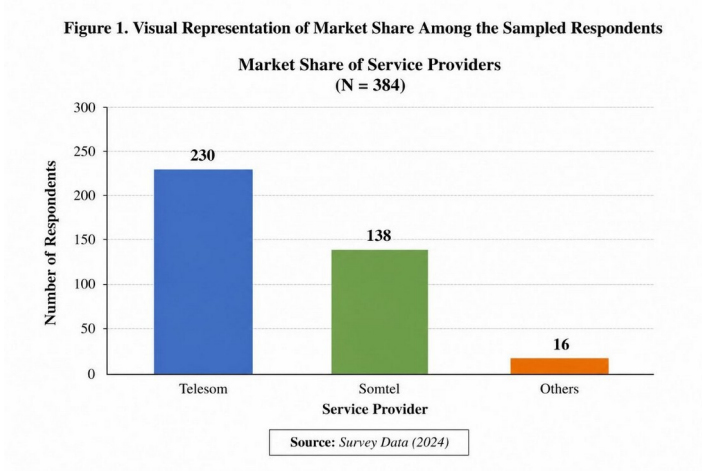


Figure 1. Visual Representation of Market Share Among the Sampled Respondents

9.2 Descriptive Analysis of Service Quality Dimensions

The mean scores for the five SERVQUAL dimensions were calculated to assess customer perceptions (Scale 1-5), as shown in Table 3 and Figure 2:

Table 3. Descriptive Analysis of Service Quality Dimensions

Dimension	Mean Score	Standard Deviation	Interpretation
Reliability	3.85	0.72	High
Assurance	3.72	0.65	High
Tangibles	3.68	0.81	Moderate

Dimension	Mean Score	Standard Deviation	Interpretation
Responsiveness	3.45	0.88	Moderate
Empathy	3.32	0.92	Moderate

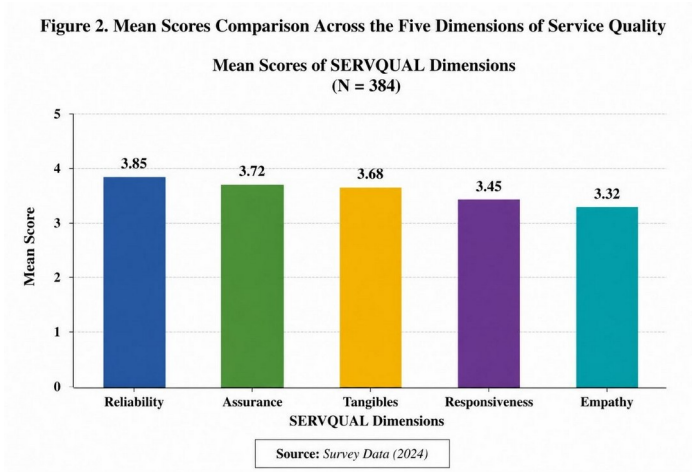


Figure 2. Mean Scores Comparison Across the Five Dimensions of Service Quality

Interpretation: Customers rated Reliability highest, indicating a general trust in the basic connectivity. However, Empathy and Responsiveness received the lowest scores, suggesting that customers feel the human element of service such as personalized attention and speed of support needs significant improvement.

9.3 Correlation Analysis

Pearson correlation was conducted to test the relationship between service quality and satisfaction:

Table 4. Correlation Analysis of Service Quality Dimensions and Customer Satisfaction

Variables	Correlation (r)	p-value	Result
Reliability & Satisfaction	0.78	0.000	Strong Positive
Responsiveness & Satisfaction	0.65	0.000	Moderate Positive
Assurance & Satisfaction	0.58	0.000	Moderate Positive
Empathy & Satisfaction	0.54	0.000	Moderate Positive
Tangibles & Satisfaction	0.49	0.000	Moderate Positive

All dimensions showed a statistically significant positive correlation ($p < 0.05$) with customer satisfaction.

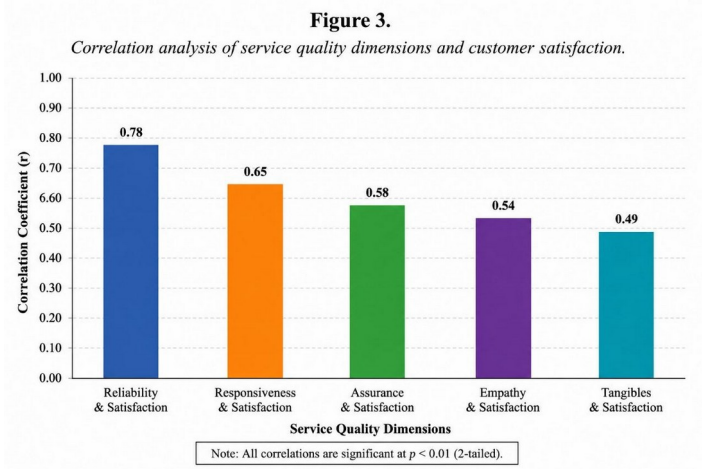


Figure 3. Correlation Analysis of Service Quality Dimensions and Customer Satisfaction

9.4 Regression Analysis

The regression model ($R^2 = 0.64$) indicates that approximately 64% of the variance in customer satisfaction is explained by the five service quality dimensions. Reliability ($\beta = 0.42$) and Responsiveness ($\beta = 0.28$) were the most significant predictors.

Table 5. Regression Analysis of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction

Variables	β	t-value	p-value
Reliability	0.42	8.21	0.000
Responsiveness	0.28	5.63	0.000
Assurance	0.19	3.91	0.001
Empathy	0.14	2.84	0.005
Tangibles	0.11	2.11	0.035

$R^2 = 0.64$, $F = 135.42$, $p < 0.001$

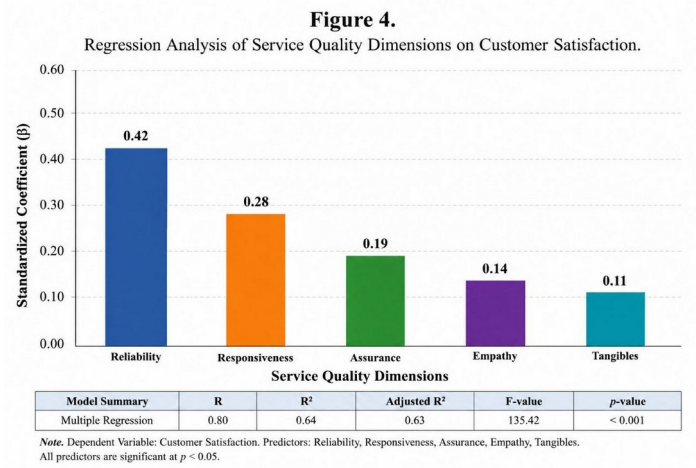


Figure 4. Regression Analysis of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction.

9.5 Discussion

The findings of this study are consistent with the SERVQUAL theory, which suggests that service quality is a multidimensional construct that significantly influences customer satisfaction. All five dimensions of service quality—reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles—showed positive and statistically significant relationships with customer satisfaction. This indicates that improvements in any of these dimensions can lead to higher levels of customer satisfaction among telecommunication users in Hargeisa.

Reliability emerged as the strongest predictor of customer satisfaction (β = 0.42). This finding highlights that customers place the highest value on dependable network coverage, stable internet connectivity, accurate billing systems, and uninterrupted service delivery. In the context of Hargeisa, where communication services are essential for business activities, education, and mobile money transactions, customers expect telecommunication companies to provide consistent and reliable services. Any interruption or network failure can negatively affect customer trust and satisfaction.

Responsiveness (β = 0.28) was identified as the second most influential factor. Although customers generally appreciated the availability of customer support, the results indicate that faster responses to complaints, reduced waiting times, and more efficient problem resolution are still needed. Improving responsiveness would strengthen customer confidence and enhance the overall customer experience.

The positive effects of assurance, empathy, and tangibles further demonstrate that professional employee behavior, personalized customer care, and modern technological infrastructure contribute significantly to customer satisfaction. Well-trained staff, transparent communication, and user-friendly service channels increase customer

confidence, while investment in modern equipment and digital platforms improves service delivery.

These findings are consistent with previous studies by Zeithaml et al. (2018), Parasuraman et al. (1988), and Kotler and Keller (2016), which emphasize that superior service quality leads to greater customer satisfaction and stronger customer loyalty. Overall, the study confirms that continuous improvement in all dimensions of service quality is essential for telecommunication companies seeking to maintain a competitive advantage and achieve sustainable growth in the Somaliland market.

10. Conclusion

This study examined the impact of service quality on customer satisfaction in the telecommunication sector of Hargeisa, Somaliland, using the SERVQUAL model as the theoretical framework. The study focused on five dimensions of service quality: reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles. A quantitative research approach was adopted, and data were collected from 384 telecommunication customers through a structured questionnaire. The collected data were analyzed using descriptive statistics, correlation analysis, and multiple regression analysis to evaluate the relationship between service quality and customer satisfaction.

The findings reveal that all five dimensions of service quality have a positive and statistically significant influence on customer satisfaction. Among these dimensions, reliability emerged as the strongest predictor, indicating that customers highly value dependable network performance, uninterrupted communication services, accurate billing systems, and consistent service delivery. Responsiveness was identified as the second most influential factor, emphasizing the importance of providing prompt customer support, resolving complaints efficiently, and responding quickly to customer inquiries. Assurance, empathy, and tangibles also contributed significantly to customer satisfaction by increasing customer confidence, improving communication, and enhancing the overall service experience.

The results suggest that telecommunication companies in Hargeisa should view service quality as a strategic priority rather than simply an operational function. As customer expectations continue to increase and competition becomes more intense, organizations that consistently provide reliable, responsive, and customer-centered services will be better positioned to retain existing customers and attract new ones. Investing in modern technology, expanding network coverage, improving internet speed, strengthening customer support systems, and continuous training employees will enhance both customer satisfaction and organizational performance.

Furthermore, this study contributes to the existing literature by providing empirical evidence from Somaliland, where limited research has examined the relationship between service quality and customer satisfaction in the telecommunications sector. The findings confirm the applicability of the SERVQUAL model in evaluating service quality within the local context and provide useful insights for managers, policymakers, and researchers.

Despite its valuable contributions, the study has some limitations. It was conducted only in Hargeisa and included customers from selected telecommunication companies. Therefore, the findings may not fully represent customers in other regions of Somaliland. Future studies are encouraged to include a larger geographical area, compare different telecommunication companies, employ longitudinal research designs, or examine additional variables such as customer loyalty, customer trust, perceived value, and customer retention.

In conclusion, improving service quality remains one of the most effective strategies for increasing customer satisfaction, strengthening customer loyalty, and achieving sustainable competitive advantage in the telecommunication industry. Companies that continuously invest in service quality improvement will be more capable of meeting customer expectations, enhancing their market reputation, and ensuring long-term business success in Somaliland's rapidly evolving telecommunications sector.

11. Recommendations

Based on the empirical findings of this study, the following recommendations are proposed to improve service quality and customer satisfaction in the telecommunication sector of Hargeisa, Somaliland.

1. Strengthen Network Reliability

Telecommunication companies should continue investing in modern network infrastructure to improve service reliability. Network outages, unstable internet connections, and call interruptions should be minimized through regular maintenance, infrastructure upgrades, and expansion of network coverage. Since reliability was found to be the strongest determinant of customer satisfaction, companies should ensure uninterrupted communication services, accurate billing systems, and consistent service performance across all locations.

2. Improve Customer Response and Complaint Handling

Organizations should establish more efficient customer support systems by reducing waiting times and responding to customer complaints promptly. Additional customer service channels, such as live chat, AI-powered chatbots, social media support, mobile applications, and 24-hour call centers, should be strengthened to improve accessibility. Every customer complaint should be resolved within a clearly defined period to increase customer confidence and satisfaction.

3. Invest in Employee Training and Professional Development

Telecommunication companies should organize regular training programs for employees, focusing on communication skills, customer relationship management, technical problem-solving, and complaint resolution. Employees who interact directly with customers should receive continuous professional development to improve assurance, empathy, and overall

service quality. Motivated and knowledgeable employees are more likely to provide excellent customer experience.

4. Enhance Transparency and Service Assurance

Companies should improve transparency in pricing, billing procedures, promotional offers, and service conditions. Customers should receive clear and accurate information regarding service charges, internet packages, and mobile money transactions. Strengthening data security and protecting customer information will also increase trust and confidence in telecommunication services.

5. Increase Customer-Centered Services

Telecommunication providers should adopt a customer-centered strategy by regularly collecting customer feedback through surveys, online reviews, and mobile applications. Feedback should be carefully analyzed and used to improve existing services. Loyalty programs, personalized service packages, reward systems, and promotional offers should also be introduced to encourage long-term customer relationships and improve customer retention.

6. Continue Investing in Digital Innovation

As customer expectations continue to evolve, companies should invest in innovative technologies such as artificial intelligence, digital self-service platforms, mobile applications, cloud-based customer support, and automated service systems. Continuous technological innovation will improve operational efficiency while providing faster and more convenient services to customers.

7. Improve Regulatory Support

Government institutions and telecommunication regulatory authorities should establish and enforce clear service quality standards. Regular monitoring of network performance, pricing policies, consumer protection measures, and customer satisfaction indicators should be conducted to ensure fair competition and protect customers' rights.

Kaynakça / References

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), Service quality: New directions in theory and practice .Sage Publications.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49(4), 41–50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.

Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. Journal of Retailing, 57(3), 25–48.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. Journal of Marketing, 56(1), 6–21.

Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. Marketing Science, 17(1), 45–65.

Yeung, M. C. H., Ennew, C. T., & Mok, C. (2002). Service quality and asset management: The case of retail banking. International Journal of Bank Marketing, 20(2), 79–91.

Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. European Journal of Marketing, 16(7), 30–41.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE NÖROÇEŞİTLİLİK: NÖROKAPSAYICI İŞ YERLERİ İÇİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Merve MAMACI
Fenerbahçe Üniversitesi
Sevinç Serpil AYTAÇ
Fenerbahçe Üniversitesi

ÖZET

Nöroçeşitlilik, insanların düşünme, öğrenme ve bilgiyi işleme biçimlerindeki çeşitlilik olarak ifade edilmektedir. İş dünyasında artan rekabet ve değişen koşullara uyum sağlama gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda, işe alım ve kapsayıcılık konusunda çeşitli zorluklar yaşanmasına rağmen, yaşlanan ve giderek daralan iş gücüyle karşı karşıya olan iş yerleri açısından nöroçeşitli bireylerin çalışma yaşamına dâhil edilmesi büyük önem taşımaktadır. Literatür incelendiğinde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin giderek daha fazla önem kazandığı ve nöroçeşitliliğin desteklenmesi ile kapsayıcı istihdamın geliştirilmesi açısından önemli bir yaklaşım sunduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, nörokapsayıcı İKY uygulamalarının kullanılmasının, çalışanların farklı yetenek ve becerilerinden etkin bir şekilde yararlanılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, nöroçeşitlilik, iş yerlerinde kapsayıcılık ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kavramsal literatür taraması kullanılmıştır. Literatürün tematik analizi, nörokapsayıcılığın önündeki nöroçeşitlilik konusunda sınırlı farkındalık ve damgalama eğilimleri gibi çeşitli örgütsel engellerin bulunduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, iş yerinde esneklik, psikolojik güvenlik, kapsayıcı liderlik ve örgütsel destek gibi bazı faktörlerin olumlu çalışan deneyimi sağladığı görülmüştür. Genel olarak bulgular, nöroçeşitliliğin iş yerlerinde kapsayıcılık ve çeşitliliğin önemli bir boyutu ve örgütler açısından değerli bir kaynak olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, işyerlerinde nöroçeşitliliğin desteklenmesinin stratejik bir avantaj olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, nörokapsayıcı İKY ve bunun çalışan iyi oluşu, kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik ile ilişkisini ortaya koyan bir model sunulmuştur. İşyerlerinin nöroçeşitliliğinin yalnızca etik ilkeler veya kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında ele alınması gereken bir konu olarak değil, sürdürülebilir İKY stratejisinin bir unsuru olarak değerlendirmesinin önem taşıdığı sonucuna varılmıştır. İşe alım süreçlerinde kapsayıcılığın sağlanmasının, çalışma koşullarında esnekliğin, lider ve örgüt desteğinin, psikolojik güvenliğin geliştirilmesinin, çalışanlar arasında eşitlik algısını artırabileceği ve çeşitliliğin etkin bir şekilde kullanılmasına katkı sağlayabileceği öngörülmüştür. Gelecek araştırmalarda, nöroçeşitli çalışanların iş gücüne dâhil edilmesinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla kapsayıcı

liderlik, destekleyici İKY uygulamaları ve çalışan iyi oluşu kavramlarına dayalı nörokapsayıcı İKY çerçevelerinin geliştirilmesine odaklanılması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Nöroçeşitlilik; Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi; İşyeri Kapsayıcılığı; Kapsayıcı İnsan Kaynakları Yönetimi.*

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND NEURODIVERSITY: A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR NEUROINCLUSIVE WORKPLACES

ABSTRACT

Neurodiversity is stated as the diversity in the ways people think, learn, and process information. Considering the increasing competition in the business world and the need to adapt to changing conditions, the inclusion of neurodiverse individuals in working life is of great importance for workplaces facing an aging and shrinking workforce, despite various challenges in recruitment and inclusion. The literature indicates that sustainable human resource management has gained increasing attention and offers an important approach to promoting neurodiversity and developing inclusive employment. In this regard, the use of neuro-inclusive HRM practices is considered to contribute to the effective utilization of employees' diverse skills and abilities. In this study, a conceptual literature review was conducted to examine the relationship between neurodiversity, workplace inclusion, and sustainable human resource management. The thematic analysis of the literature showed that there are several organizational barriers to neuroinclusiveness, such as limited awareness of neurodiversity and stigmatization tendencies. However, some factors, such as workplace flexibility, psychological safety, inclusive leadership, and organizational support, were found to contribute to a positive employee experience. Overall, the findings revealed that neurodiversity is an important dimension of inclusion and diversity in workplaces and a valuable resource for organizations. Furthermore, it was concluded that supporting neurodiversity in the workplace should be regarded as a strategic advantage. In light of these findings, a model of neuro-inclusive HRM and its relationship with employee well-being, inclusion, and sustainability is presented. The study concludes that workplaces should consider neurodiversity not merely as an issue to be addressed within the scope of ethical principles or corporate social responsibility, but as an integral component of a sustainable HRM strategy. It was found that ensuring inclusiveness in recruitment processes, providing flexibility in working conditions, and strengthening leadership and organizational support and psychological safety may increase employees' perceptions of equity and contribute to the effective utilization of diversity. Future research is recommended to focus on developing neuro-inclusive HRM frameworks based on inclusive leadership, supportive HRM practices, and employee well-being in order to ensure the sustainable inclusion of neurodiverse employees in the workforce.

Keywords: *Neurodiversity; Sustainable Human Resource Management; Workplace Inclusion; Inclusive HRM.*

DİJİTAL UÇURUM VE TÜKETİCİ SATIN ALMA DAVRANIŞLARI

Mehmet MARANGOZ
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
mehmetmarangoz@mu.edu.tr
Oğuzhan GÜNEŞ
İstanbul Arel Üniversitesi
oguzhangunes@arel.edu.tr

ÖZET

İnsanlar sahip oldukları yetkinlikler doğrultusunda yaşamını sürdürmektedir. Teknolojinin gelişmesi ve elektronik cihazların yaygınlaşmasıyla birlikte bu durum önemini daha fazla arttırmıştır. Tüketicilerin bilgi ve beceri sahibi olması teknolojik ürünlerin sağladığı önemli fırsat ve avantajlardan yararlanmasına imkân sağlarken gelişime adapte olamayan bireylerin ise bu avantajlardan yoksun kalmasına neden olmaktadır. Bu durum teknolojik ürünlere erişim, kullanım becerisi ve elde edilen fayda noktasında farkı temsil eden dijital uçurum kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmanın amacı dijital uçuruma neden olan unsurların belirlenmesi ve bu durumun azaltılmasına yönelik stratejilerin önerilmesidir. Yapılan literatür taraması sonrasında dijital uçurumun oluşmasında tüketicilerin teknolojik ürünlere erişimi, kullanım becerisi, elde etmiş oldukları fayda düzeyi ve coğrafi koşulların etkili olduğu anlaşılmıştır. Buna karşın tüketiciler arasında meydana gelen dijital uçurumun azaltılmasında altyapı yatırımları, elektronik cihazlara erişimin kolaylaştırılması, dijital okuryazarlık eğitimleri, ekonomik destek ve teşvik programlarının hayata geçirilmesi önerilmektedir. Ayrıca sosyoekonomik refahın ve eğitim düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde dijital uçurumun daha düşük seviyede olduğu göz önüne alındığında, söz konusu uygulamaların az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha yaygın olarak uygulanması tavsiye edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Dijital Uçurum, Tüketici Satın Alma Davranışı, Teknoloji*

DIGITAL DIVIDE AND CONSUMER PURCHASING BEHAVIORS

ABSTRACT

People lead their lives in accordance with the competencies they possess. With advances in technology and the widespread use of electronic devices, this situation has become even more significant. While consumers' knowledge and skills enable them to take advantage of the significant opportunities and benefits offered by technological products, individuals who cannot adapt to these developments are deprived of these advantages. This situation gives rise to the concept of the digital divide, which refers to disparities in access to technological products, proficiency in their use, and the benefits they provide. The purpose

of this study is to identify the factors causing the digital divide and to propose strategies to mitigate it. Following a review of the literature, it was determined that consumers' access to technological products, their proficiency in using them, the level of benefit they derive, and geographic conditions play a role in the formation of the digital divide. In contrast, to reduce the digital divide among consumers, it is recommended to implement infrastructure investments, facilitate access to electronic devices, provide digital literacy training, and implement economic support and incentive programs. Furthermore, given that the digital divide is lower in countries with high levels of socioeconomic well-being and education, it is recommended that these measures be implemented more widely in less developed and developing countries.

Keywords: *Digital Divide, Consumer Purchase Behavior, Technology*

GİRİŞ

İnternet, yakın geçmişin en önemli devrimlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi olarak insanların gündelik yaşamından iş hayatına kadar her noktada etkili olması gösterilmektedir. Sunduğu olanaklar ve birçok konuda sağladığı kolaylıklar internetin tüketiciler tarafından hızlı bir şekilde benimsenmesine ve yaygınlaşmasına neden olmuştur. 2000'li yılların başından 2020'ye kadar internet kullanan insan sayısının %1000'den daha fazla arttığı ortaya konmakla birlikte Dünyada halen yaklaşık %40'lık bir kesimin internete tamamen veya kısmen erişim konusunda sorun yaşadığı belirtilmektedir. Tüketiciler arasında Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) kullanımında ortaya çıkan bu fark, dijital uçurum olarak adlandırılmaktadır. Dijital uçurum, içinde bulunduğumuz çağın getirmiş olduğu yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi önemli faydalardan yoksun kalınmasına sebebiyet vermesi nedeniyle önem arz etmektedir. Salgın hastalıklar, savaş, ambargo ve ekonomik dalgalanmalar gibi geniş kitlelerin etkilendiği kriz durumlarında dijital araçlara olan ihtiyacın daha fazla artış göstermesi konuyu önemli kılan bir diğer unsurdur. Dijital uçurumun meydana gelmesinde çok sayıda gerekçe gösterilmekle birlikte bu durumun tüketicilere, işletmelere ve hatta ülke ekonomilerine olumsuz etkiler oluşturduğu söylenmektedir (Acilar ve Sæbø, 2023: 233).

Dijital uçurumun azaltılması sonucu çok sayıda fayda elde edilmektedir. Bireylerin ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılaması, geniş ürün/hizmet alternatiflerine kısa sürede ulaşması ve online alışverişin sağladığı fırsatlardan yararlanması elde edilecek temel avantajlara örnek olarak gösterilmektedir (Pham vd., 2018: 1). Bu çalışmanın amacı, dijital uçuruma neden olan faktörlerin belirlenmesi ve tüketici davranışlarına etkilerini ortaya koymak ve dijital uçurumun azaltılmasına yönelik stratejiler önermektir. Ayrıca çalışma kapsamında literatüre katkı sağlaması amacıyla dijital uçurumun önemine ve boyutlarına da yer verilmiştir. Çalışmada araştırmanın amacına uygun olarak geleneksel literatür taraması yöntemi uygulanmıştır.

1. Dijital Uçurum Kavramı ve Önemi

İnsanlar gerek sosyoekonomik gerekse yaşamış olduğu coğrafyanın sunduğu olanaklar çerçevesinde belirli imkanlara sahiplerdir. Söz konusu imkanlar bireylerin yaşam standartlarını oluşturmakta ve meydana gelen tüketici davranışlarının şekillenmesinde rol oynamaktadır. 21. yy'ın başlamasıyla birlikte insanın gerçekleştirebileceği hemen her eylemin tek nokta üzerinden kontrolü ve yönlendirilebilme imkânı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu olanağı oluşturan temel unsur, her noktadan erişim sağlanabilen internettir. İnternet, gelişen teknolojiyle birlikte daha öncesinde yalnızca bilgi alınan ve tek taraflı içeriklerin oluşturulduğu bir mecra iken günümüzde insanların karşılıklı olarak iletişim kurabildiği bir platforma dönüşmüştür. Ortaya çıkan bu durum bireylerin duyguları, düşünceleri, eylemleri ve çeşitli ihtiyaçlarının aynı kanal üzerinden gerçekleştirilebilecekleri bir küresel paylaşım alanını meydana getirmiştir. İnsanların bu paylaşıma katılımcı olabilmesindeki en önemli unsur internet erişimi için gerekli olanaklara sahip olmasıdır. Gelir seviyesinin düşük olduğu, gerekli altyapı imkanlarının bulunmadığı veya bağlantı noktasında yaşanılan sorunlar bireylerin söz konusu ortak paylaşımdan mahrum kalmalarına sebebiyet vermektedir (Raihan vd., 2025: 121).

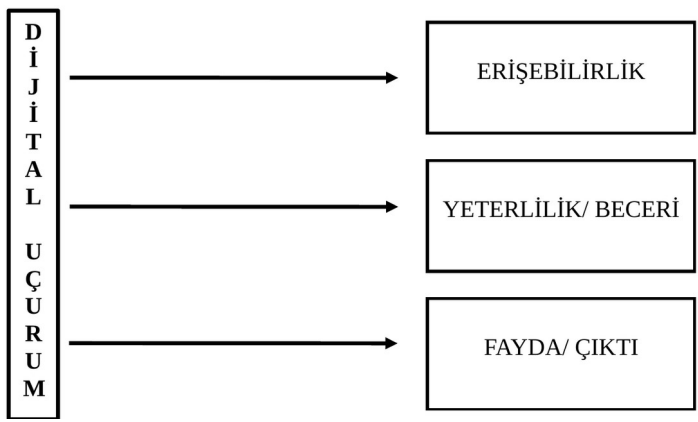
Tüketicilerin belirli bir kısmının internet ve dijital unsurlara erişimi mevcutken kimi bireylerin bu durumdan yoksun oldukları bilinmektedir. Bunun yanında bazı insanların gerekli imkana sahip olmasına karşın kullanım konusunda yetersiz kalmaları sebebiyle söz konusu durumdan uzak kaldıkları söylenebilmektedir. Araştırmacılar, meydana gelen bu durumu dijital uçurum olarak adlandırmaktadır. Dijital uçurum kavramı, içinde bulunduğumuz teknoloji çağında her bireyin farklı olanağa sahip olmasını ifade etmektedir. Dünya Ekonomik Kalkınma Örgütü tarafından yapılan tanımda dijital uçurum; "farklı sosyo-ekonomik seviyelerdeki insanlar, toplumlar, firmalar ve ülkeler arasındaki bilgi ve iletişim teknolojilerine (BİT) erişim imkanlarını ve internetin farklı amaçlar doğrultusunda kullanımı açısından oluşan boşluk" olarak ifade edilmiştir (OECD, 2001: 5). Daha güncel bir tanımda ise (Ruohonen ve Tuikka, 2021: 157) "bireyler arasında dijital teknolojilerin benimsenmesi ve kullanımı sırasında ortaya çıkan boşluk" şeklinde belirtilmiştir. Dijital boşluk kavramının önem kazanmaya başladığı ilk yıllardan günümüze kadar geçen süre zarfında konuyla ilgili yapılan iki farklı tanıma bakıldığında içerik açısından herhangi bir farklılığın veya dönüşümün meydana gelmediği gözlemlenmektedir. Bu durum bireyler arasındaki dijital boşluğu engelleyecek olan stratejilerin halen tamamen hayata geçirilemediği ve/veya istenilen seviyede ilerlemenin kaydedilemediği düşüncesinin oluşmasına sebep olmaktadır.

Dijital uçurum, yapay zekâ uygulamaları ve nesnelerin internetle kontrol edilebildiği bir dönemde hem tüketiciler için hem de işletmeler için önemli zorluklara sebep olmaktadır. 2020 yılında meydana gelen COVID-19 salgını sırasında Dünyanın hemen her noktasında karantinalar uygulanmış ve insanlar evlere hapsolmuştur. Bu süreçte fiziksel mağazaların yerini online uygulamalar almış ve satın alma alışkanlıklarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Ancak gerek internete erişim sorunu yaşayan gerekse uygulamaları kullanmakta zorlanan bireyler online alışverişin getirdiği kolaylıklardan mahrum

kalmıştır. Günümüz dünyasında hemen her şeyin internet yoluyla yapıldığı göz önüne alındığında dijital uçurum yaşayan bireylerin çok sınırlı bir yaşam alanında hareket ettikleri söylenebilmektedir (Stecuła, Wolniak ve Aydın, 2024: 10). İşlerin uzaktan kolayca takip edilmesi, ödemelerin çok kısa bir sürede sağlanması, istenilen ürün ve hizmetlere hızlıca erişim sağlanması, tatil planlaması için işletmelerin müşteri değerlendirmelerinin incelenmesi dijital ortamın tüketicilere sağladığı temel kolaylıklara örnek olarak gösterilebilmektedir. Bunun yanında dijital uçurumun fazla olması tüketicilere ek olarak işletmelere ve hatta ülkelere de olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Değişen rekabet ortamına uyum sağlamayı amaçlayan her işletme, internet üzerinden satış gerçekleştirmekte ve bu uygulamanın sağladığı avantajlardan faydalanmayı amaçlamaktadır. Benzer şekilde ülkelerin vatandaşlarına yönelik bir farkındalık çalışması veya bilgilendirici bir içerik sunması, dijital uygulamalarla daha kolay ve hızlı gerçekleşirken bu imkanlardan uzak olan bireylere ise ulaşım maliyetleri artmakta ve istenilen ilerlemenin ölçülebilirliği zorlaşmaktadır (Koh vd., 2021: 72). Ortaya çıkan durum neticesinde, dijital uçurumun bir sonucu olarak toplumun her kesiminde çok çeşitli olumsuzluklar meydana geldiği anlaşılmaktadır. Dijital uçurumun azaltılması sonrasında ise toplumsal kalkınmanın yanı sıra üretim ve tüketim pazarlarının da büyümesi ve yaşamın daha da kolaylaşması beklenmektedir.

2. Dijital Uçurumun Boyutları

Dijital uçurum bireyler ve toplumlar arasında meydana gelmekle birlikte bu boşluğun ne seviyede olduğunu belirleme noktasında hanelerin internete erişim oranı dikkate alınmaktadır. Dijital boşluğun belirlenmesinde alışılagelmiş olarak kullanılan bu yöntem, zaman içerisinde internetin yaygınlaşmasıyla birlikte değişiklik göstermiş ve çeşitlenmiştir. Günümüzde dijital uçurumun belirlenmesinde üç temel unsurun olduğu belirlenmiştir. Dijital uçurumun boyutlarını oluşturan bu unsurlar aşağıda şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Dijital Uçurumun Boyutları

Kaynak: Hwang ve Nam, 2017: 501.

Akıllı telefonların artan rekabet ortamıyla birlikte daha ulaşılabilir ve uygun fiyatlı hale gelmesi hemen her tüketicinin birer akıllı telefon sahibi olmasına olanak sağlamıştır. Ortaya çıkan durum dijital uçurumun ölçülmesinde "bilgi sahibi olanlar" ve "olmayanlar" yaklaşımının yerini daha kapsamlı ölçüm araçlarına bırakmasına neden olmuştur (Sanders ve Scanlon, 2021: 131). Dijital uçurumun boyutları arasında *ilk sırada* yer alan erişilebilirlik, akıllı telefonların dünya genelinde benimsenmesi ile birlikte daha öznel değerlendirme yapılmasına imkân sağlamaktadır. Ancak teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi beraberinde yeni özelliklere sahip cihazların da pazara sunulmasına neden olmaktadır. Bu durum bireylerin söz konusu cihazların kullanımında yeterliliklerinin sorgulanmasını beraberinde getirmiştir. Dijital uçurumun *ikinci boyutunu* oluşturan beceri, tüketicilerin farklı özellikleri olan yeni cihazları benimsemesi ve kullanımdaki yeterliliğini temsil etmektedir. Beceri boyutu, cihaz kullanımında belirli yetkinliğe sahip olan tüketicilerin yeni ürünlere uyum sağlayabilmesi amacıyla bu özelliğini sürdürülebilir kılması gerektiğini de ortaya koymaktadır. Dijital uçurumun *üçüncü ve son boyutu* ise elde edilen faydayı tanımlamaktadır. Hemen her tüketici bilgi ve iletişim teknolojilerine erişim sağlayabilir ve bu cihazları kullanma becerisine bir şekilde hâkim olabilmektedir. Ancak elde edilen ekonomik kazanç, iş geliştirme, sosyal katılım ve diğer çıktıların tüketiciler arasında ciddi farklar oluşturduğu düşünülmektedir (Scheerder, Van Deursen ve Dijk, 2017: 1611).

Bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişimine bakıldığında internete erişimde kullanılan cihazların zaman içerisinde fiziksel olarak küçüldükleri gözlemlenmektedir. Bu durum her noktadan internete erişimi mümkün hale getirmiştir. Karmaşık bir yapıya sahip olan bilgisayarlara nazaran daha basit bir kullanım imkânı sunan akıllı telefonlar, bilgisayar teknolojisine uyum sağlamakta zorlanan bireylerin de internetin kullanıcısı haline gelmesine olanak sağlamıştır. Araştırmacılar, telefon gibi küçük ve basit cihazların yaygınlaşmasıyla dijital uçurumun azalacağını öne sürmüşlerdir. Sabit internet kullanımına göre daha az maliyetli olan bu durum söz konusu cihazların tüketiciler tarafından kabul görmesini kolaylaştırmaktadır. Buna karşın, bilgisayar kullanımının tüketiciler tarafından henüz öğrenilmeden bir sonraki teknolojik aşama olan telefonun benimsenmesi toplumun önemli bir kısmında "teknoloji sıçramasının" meydana gelmesine neden olmaktadır (Napoli ve Obar, 2013: 2-3). Ortaya çıkan bu durum günümüzde dijital uçurumun çok daha detaylı ve farklı boyutlarda değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

3. Dijital Uçuruma Neden Olan Faktörler

Bireyler arasındaki dijital uçurumun ne seviyede olduğunu belirleme noktasında temelde üç boyut öne çıkıyor olsa da bu durumun oluşmasına neden olan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Kişinin yaşı, mesleği, yaşadığı coğrafyanın koşulları, gelir seviyesi, eğitim düzeyi ve ulusal engeller dahil olmak üzere birçok faktörün dijital uçurumun oluşmasında etkili olduğu söylenebilmektedir. Literatürde konuyla ilgili olarak 2017 ve 2021 yılları arasında yapılmış olan çalışmaların derlendiği bir araştırmada (Lythreatis, Singh ve El-

Kassar, 2022: 5) dijital uçuruma neden olan faktörlere ana belirleyiciler ve alt faktörler olarak yer verilmiştir. Bahsi geçen unsurlar aşağıda tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Dijital Uçuruma Neden Olan Faktörler

Ana Belirleyiciler	Alt Faktörler	İçeriği
Temel Belirleyiciler	Sosyodemografik Faktörler	Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi vb.
	Sosyoekonomik Faktörler	Gelir seviyesi, sosyal sınıf, meslek vb.
	Kişisel Faktörler	Kullanım yeteneği, istek ve
Bağlamsal Belirleyiciler	Sosyal Destek	Referans grubu, aile, sosyal çevre
	Altyapı İmkanları	Bölgenin erişim imkanları
	Dijital Eğitim	Dijital okuryazarlık
	Teknoloji Türü	İnternete erişimde kullanılan ürün
	Dijital Haklar	Yasal düzenlemeler ve kısıtlamalar
Dinamik Belirleyiciler	Geniş Kapsamlı Olaylar	Salgın hastalıklar, savaş, küresel meseleler (Ambargo vb.)

Kaynak: Lythreatis, Singh ve El-Kassar, 2022: 5.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde dijital uçuruma neden faktörlerin; demografik faktörler (yaş, cinsiyet, meslek, gelir vb.), internet ve teknolojiye erişim, yasal düzenlemeler ve tüketicilerin kullanım becerisi, coğrafi koşullar ve beklenmedik durumlar şeklinde ele alındığı gözlemlenmiştir. Bu faktörler, çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkmasının yanı sıra birbirlerini etkileyen bir özelliğe de sahiptir (Zhao, Collier ve Deng, 2014: 38). Söz konusu unsurların dijital uçuruma ne şekilde sebep olduğuna yönelik bilgiler aşağıda yer almaktadır.

a) Demografik faktörler: Yukarıdaki tablo incelendiğinde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve gelir seviyesinin dijital uçurumun oluşmasında temel belirleyiciler arasında yer aldığı gözlemlenmektedir. Bu durum dışsal faktörlere nazaran bireyin demografik özelliklerinin daha belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dijital uçurum konusunda kritik bir fark oluşturan yaş unsuru, içinde bulunulan çağın koşullarına bağlı olarak bireylerde yetkinlik veya yoksunluk oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bu duruma örnek olarak z kuşağı ve x kuşağı arasında meydana gelen dijital uçurum farkı gösterilmektedir. Yapılan çalışmalarda z kuşağı tüketicilerinin yaklaşık %95'inin dijital araç kullanımında bulunduğu ve sıkça online alışveriş yaptığı ortaya konmuştur (Statista, 2026). Bu durumun yaş ilerledikçe azalma gösterdiği ve x kuşağı tüketicilerine gelindiğinde daha çok geleneksel (fiziksel) alışveriş yöntemlerinin benimsendiği gözlemlenmiştir (Maryam ve Fatima, 2025: 1). Dijital uçuruma neden olan bir diğer unsur olan cinsiyet, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha belirgin bir şekilde etki göstermektedir. Yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere nazaran daha az dijital araç kullanımında bulundukları belirlenmiştir. Bu durumun kadınların iş hayatına geç girmesinden kaynaklı olarak meydana geldiği düşünülmektedir (Hilbert, 2011: 479). Dijital araçların elde edilmesinde

önemli bir koşul olan gelir düzeyi, kişinin elektronik ürünlerin tedarik edilmesi için sahip olduğu ekonomik imkânı ifade etmektedir. Tüketiciler her ne kadar teknolojik ürünlere ilgili olsa da ekonomik yeterliliğe sahip olmayan bireylerin dijital uçuruma maruz kalması kaçınılmaz olmaktadır (Van Deursen ve Van Dijk, 2019: 358). Bunun yanında tüketicilerin eğitim düzeyi ve mesleği de bu durumun oluşmasına neden olmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin konu hakkında farkındalık sahibi olduğu, yeni ürünlere ve teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağladığı yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. İyi eğitim almış bireylerin günümüz şartları doğrultusunda iyi koşullarda çalıştıkları ve teknolojik ürünlerle yakın ilişki içerisinde olduğu görülürken, düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin daha fazla fiziksel çaba gerektiren işlerde yer aldığı gözlemlenmektedir. Bu durum bireylerin eğitim düzeyi ve mesleğine bağlı olarak da dijital uçuruma maruz kalındığını ortaya koymaktadır (Riddell ve Song, 2017: 1219).

b) İnternet ve teknolojiye erişim: Dünyanın birçok noktasında halen internete erişim sorunu yaşanmaktadır. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde internete erişim için gereken altyapı imkanlarının yetersiz olduğu görülürken gelişmiş ülkelerde daha çok internete bağlanma hızıyla ilgili sorunların yaşandığı belirtilmiştir (Shenglin vd., 2017: 37). Konuyla ilgili yapılan çalışmada ABD'li tüketicilerin %66'sının internet hızıyla ilgili problemler yaşadığı ve bazı kırsal kesimlerde hızlı internet kullanımı amacıyla kütüphanelerin tercih edildiği ifade edilmiştir. Bu durum Dünyanın en gelişmiş ülkeleri de dahil olmak üzere erişim probleminin ne derece etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Paraskevas vd., 2025: 745). Ancak günümüzde halen erişim noktasındaki en büyük sorun altyapı eksiklikleri olarak gösterilmektedir. Dünya nüfusunun yaklaşık yarısının kırsal alanlarda yaşadığı göz önüne alındığında altyapı yatırımlarının dijital uçurumun azaltılmasında başarı sağlanması için izlenecek temel stratejilerden olduğu anlaşılmaktadır. 2018 yılı itibariyle Dünya nüfusunun %67'sinin mobil kullanımının bulunduğu 3,9 milyar kişinin internete erişim sağladığı belirtilmiştir. Belirtilen rakamlar Dünya nüfusunun yaklaşık yarısının internete erişiminde yoksun kaldığını göstermektedir (Chaoub vd., 2021: 160).

c) Yasal düzenlemeler ve tüketicilerin kullanım becerisi: Dijital uçurumun oluşmasında etkili olan bir diğer unsur yasal düzenlemeler ve tüketicilerin elektronik ürünlerin kullanımı konusundaki becerisidir. Devletler belirlemiş oldukları yasalar çerçevesinde dijital ürünlerin kullanımını kısıtlama hakkına sahiptir. Bu durum kamu kurum ve kuruluşlarında daha net bir şekilde hissedilirken nihai tüketicinin de ürün kullanımı sınırlandırmaktadır. Benzer şekilde yasal düzenlemelerin; işletmeler arası rekabeti etkilemesi, yatırım süreçlerini zorlaştırılması ve yüksek vergi yükü getirmesi de dijital uçurumun oluşmasını etkileyen özelliklerine örnektir (Srinuan ve Bohlin, 2011: 13).

Devletlerin kimi zaman en sık kullanılan sosyal medya araçlarını da kısıtlıyor olması tüketicilerin geniş çaplı olarak dijital ortamın sunduğu avantajlardan mahrum kalmasına sebebiyet vermektedir. Bunun yanında yeni kullanıma sunulan dijital araçların tüketiciler tarafından benimsenmesi kimi zaman eğitim ve bilgilendirme çalışmalarıyla mümkün olmaktadır. Bu durum tüketicilerin dijital okuryazarlıklarının önem kazanmasına ve

teknolojik ürünlere aşinalığının dikkate alınmasına neden olmaktadır (Guillen ve Suarez, 2005: 681).

d) Coğrafi koşullar: Dünya mevcut yapısı itibariyle çok farklı coğrafi özelliklere sahiptir. Bu durum ülkelerin yapılanmalarına ve gelişmişlik düzeylerine etki etmektedir. Her ne kadar teknolojinin gelişmesiyle birlikte bu tür sorunlar daha geri planda kalmış gözükse de bölgenin dağlık veya engebeli olması tüketicilerin internete ve diğer unsurlara erişimini zorlaştırmaktadır. Coğrafi koşullar kaynaklı oluşan dijital uçurum çalışmalarının sistematik bir şekilde ele alındığı çalışmada (Salemink, Strijker ve Bosworth, 2017: 363), Dünyanın birçok noktasında kentsel bölgelerden kırsal alanlara gidildikçe internete erişim sorunlarının yaygınlaştığı belirtilmektedir. Bu durumun temel gerekçesi altyapı çalışmalarının coğrafi koşullar sebebiyle maliyetli olması ve yeterince talebin bulunmaması şeklinde gösterilmektedir. Konuya örnek olarak Dünya'nın en kalabalık ülkelerinden olan Çin'deki kentsel ve kırsal bölgelerde mevcut olan internet kullanım farklılıkları gösterilmektedir. Yapılan çalışmada (Meng vd., 2023: 1) 2020 yılı itibariyle Çin'de toplam 940 milyon internet kullanıcı olduğu belirtilirken kırsal bölgelerde yaşayan tüketicilerin bu rakamın yalnızca %30'unu oluşturduğu ifade edilmiştir. Büyük bir yüz ölçümüne sahip olan Çin'in gelişmiş teknolojik yapısına karşın kırsal bölgelerde halen ciddi erişim sorunları yaşaması, coğrafi koşulların dijital uçurumun oluşmasında ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Ülkelerin yer aldığı coğrafi konum ve bölgenin gelişmişlik seviyesi de dijital uçurumun oluşmasına neden olan coğrafi koşullara örnek olarak gösterilmektedir. Güney Afrika'nın kırsal bölgeleri üzerinde yapılmış olan çalışmada (Mwansa, Ngandu ve Mkwambi, 2025: 3) ülkenin az gelişmiş bir yapıya sahip olması sebebiyle oluşan dijital uçurumdan söz edilmektedir. Çalışmada yerleşim yerlerindeki halkın %15'inin elektrik erişimine sahip olmadığı vurgulanmıştır. Bu durumun beraberinde getirdiği ekonomik, sosyal ve diğer sorunların dijital uçurumun daha da artmasına sebep olduğu belirtilmiştir. İlaveten kırsal bölgelerde yaşayan halkın %20'den azının bilgisayara sahip olduğu bu kişilerin %35'inin ise güvenilir internet erişimi noktasında sorunlarla karşılaştığı ifade edilmiştir. Ek olarak az gelişmiş ülkelerin kırsal kesimlerinde internete erişimin kısıtlı olması sebebiyle maliyetlerin yükselmesi bölgede dijital uçuruma neden olan bir başka faktör olarak da değerlendirilmektedir.

e) Beklenmedik durumlar: Önceden planlanamayan ve/veya kontrolü mümkün olmayan faktörlerin tüketiciler arasındaki dijital uçurumu etkilediği düşünülmektedir. 2020 yılında meydana gelen COVID-19 salgını bu duruma örnek oluşturmaktadır. İnsanların salgın boyunca evlerine hapsolması eğitimden çalışma hayatına kadar birçok noktada hazırlıksız yakalanılmasına sebep olmuştur. Bu süreç zarfında çeşitli sebepler doğrultusunda internete erişim sağlayamayan bireylerin önemli zorluklar yaşadığı, öğrencilerin eğitimlerinden uzak kaldığı gözlemlenmiştir. Konuyla ilgili bir başka örnek olarak savaş durumu ve ambargo uygulamaları gösterilmektedir. Ülkelerin savaş zamanı ürünlere erişimlerde zorluklar yaşadığı ve arz güvenliği tehdidiyle karşılaştığı gözlemlenmektedir. Bu durum yeni ürünlerin tedarik edilmesini zorlaştırırken halihazırda kullanımda olan ürünlerin ise

bakım ve onarım işlemlerini olumsuz etkilemektedir. Ortaya çıkan sonuç neticesinde ürün fiyatlarında dalgalanmalar meydana gelmekte ve pazar dinamikleri bozulmaktadır. Bu tür kriz anlarının nadir oluştuğu söylenmekle birlikte dijital uçurum üzerinde ciddi etkileri olduğu ifade edilmektedir (Beaunoyer, Dupéré ve Guitton, 2020: 1).

4. Dijital Uçurumun Tüketici Davranışlarına Etkisi

Dijital uçurumun oluşmasında önemli bir role sahip olan internet, kullanım bilgisine bağlı olarak tüketici davranışlarının şekillenmesine neden olmaktadır. Elektronik ürünlerin her geçen gün daha gelişmiş özelliklere sahip bir şekilde artması tüketicilerin bu ürünlere yönelik kullanım becerilerini etkilemektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar yaşamının büyük çoğunluğunu internet ve elektronik cihazlarla geçiren z kuşağı tüketicilerinin bu ürünlerin kullanımına kolay adapte olduğunu ortaya koyarken, yaş ilerledikçe tüketicilerin bu kullanıma uyum sağlamakta zorlandıkları belirtilmiştir (Çoklar ve Tatli, 2021: 433). Literatürdeki benzer araştırmalar da (Hernández, Jiménez ve José Martín, 2011: 117) yaş ilerledikçe bireylerin online alışveriş yapma sıklığının azaldığını göstermektedir. Bu durumun gerekçesi olarak kimi tüketicilerin internete olan güven sorunu ön plana çıkarken kimi tüketicilerin ise ihtiyaçlarını online olarak başkalarına yaptırdıkları gözlemlenmektedir.

Dijital uçurumun oluşmasında önemli unsurlardan biri olan erişim sorunu, tüketicilerin online alışverişten mahrum kalmasına neden olmaktadır. İnternete erişimde sorun yaşayan tüketiciler, artan rekabet ortamına karşın yerel mağazalarla sınırlı kalmakta ve belirli bir ürün grubu içerisinde seçim yapmak zorunda kalmaktadır. İlaveten bu durum stok kontrolü gibi vakit kazandıran bilgilerin yanı sıra online alışverişlerde geçerli indirim ve promosyonlardan faydalanma fırsatını da ortadan kaldırmaktadır. Tüketicilerin mevcut şartlar çerçevesinde satın alma davranışları kısıtlanmakta ve hem işletme hem de tüketici tarafında ekonomik kayba yol açmaktadır (Vijay, Prashar ve Sahay, 2019: 2). Yapılan çalışmada (Paraskevas vd., 2025: 745) ABD'deki çalışanların yaklaşık %33'lük kısmının internet kullanımı noktasında sınırlı ya da yetersiz bilgiye sahip oldukları ifade edilmiştir. Bu durum dijital uçurumun Dünyanın her noktasında karşılaşılabilen bir sorun olduğunu ve gelişmiş ülkeler dahil olmak üzere bu durumun tüketici davranışlarını etkilediğini ortaya koymaktadır.

İnternet erişiminden ve kullanım yeterliliğinden yoksun olan tüketicilerin birçok avantajdan mahrum kaldığı ortaya konurken bu yetkinliklere sahip olan tüketicilerin ise yaşamının büyük oranda kolaylaştığı gözlemlenmektedir. Bu bireylerin online ortamda mevcut olan indirim ve promosyonlardan haberdar olmasının yanı sıra çeşitli avantajlara da sahip olduğu bilinmektedir. Bahsi geçen avantajlar; ürünler arasında fiyat kıyaslaması yapabilmek, kolay ve hızlı bir şekilde ürün araştırmasında bulunabilmek, kullanıcıların ürünler hakkındaki görüşlerini değerlendirerek kendisi için uygunluğunu değerlendirmek şeklinde sıralanmaktadır. Bunun yanında gerekli kullanım becerisine sahip olan tüketicilerin diğer kullanıcılara nazaran düşük risk algısına sahip olduğu da söylenebilmektedir. İlaveten bu tüketicilerin zaman ve çabadan tasarruf ettikleri ve kısa

sürede farklı değerlendirmeleri yapabilecek fayda odaklı analitik değerlendirme yapma fırsatına sahip oldukları gözlemlenmiştir (Van Deursen ve Helsper, 2018: 2335). Ek olarak BİT'e uyum sağlamış tüketicilerin sosyal medya kanalları aracılığıyla düşük maliyetli yeni iş fırsatları oluşturduğu elde edilen bir diğer faydalar arasında gösterilmektedir (Altaylı ve Bozbay, 2025: 111). Dijital gelişime adapte olmuş tüketicilerin online alışveriş sonrasında kolaylık algısının artacağı ve bu durumun yeniden satın alma niyetini olumlu şekilde etkileyeceği de belirtilmektedir. Ortaya çıkan durumun tüketici alışkanlıklarını değiştirici bir etki yaratacağı düşünülmektedir (Pham vd., 2018: 1). Bu konuya örnek olarak yapılan bir çalışmada (Hernández, Jiménez ve José Martín, 2011: 113) online alışverişte deneyim sahibi olan tüketiciler üzerinde yaş, cinsiyet ve gelir gibi demografik değişkenlerin etkisinin azalması gösterilmektedir.

Dijital uçurum tüketici davranışlarında genel çerçevede belirli sonuçları ortaya çıkartıyor olmasına karşın bu etkilerin her tüketicide farklı sonuçlar yarattığı düşünülmektedir. Özellikle yaşlı ve engelli bireylerde halihazırda mevcut olan zorlukların dijital uçurumla birlikte daha fazla etkisini arttıracağı öngörülmektedir. Buna karşın dijital uçurumun azalması sonrasında ise bu kişilerin yaşamları boyunca maruz kaldığı çok sayıda sorunun ortadan kalkması beklenmektedir (Yang, Kim ve Lee, 2024: 2). Konuyu farklı bir bakış açısıyla ele alan bir çalışma (Wang vd., 2025: 1) dijital uçurumun tüketicilerin psikolojik refahını ve ruh sağlığını etkilediğini, mutluluk duygusunun ise dijital uçurum ile hane halkı tüketimi arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını tespit etmiştir. Elde edilen bilgilere ilaveten elektronik ürün ve internet kullanımında yetkinliğe sahip olan bireylerin tüketici hakları konusunda yüksek farkındalığa sahip oldukları ve olası şikayetlerinin görünür şekilde ifade edebilecekleri de düşünülmektedir.

5. Dijital Uçurumun Azaltılmasına Yönelik Stratejiler

Dijital uçurum çok çeşitli sebepler doğrultusunda ortaya çıkmakla birlikte bu sorunun çözümünde kullanılacak olan stratejiler de çok boyutlu ve bütünleşik bir yaklaşımla değerlendirilerek hayata geçirilmelidir. Teknolojinin son 20 yılda önemli bir yol kat etmesine karşın Dünyanın birçok noktasında halen erişim ve altyapı gibi temel sorunların yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu sorunların çözümünde her ne kadar belirli stratejiler benimsenmiş olsa da dijital uçurum konusunda başarı sağlanması amacıyla birbirini destekleyen ve etkileşimli bir yol izlenmesi tavsiye edilmektedir (Polat, 2012: 589). Bu başlık altında dijital uçurumun azaltılmasına yönelik uygulanabilecek ekonomik destekler ve cihazlara erişim, internete erişim imkânı sağlama, dijital okur-yazarlığın geliştirilmesi, yasal düzenlemeler ve altyapı yatırımlarının geliştirilmesi stratejilerine yer verilmiştir.

a) Ekonomik destekler ve cihazlara erişim: Dijital uçurum gelişmiş ülkeler de dahil olmak üzere Dünyanın her noktasında ele alınan ortak sorunlardan biridir. Bu sorunun giderilmesi amacıyla bölgesel ve tüketiciler temelinde olmak üzere çeşitli stratejiler uygulanmaktadır. Söz konusu stratejilerin genel çerçevede başarılı olduğu söylenmekle birlikte düşük gelir grubunda yer alan tüketicilerin çoğu zaman bu uygulamaların dışında kaldığı görülmektedir. Bu durumun gerekçesi olarak dijital ürün sektöründe faaliyet gösteren

işletmelerin daha fazla kar elde etme amacıyla yüksek gelir grubuna odaklanmasından kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Ortaya çıkan durum toplumun ekonomik olarak en alt kesiminde yer alan bireylerin dijital uçuruma daha fazla maruz kalmasına sebebiyet vermektedir. Bahsi geçen tüketici kitlesinin maruz kaldığı dijital uçurumun azaltılması amacıyla yerel ve merkezi yönetimlerin rol oynayabileceği uygulamalar hayata geçirilmelidir. Bu duruma düşük gelir grubunda yer alan tüketicilere ücretsiz dijital ürün temininin sağlanması veya satın alım sırasında ekonomik teşviklerin hayata geçirilmesi örnek olarak gösterilmektedir (Cullen, 2001: 317). İlaveten bağış kampanyaları düzenlenerek toplumda kullanılmayan BİT ürünlerinin düşük gelir grubunda yer alan bireylere ücretsiz olarak dağıtılması da izlenebilecek stratejiler arasındadır. Ek olarak kamuya açık erişim noktalarının oluşturularak ücretsiz hizmet sağlanması bu konuda gerçekleştirilebilecek bir diğer stratejidir (Wong vd., 2009: 763).

b) İnternete erişim imkânı sağlama: Dijital uçurumun azaltılması amacıyla giderilmesi gerekenler sorunlardan birisi erişim problemidir. Dünya genelinde altyapı veya internet hızıyla ilgili sıkıntıların yaşandığı bilinmektedir. Özellikle kentlerden kırsal bölgelere doğru gidildikçe bu sorunla daha sık karşılaşıldığı anlaşılmaktadır. Söz konusu sıkıntının giderilmesinde kamu-sektör iş birliklerinin etkili olacağı düşünülmektedir. Bu konuda izlenebilecek stratejiye Amerika Birleşik Devletleri'nin uygulanan "Geniş Bant Teknoloji Fırsatları Programı" örnek olarak gösterilmektedir. Devlet teşvikiyle gerekli çalışmaların yapılması sonrasında hem bölgede yer alan tüketiciler internete hızlı erişim sağlayacak hem de işletme kırsal bölgelerdeki önemli müşteri potansiyelini değerlendiren bir konumda yer alacaktır. Ortaya çıkan durum toplumun her kesiminin internete erişimine izin vermekle birlikte bölgede ilk faaliyet gösteren işletmenin rakiplerine nazaran rekabet avantajı elde etmesine de olanak sağlamaktadır (Joseph ve Uzondu, 2024: 2442).

c) Dijital okur-yazarlığın geliştirilmesi: Dijital uçuruma maruz kalan bir diğer kesim teknolojiyle yaşamlarının belirli bir kısmından sonra tanışmış olan yaşlı bireylerdir. Bu kişiler bilgisayar kullanımına uyum sağlayamamış ve teknolojik gelişmelerden uzak kalmıştır. Akıllı telefonların hayatımıza girmesiyle birlikte bu durum nispeten etkisini azaltmış olsa da dijital okuryazarlık konusunda istenilen ilerlemenin sağlanamadığı düşünülmektedir. Bu noktada yerel ve merkezi yönetimlerin BİT hakkında bilgilendirme merkezleri açması önerilmektedir. Literatürde konu ilgili yapılan bir çalışmada yaşlı kesimin sürekli olarak eğitim alması durumunda dijital uçurumun azaldığı sonucuna varılmıştır (Martínez-Alcalá vd., 2021: 16).

Dijital uçurumun azaltılması amacıyla izlenmesi önerilen bir diğer strateji kadın ve erkek arasında oluşan cinsiyete bağlı uçurumdur. Uluslararası Telekomünikasyon Birliği kadın ve erkekler arasında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde dijital uçurumun oluştuğunu belirtmektedir. Elde edilen veriler 2019 yılında kadınların küresel anlamda %48 oranında internet kullanıcısı olduğunu bu oranın erkeklerde %55 bandında seyrettiğini göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde bu farkın nispeten daraldığı gözlemlenmekle birlikte gelişmekte olan ülkelerde kadınların %40 erkeklerin ise %49 oranında internet kullanıcısı olduğu belirtilmiştir. Bu bilgiyi destekleyen bir diğer örnek kadınların BİT sektöründe

%17 seviyesinde bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bilgiler ışığında kadın ve erkekler arasında meydana gelen dijital uçurumun azaltılması amacıyla özellikle kırsal bölgelerde yaşayan kadınlara yönelik BİT eğitimlerinin uygulanması ve bu eğitimlerin hayata geçirilmesi noktasında sosyokültürel normların da hesaba katılması tavsiye edilmektedir. İşletmelerin ilgili pozisyonlarda kadınları istihdam etme ve gerekli eğitimin verilmesi amacıyla çeşitli teşvik uygulamalarının hayata geçirilmesi önerilmektedir. Benzer uygulamanın kamu kurum ve kuruluşlarında da izlenecek olması cinsiyete dayalı dijital uçurumun azaltılmasında etkili olacağı düşünülmektedir (Acilar ve Sæbø, 2023: 235).

d) Yasal düzenlemeler: Dijital uçurumun azaltılması amacıyla uygulanabilecek çeşitli yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bu stratejilerin başında telekomünikasyon sektöründe serbestleşmenin desteklenmesi gelmektedir. Kısıtlayıcı kanunların esnetilmesi ve özellikle kırsal alanlara yönelik teşviklerin hayata geçirilmesi uygulanabilecek stratejiler arasındadır. İlaveten tüketicilerin ihtiyacı ve talebi doğrultusunda bu kanunların sürekli olarak yenilenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun yanında izin ve ruhsat gibi zaman alıcı işlemlerin hızlandırılarak yatırım yapmayı planlayan işletmelere kolaylık tanınmalı ve sektörde rekabet desteklenmelidir (Biedny, Whitacre ve Gallardo, 2022: 1).

Nihai tüketici noktasında yasa ve politikalarla tüketici haklarının korunmasının sağlanması ve topluma konu hakkında güven aşılanması önerilmektedir. Özellikle internet ortamından yapılan alışveriş ve sözleşmelerin tüketicinin iade ve haklı fesih koşulları çerçevesinde vazgeçebileceği bir ortam oluşturulmalıdır. Söz konusu alanda atılacak olan adımların tüketicilerin internete olan ön yargısında kırılma meydana getireceği ve internet kullanım oranlarını arttıracağı düşünülmektedir (Turin vd., 2022: 9).

e) Altyapı yatırımlarının geliştirilmesi: Uluslararası Telekomünikasyon Birliği'nin 2023 yılı raporuna göre internete erişemeyen kesimin önemli bir çoğunluğu kırsal alanlarda yaşamaktadır. Bu bölgelerde kentlere nazaran yetersiz altyapıların olduğu bilinmektedir. Bağlantı sorunun giderilmesi ve önemli bir kitlenin internet kullanıcısı yapılabilmesi amacıyla altyapı yatırımlarının yapılması veya mevcut yapının geliştirilmesi tavsiye edilmektedir. Ancak coğrafi açıdan ulaşımın zor olduğu bölgelerde kablolu bağlantıların maliyetli olması bu sorunla olan mücadeleyi zayıflatmaktadır (ITU, 2023: 13). Bu noktada karasal olmayan ağların hizmete alınması önerilmektedir. Ayrıca yüksek maliyet sorunuyla baş etmek amacıyla yapay zekâ ve uzaktan arıza tespit otomasyonlarının kullanılması tavsiye edilmektedir. Oluşan aksaklıkları kendiliğinden gideren otonom sistemlerin kullanılmasında gerekli olan enerjinin karşılanması amacıyla yenilenebilir enerji sistemleri kurulabilir ve bu yöntemle maliyetlerin azaltılması sürdürülebilirlik kazanabilir. İlaveten gelecekteki yatırımların internet hızı ve yeni teknolojilerin kazandırılması ile sınırlı kalmaması düşük maliyetli, dayanıklı ve geniş kapsama alanları olacak şekilde yapılması beklenmektedir. Bu teknolojinin 6G ile birlikte hayat bulması ve standartlaştırılarak sorun olmaktan çıkartılması önerilmektedir. Genel çerçevede değerlendirilecek olursa; altyapı çalışmalarının başarılı olması amacıyla uygun maliyetli kablosuz ağ bağlantılarının oluşturulması, bu ağların etki alanının genişletilmesi, bakım ve

onarımın hızlı ve düşük maliyetle gerçekleştirilmesi, gerekli enerjinin yerel yatırımlarla temin edilmesi ve bu yatırımların hayata geçirilmesi için kamu ve özel sektörün iş birliğinde bulunması tavsiye edilmektedir (Dawadi vd., 2019: 3-6).

Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada dijital uçurumun neden olduğu sorunların belirlenmesine ilaveten, bu sorunların tüketici davranışlarında neden olduğu etki ve dijital uçurumun azaltılması için hangi stratejilerin uygulanabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada veri toplama veya sistematik bir analiz kullanılmamış, geleneksel literatür taraması yapılarak genel tespitler yapılmaya çalışılmıştır. Yapılan inceleme sonrasında dijital uçurumun geçmişten farklı olarak yalnızca erişim sorunuyla sınırlı kalmadığı, sosyoekonomik ve bireysel faktörlerin de söz konusu durumun oluşmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Gelmiş olduğumuz noktada dijital uçurumun dijital ürünlerin kullanımında oluşan eksiklik olarak belirtilemeyeceği ekonomik, toplumsal ve yönetsel sonuçlarının da olduğu ifade edilmektedir. Ortaya çıkan bilgiler ışığında dijital uçurumun, toplumun her kesiminde farklı bir etki oluşturan çok yönlü bir yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu etkilerin ortadan kaldırılması amacıyla bölgedeki dijital uçurumun gerekçelerinin belirlenmesinin ardından; çevresel, bilişsel ve tüketici temelinde stratejilerin oluşturulması ve hayata geçirilmesi tavsiye edilmektedir. Dijital uçurumla mücadelede izlenecek olan stratejilerin müşteri, işletme ve kamu iş birlikleriyle daha hızlı başarıya ulaşacağı düşünülmektedir.

Çalışmada dijital uçurumun neden olduğu sorunlar genel çerçevede değerlendirilmiş ve elde edilen bilgiler doğrultusunda uygulanabilecek stratejiler belirlenmiştir. Gelecekteki çalışmaların daha dar bir coğrafi bölgede veya belirli bir örneklem grubu üzerinde uygulamalı olarak gerçekleştirilerek literatürdeki bulguların detaylandırılması önerilmektedir. Bu noktada belirli bir örneklem kümesinde önerilen stratejilerin uygulanması ve bu stratejilerin ne seviyede başarı gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla örneklem grubunun eğitim öncesi ve sonrası gelişimlerinin karşılaştırılması tavsiye edilmektedir. İlaveten dijital uçuruma neden olan unsurların detaylandırılması amacıyla farklı örneklem grupları üzerinde nitel bir çalışma yapılması da gelecekte yapılabilecek araştırmalardandır. Son olarak dijital uçurumun tüketici davranışlarındaki etkisini farklı açılardan değerlendirmek amacıyla çalışmanın planlı davranış teorisi ve teknoloji kabul modeli gibi kavramlarla da çalışılması önerilmektedir.

Kaynakça / References

Acilar, A., & Sæbø, Ø. (2023). Towards Understanding the Gender Digital Divide: A Systematic Literature Review. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 72(3), 233-249.

Altaylı, M., & Bozbay, Z. (2025). Examining Social Media Usage Strategies of NGOs in the Context of TEMA, TEGV, and LÖSEV. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(32), 108-121.

Beaunoyer, E., Dupéré, S., & Guitton, M. J. (2020). COVID-19 and Digital Inequalities: Reciprocal Impacts and Mitigation Strategies. *Computers in Human Behavior*, 111, 106424.

Biedny, C., Whitacre, B., & Gallardo, R. (2022). Do ‘Dig Once’and Permitting Policies Improve Fiber Availability?. *Telecommunications Policy*, 46(5), 102294.

Chaoub, A., Giordani, M., Lall, B., Bhatia, V., Kliks, A., Mendes, L., ... & Zorzi, M. (2021). 6G for Bridging the Digital Divide: Wireless Connectivity to Remote Areas. *IEEE Wireless Communications*, 29(1), 160-168.

Cullen, R. (2001). Addressing the Digital Divide. *Online Information Review*, 25(5), 311-320.

Çoklar, A. N., & Tatli, A. (2021). Examining the Digital Nativity Levels of Digital Generations: From Generation X to Generation Z. *Shanlax International Journal of Education*, 9(4), 433-444.

Dawadi, B. R., Rawat, D. B., Joshi, S. R., & Baral, D. S. (2019). Affordable Broadband with Software Defined Ipv6 Network for Developing Rural Communities. *Applied System Innovation*, 3(1), 4.

Guillen, M. F. ve Suarez, S. L. (2005). Explaining the Global Digital Divide: Economic, Political and Sociological Drivers of Cross-National Internet Use. *Social Forces*, 84(2), 681-708.

Hernández, B., Jiménez, J., & José Martín, M. (2011). Age, Gender and Income: Do They Really Moderate Online Shopping Behaviour?. *Online Information Review*, 35(1), 113-133.

Hilbert, M. (2011, November). Digital Gender Divide or Technologically Empowered Women in Developing Countries? A Typical Case of Lies, Damned Lies, and Statistics. In Women's Studies International Forum (Vol. 34, No. 6, pp. 479-489). Pergamon.

Hwang, H., & Nam, S. J. (2017). The Digital Divide Experienced By Older Consumers in Smart Environments. *International Journal of Consumer Studies*, 41(5), 501-508.

International Telecommunication Union. (2023). From Electricity Grid to Broadband Internet: Sustainable and Innovative Power Solutions for Rural Connectivity.

Joseph, O. B., & Uzondu, N. C. (2024). Bridging the Digital Divide in STEM Education: Strategies and Best Practices. *Engineering Science & Technology Journal*, 5(8), 2435-2453.

Koh, A., Swanepoel, D. W., Ling, A., Ho, B. L., Tan, S. Y., & Lim, J. (2021). Digital Health Promotion: Promise and Peril. *Health Promotion International*, 36(Supplement_1), i70-i80.

Lythreatis, S., Singh, S. K., & El-Kassar, A. N. (2022). The Digital Divide: A Review and Future Research Agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121359.

Martínez-Alcalá, C. I., Rosales-Lagarde, A., Pérez-Pérez, Y. M., Lopez-Noguerola, J. S., Bautista-Díaz, M. L., & Agis-Juarez, R. A. (2021, July). The Effects of Covid-19 on the Digital Literacy of the Elderly: Norms for Digital Inclusion. *In Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 716025). Frontiers.

Maryam, S., & Fatima, S. (2025). Demographic Influences on Consumer Buying Preferences Between Traditional and E-Commerce Platforms in Telangana. *Advances in Consumer Research*, 2(4).

Meng, X., Wang, X., Nisar, U., Sun, S., & Ding, X. (2023). Mechanisms and Heterogeneity in the Construction of Network Infrastructure to Help Rural Households Bridge the “Digital Divide”. *Scientific Reports*, 13(1), 19283.

Mwansa, G., Ngandu, M. R., & Mkwambi, Z. (2025). Bridging the Digital Divide: Exploring the Challenges and Solutions for Digital Exclusion in Rural South Africa. *Discover Global Society*, 3(1), 54.

Napoli, P. M., & Obar, J. A. (2013). Mobile Leapfrogging and Digital Divide Policy: Assessing the Limitations of Mobile Internet Access. *Fordham University Schools of Business Research Paper, (2263800).*

Paraskevas, J. P., Pan, X., Elking, I., & Park, K. H. (2025). Bridging the Digital Divide in Online Retailing: The Effect of a Strategic Focus on E-Commerce Fulfillment Offerings. *Production and Operations Management*, 34(4), 744-759.

Pham, Q. T., Tran, X. P., Misra, S., Maskeliūnas, R., & Damaševičius, R. (2018). Relationship Between Convenience, Perceived Value, and Repurchase Intention in Online Shopping in Vietnam. *Sustainability*, 10(1), 156.

Polat, R. K. (2012). Digital Exclusion in Turkey: A Policy Perspective. *Government Information Quarterly*, 29(4), 589-596.

Raihan, M. M., Subroto, S., Chowdhury, N., Koch, K., Ruttan, E., & Turin, T. C. (2025). Dimensions and Barriers for Digital (in) Equity and Digital Divide: A Systematic Integrative Review. *Digital Transformation and Society*, 4(2), 111-127.

Riddell, W. C., & Song, X. (2017). The Role of Education in Technology Use and Adoption: Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey. *ILR Review*, 70(5), 1219-1253.

Ruohonen, J., & Tuikka, A. M. (2021, August). Digital Divides and Online Media. *In 2021 5th International Conference on E-Society, E-Education and E-Technology*, (pp. 157-163).

Salemink, K., Strijker, D., & Bosworth, G. (2017). Rural Development in the Digital Age: A Systematic Literature Review on Unequal ICT Availability, Adoption, And Use in Rural Areas. *Journal of Rural Studies*, 54, 360-371.

Sanders, C. K., & Scanlon, E. (2021). The Digital Divide is a Human Rights Issue: Advancing Social Inclusion Through Social Work Advocacy. *Journal of Human Rights and Social Work*, 6(2), 130-143.

Scheerder, A., Van Deursen, A., & Van Dijk, J. (2017). Determinants of Internet Skills, Uses and Outcomes. A Systematic Review of the Second-And Third-Level Digital Divide. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1607-1624.

Shenglin, B., Bosc, R., Jiao, J., Li, W., Simonelli, F., & Zhang, R. (2017). Digital Infrastructure: Overcoming the Digital Divide in China and the European Union.

Srinuan, C., & Bohlin, E. (2011). Understanding the Digital Divide: A Literature Survey and Ways Forward. *22nd European Regional Conference of the International Telecommunications Society (ITS): "Innovative ICT Applications- Emerging Regulatory, Economic and Policy Issues"*. Budapest, Hungary,

Statista (2026). Gen Z Online Shopping Behavior. Erişim tarihi: 23.06.2026.

Stecuła, K., Wolniak, R., & Aydın, B. (2024). Technology Development in Online Grocery Shopping—from Shopping Services to Virtual Reality, Metaverse, and Smart Devices: A Review. *Foods*, 13(23), 3959.

Turin, T. C., Subroto, S., Raihan, M. M., Koch, K., Wiles, R., Ruttan, E., ... & Chowdhury, N. (2022). Identifying Challenges, Enabling Practices, and Reviewing Existing Policies Regarding Digital Equity and Digital Divide Toward Smart and Healthy Cities: Protocol for an Integrative Review. *JMIR Research Protocols*, 11(12), e40068.

Van Deursen, A. J., & Helsper, E. J. (2018). Collateral Benefits of Internet Use: Explaining the Diverse Outcomes of Engaging with the Internet. *New Media & Society*, 20(7), 2333-2351.

Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2019). The First-Level Digital Divide Shifts from Inequalities in Physical Access to Inequalities in Material Access. *New Media & Society*, 21(2), 354-375.

Vijay, T. S., Prashar, S., & Sahay, V. (2019). The Influence of Online Shopping Values and Web Atmospheric Cues on E-Loyalty: Mediating Role of E-Satisfaction. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 14(1), 1-15.

Wang, X., Ding, Y., Dong, Q., Sun, S., & Chen, Z. (2025). Impact of Digital Divide on Household Consumption: Role of Mental Health and Happiness. *International Review of Economics & Finance*, 99, 104027.

Wong, Y. C., Fung, J. Y. C., Law, C. K., Lam, J. C. Y., & Lee, V. W. P. (2009). Tackling the Digital Divide. *British Journal of Social Work*, 39(4), 754-767.

Yang, E., Kim, M. J., & Lee, K. H. (2024). Internet Use and Difficulties in Acquiring Health Resources Among Older Adults with Disabilities During the COVID-19 Pandemic: A Population-Based Cross-Sectional Study. *BMC Public Health*, 24(1), 534.

Zhao, F., Collier, A., & Deng, H. (2014). A Multidimensional and Integrative Approach to Study Global Digital Divide and E-Government Development. *Information Technology & People*, 27(1), 38-62.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

ÜRETKEN YAPAY ZEKA ÇAĞINDA KUŞAKLARARASI DİJİTAL ÇATIŞMANIN DÖNÜŞÜMÜ: Z VE ALFA KUŞAKLARI BAĞLAMINDA YENİ GERİLİM ALANLARI

Mehmet MARANGOZ
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
ORCID: 0000-0002-1589-2940
mehmetmarangoz@mu.edu.tr

Çağrı İZCİ
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
ORCID: 0000-0002-1271-9413
cagriizci@mu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, üretken yapay zeka teknolojilerinin kuşaklararası dijital çatışmanın niteliğini nasıl dönüştürdüğünü Z ve Alfa kuşakları odağında incelemektedir. Kavramsal ve literatüre dayalı bir yaklaşımla hazırlanan çalışmada, kuşak farklılıklarının yalnızca teknolojiyi kullanma becerisi veya kullanım sıklığı üzerinden açıklanamayacağı savunulmaktadır. Üretken yapay zekanın bilgi üretme, metin ve görsel oluşturma, öğrenme süreçlerine katılma, kararları yönlendirme ve duygusal etkileşim kurma kapasitesi, kuşaklar arasındaki anlaşmazlıkları daha karmaşık bir yapıya taşımaktadır. Bu kapsamda akademik dürüstlük ve emek sahipliği, algoritmik otorite ve yapay zeka tarafından üretilen bilgilere duyulan güven, mahremiyet, veri güvenliği ve dijital gözetim, yapay zeka ile kurulan duygusal ilişkiler ile eşitsizlik, mesleki gelecek ve yapay zeka kaynaklı kaygılar başlıca gerilim alanları olarak ele alınmıştır. Z kuşağı, üretken yapay zekayı eğitim, çalışma hayatı ve içerik üretiminde etkin biçimde kullanan bir kuşak olarak değerlendirilirken; Alfa kuşağı, bu teknolojilerle çocukluk döneminden itibaren etkileşim kurması nedeniyle özel bir konumda incelenmiştir. Yetişkin kuşakların ise ebeveyn, öğretmen, yönetici ve düzenleyici rolleriyle kullanım sınırlarını belirleyen tarafı oluşturduğu görülmüştür. Çalışma sonucunda, üretken yapay zeka kaynaklı kuşaklararası çatışmaların yalnızca yasaklayıcı uygulamalarla çözülemeyeceği; eleştirel yapay zeka okuryazarlığı, açık iletişim, yaşa uygun rehberlik, etik kullanım ilkeleri ve ortak öğrenme süreçlerinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Üretken yapay zeka; kuşaklararası dijital çatışma; Z kuşağı; Alfa kuşağı; yapay zeka okuryazarlığı; dijital ebeveynlik*

THE TRANSFORMATION OF INTERGENERATIONAL DIGITAL CONFLICT IN THE AGE OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE: NEW AREAS OF TENSION IN THE CONTEXT OF GENERATIONS Z AND ALPHA

ABSTRACT

This study examines how generative artificial intelligence technologies transform the nature of intergenerational digital conflict, focusing on Generations Z and Alpha. Drawing on a conceptual and literature-based approach, the study argues that generational differences cannot be explained solely in terms of the ability to use technology or frequency of use. Generative artificial intelligence's capacity to produce information, generate text and images, participate in learning processes, guide decisions, and establish emotional interactions makes disagreements between generations more complex. Within this framework, academic integrity and ownership of labour; algorithmic authority and trust in artificial intelligence-generated information; privacy, data security, and digital surveillance; emotional relationships with artificial intelligence; and inequalities, occupational futures, and artificial intelligence-related anxieties are addressed as the main areas of tension. Generation Z is considered a cohort that actively uses generative artificial intelligence in education, working life, and content production, whereas Generation Alpha is examined as occupying a distinctive position because it encounters these technologies from childhood onward. Adult generations, meanwhile, are found to define the boundaries of use through their roles as parents, teachers, managers, and regulators. The study concludes that intergenerational conflicts arising from generative artificial intelligence cannot be resolved solely through prohibitive measures; instead, critical artificial intelligence literacy, open communication, age-appropriate guidance, ethical principles for use, and shared learning processes need to be developed.

Keywords: *Generative artificial intelligence; intergenerational digital conflict; Generation Z; Generation Alpha; artificial intelligence literacy; digital parenting*

1. Giriş

Dijital teknolojiler, kuşaklararası ilişkilerin biçimini uzun süredir dönüştürmektedir. İnternetin gündelik yaşama girmesi, sosyal medya platformlarının yaygınlaşması, akıllı telefonların kişisel alanı yeniden tanımlaması ve çevrim içi iletişimin aile, okul ve iş yaşamında norm hâline gelmesi, kuşaklar arasında yeni anlaşmazlık alanları üretmiştir (Mesch, 2006). Ancak üretken yapay zeka teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte bu çatışma daha karmaşık bir evreye taşınmıştır. Çünkü üretken yapay zeka yalnızca bir iletişim aracı değildir; bilgi üreten, metin yazan, görsel oluşturan, karar öneren, öğrenme süreçlerine müdahil olan ve kimi durumlarda duygusal destek sunan bir dijital aktör olarak deneyimlenmektedir.

Bu dönüşüm, kuşaklararası dijital çatışmanın odağını da değiştirmektedir. Önceki dönemde çatışma çoğunlukla “ekran süresi”, “sosyal medya bağımlılığı”, “oyun oynama”,

“telefon kullanımı” ve “çevrim içi güvenlik” gibi konular etrafında şekillenirken, üretken yapay zeka çağında çatışma daha çok “bilginin kaynağı”, “emek ve özgünlük”, “akademik dürüstlük”, “algoritmik otorite”, “mahremiyet”, “yapay zeka ile duygusal bağ” ve “gelecekte mesleklerin dönüşümü” gibi başlıklara yönelmektedir. Bu nedenle üretken yapay zeka, kuşaklararası dijital çatışmanın yalnızca yeni bir nesnesi değil, aynı zamanda çatışmanın yapısını dönüştüren bir teknolojik eşik olarak değerlendirilebilir (Madden vd., 2024; Yu vd., 2025; Solyst vd., 2024).

Bu çalışmanın amacı, üretken yapay zeka çağında kuşaklararası dijital çatışmanın hangi yeni gerilim alanları üzerinden tartışılabileceğini kavramsal olarak ortaya koymaktır. Çalışma, tüm kuşakları aynı ağırlıkta inceleyen geniş ve dağınık bir kuşaklar panoraması sunmak yerine, kuşaklararası karşılaştırmayı arka plan olarak kullanmakta ve asıl odağı Z ve Alfa kuşakları üzerine kurmaktadır.

Z kuşağı, üretken yapay zekayı eğitim, iş ve içerik üretimi pratiklerine entegre eden genç yetişkin ve öğrenci kuşak olarak; Alfa kuşağı ise yapay zeka destekli uygulamalarla çocukluk döneminde karşılaşan kuşak olarak özel önem taşımaktadır (Madden vd., 2024; Ziatdinov ve Cilliers, 2022; Sun vd., 2024). Bununla birlikte Baby Boomers, X ve Y kuşakları da tartışmanın dışında bırakılmamaktadır. Bu kuşaklar çoğu zaman ebeveyn, öğretmen, akademisyen, yönetici, karar verici veya düzenleyici konumda yer almakta; dolayısıyla yapay zeka kullanımına ilişkin kuralları, değerleri ve sınırları belirleyen aktörler olarak çatışmanın karşı tarafını oluşturmaktadır (Livingstone ve Helsper, 2008; Yu vd., 2025).

Üretken yapay zeka, kuşaklararası dijital çatışmayı basit bir “gençler teknolojiyi kullanıyor, yaşlılar anlamıyor” ikiliğinden çıkararak; bilgi, otorite, emek, güven, mahremiyet ve ilişkisellik alanlarında çok boyutlu bir çatışma zeminine taşımaktadır. Bu nedenle konu, yalnızca teknoloji kullanımı üzerinden değil, aynı zamanda toplumsal değerlerin, eğitim sistemlerinin, aile ilişkilerinin ve dijital vatandaşlık anlayışının dönüşümü üzerinden okunmalıdır.

2. Kuşak ve Kuşaklararası Çatışma

Kuşak kavramı, belirli tarihsel dönemlerde doğan bireylerin benzer toplumsal, kültürel, ekonomik ve teknolojik koşullar tarafından biçimlendirildiği varsayımına dayanır (Mannheim, 1952). Ancak kuşak araştırmalarında dikkatli olunması gereken temel nokta, kuşak kategorilerinin mutlak ve homojen gruplar olarak görülmemesidir. Dimock (2019), kuşakların analitik olarak kullanılabileceğini; fakat her kuşağın içinde sınıf, cinsiyet, eğitim, coğrafya, kültür ve teknolojiye erişim açısından büyük farklılıklar bulunduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada kuşaklar, bireyleri kesin biçimde belirleyen kapalı kategoriler olarak değil, teknolojik deneyimleri anlamlandırmaya yarayan analitik çerçeveler olarak kullanılmaktadır.

Literatürde yaygın olarak kullanılan sınıflandırmaya göre Sessiz Kuşak 1925–1945, Bebek Patlaması Kuşağı 1946–1964, X Kuşağı 1965–1980, Y Kuşağı 1981–1996, Z Kuşağı 1997–2012 ve Alfa Kuşağı 2013 ve sonrasında doğan bireyleri kapsamaktadır (Dimock,

2019). Bununla birlikte, kuşakların başlangıç ve bitiş yılları farklı kaynaklarda değişiklik gösterebilmektedir

Prensky (2001)'ye göre dijital teknolojilerle büyüyen gençler, bilgiyi işleme ve öğrenme biçimleri bakımından önceki kuşaklardan farklılaşmaktadır. Bu ayrım literatürde yaygın biçimde kullanılmış olsa da daha sonraki çalışmalarda önemli eleştiriler almıştır. Selwyn (2009) ile Helsper ve Eynon (2010), dijital yetkinliğin yalnızca doğum yılı veya kuşak üyeliğiyle açıklanamayacağını; eğitim düzeyi, teknoloji deneyimi, kullanım çeşitliliği ve bireylerin içinde bulunduğu sosyoekonomik ve kültürel koşulların da belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Bu eleştiriden hareketle, yapay zeka çağında da bütün Z veya Alfa Kuşağı üyelerinin kendiliğinden yapay zeka okuryazarı olduğu ya da bütün X ve Baby Boomer Kuşağı üyelerinin yapay zekadan uzak kaldığı varsayılamaz.

Kuşaklararası dijital çatışma, farklı yaş ve kuşak gruplarının dijital teknolojileri algılama, benimseme ve kullanma biçimleri ile bu teknolojilere ilişkin değerleri, risk değerlendirmeleri, iletişim tercihleri ve otorite beklentileri arasında ortaya çıkan gerilimler olarak tanımlanmaktadır (Baki ve Mohd Yusri, 2025). İnternet döneminde bu çatışma aile içinde internetin kullanım süresi, çevrim içi güvenlik ve ebeveyn denetimi üzerinden incelenmiştir. Mesch (2006), aile özellikleri ile internet üzerinden kuşaklararası çatışmalar arasındaki ilişkiyi ele alarak, ebeveynlerin internetin olumsuz etkilerine ilişkin kaygılarının çatışma düzeyini artırabildiğini göstermiştir. Livingstone ve Helsper (2008) ise ebeveyn arabuluculuğu literatüründe, çocukların internet kullanımı üzerindeki ebeveyn stratejilerinin aktif rehberlik, kural koyma, birlikte kullanım ve teknik denetim gibi farklı biçimler aldığını ortaya koymuştur .

Üretken yapay zeka, yalnızca kullanılacak bir araç değil, kimi zaman bilgi kaynağı, kimi zaman üretim ortağı, kimi zaman öğretmen benzeri bir rehber, kimi zaman da duygusal konuşma partneri olarak görülmektedir. Bu durum, kuşaklararası dijital çatışmayı daha görünmez ve daha derin hale getirir. Ekran süresi ölçülebilirken, yapay zekaya duyulan güveni, metin üretiminde insan emeğinin sınırını veya yapay zeka ile kurulan duygusal bağı ölçmek daha güçtür (Long ve Magerko, 2020).

3. Yapay Zeka ve Üretken Yapay Zeka

Bu bölümde, yapay zekanın temel kavramsal çerçevesi ile onun bir alt alanı olan üretken yapay zekanın özellikleri, kullanım alanları ve kuşaklararası dijital çatışma üzerindeki etkileri ele alınmaktadır.

3.1. Yapay Zeka

Yapay zeka; öğrenme, akıl yürütme, problem çözme, algılama ve doğal dil işleme gibi çeşitli bilişsel görevleri gerçekleştirebilen sistemleri kapsayan geniş bir çalışma alanıdır. Russell ve Norvig (2021), yapay zekaya ilişkin yaklaşımları insan gibi düşünme, insan gibi davranma, rasyonel düşünme ve rasyonel davranma olmak üzere dört başlık altında incelemekte ve yapay zekayı özellikle rasyonel ajanların tasarlanması çerçevesinde ele almaktadır. Bu yaklaşımda rasyonel ajan, sahip olduğu algılar ve bilgiler doğrultusunda

beklenen başarı ölçüsünü en üst düzeye çıkaracak eylemi seçen sistemdir. Yapay zeka; arama motorları, öneri sistemleri, doğal dil işleme, bilgisayarlı görü, robotik ve tıbbi tanı gibi çok çeşitli uygulama alanlarını kapsamaktadır (Russell ve Norvig, 2021).

Kuşaklararası dijital çatışma açısından yapay zeka, üç düzeyde önem taşır. Birincisi, algoritmik sistemler gündelik dijital yaşamın temel bileşenlerinden biri hâline gelmiştir. Özellikle sosyal medya platformlarında kullanıcılara gösterilen içerikler, kullanıcı davranışları ve tercihleri doğrultusunda çalışan öneri ve kişiselleştirme sistemleri tarafından sıralanmakta ve düzenlenmektedir (Campana ve Delmastro, 2017; Eg vd., 2023). İkincisi, yapay zeka karar verme süreçlerine dâhil olmaktadır. Eğitim, işe alım, kredi değerlendirme, sağlık ve kamu hizmetlerinde algoritmik karar destek sistemleri kuşaklar arasında güven ve adalet tartışmaları yaratabilmektedir. Üçüncüsü, yapay zeka bilgi ve otorite ilişkilerini yeniden düzenlemektedir. Genç kuşaklar yapay zekadan hızlı cevap almayı olağan görürken, daha yaşlı kuşaklar bu cevapların doğruluğunu, kaynağını ve etik sınırlarını daha fazla sorgulayabilmektedir. Cerino vd. (2025) tarafından yapılan çalışmada, yaşlı yetişkinlerin yapay zeka tarafından üretilen tavsiyelere daha şüpheci yaklaştığına ve güven düzeyinin yaşla birlikte azalabildiğine ulaşılmıştır.

3.2. Üretken Yapay Zeka

Genel yapay zeka sistemleri; verileri analiz etme, sınıflandırma, tahminde bulunma, öneri sunma veya karar süreçlerini destekleme gibi farklı işlevler gerçekleştirebilir. Üretken yapay zeka ise bu geniş alanın, kullanıcı istemlerine yanıt olarak yeni içerikler oluşturabilen alt alanını ifade etmektedir. Bu sistemler metin, görüntü, ses, video ve kod gibi farklı içerik türleri üretebilmektedir. Büyük dil modelleri, görüntü üretim modelleri ve metin, görüntü veya ses gibi birden fazla veri türünü birlikte işleyebilen çok modlu modeller, üretken yapay zekanın başlıca örnekleri arasında yer almaktadır (Holmes ve Miao, 2023).

Üretken yapay zekanın kuşaklararası dijital çatışma bakımından ayırt edici özelliği, yalnızca mevcut bilgileri sıralaması veya karar süreçlerini desteklemesi değil, içerik üretim sürecine doğrudan katılmasıdır. Geleneksel arama sistemleri esas olarak mevcut içerikleri bulup sıralarken, üretken yapay zeka sistemleri kullanıcı istemlerine yanıt olarak cevap, metin, görsel, kod veya çalışma taslağı gibi yeni ve bütünlüklü çıktılar oluşturabilmektedir. Bu özellik, öğrencinin özgün katkısının nasıl belirleneceği, üretilen metnin yazarlığının kime ait olduğu, öğretmenin hangi emeği ve öğrenme sürecini değerlendireceği ve yetişkinlerin, gençlerin yapay zeka kullanımına hangi sınırları koyacağı gibi yeni tartışmaları gündeme getirmektedir.

Kasneci ve arkadaşları (2023), büyük dil modellerinin eğitim içeriği oluşturma, öğrenmeyi kişiselleştirme, öğrenci katılımını destekleme ve öğretmenlere yardımcı olma gibi önemli fırsatlar sunduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte bu sistemlerin hatalı veya yanıltıcı içerik üretebilmesi, kullanıcıların çıktılara aşırı güvenmesi, mevcut önyargıları yeniden üretmesi ve akademik dürüstlükle ilgili sorunlara yol açması nedeniyle öğretmenlerin ve öğrencilerin bu modellerin işleyişi ve sınırlılıkları konusunda yeterlilik geliştirmesi

gerektiğini vurgulamaktadır. Benzer biçimde Dwivedi ve arkadaşları (2023), ChatGPT ve benzeri üretken yapay zeka araçlarının eğitim ve araştırma uygulamalarında önemli olanaklar sağlamakla birlikte özgünlük, yazarlık, yanlış bilgi, bağımsız düşünme ve değerlendirme süreçleri bakımından yeni sorunlar ortaya çıkardığını tartışmaktadır.

UNESCO'nun üretken yapay zekanın eğitim ve araştırmada kullanımına ilişkin rehberi, bu teknolojilerin insan merkezli, kapsayıcı, eşitlikçi ve etik bir yaklaşımla yönetilmesini önermektedir. Rehberde veri gizliliğinin korunması, kullanıcıların yaşlarının ve haklarının dikkate alınması, yapay zeka okuryazarlığının geliştirilmesi ve kullanılan sistemlerin etik ve pedagojik açıdan uygunluğunun değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Holmes ve Miao, 2023). Kuşaklararası dijital çatışma açısından değerlendirildiğinde bu yaklaşım, tartışmanın yalnızca gençlerin yapay zekayı kullanması veya yetişkinlerin bu kullanımı sınırlandırması üzerinden yürütülemeyeceğini göstermektedir. Temel mesele, farklı kuşakların üretken yapay zekayı hangi amaçlarla, hangi yeterliliklerle, hangi etik sınırlar içinde ve ne ölçüde insan denetimi altında kullanacağıdır.

4. Kuşakların Üretken Yapay Zeka Bağlamında Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi

Bu çalışma, bütün kuşakları eşit ağırlıkta incelememekle birlikte, kuşaklararası çatışmanın farklı taraflarını görünür kılmak amacıyla Baby Boomers, X, Y, Z, Alfa ve Beta kuşaklarını karşılaştırmalı olarak ele almaktadır. Çalışmada kullanılan kuşak sınıflandırmaları ve doğum aralıkları, kesin ve değişmez demografik sınırlar olarak değil, analitik karşılaştırmayı kolaylaştıran yöntemsel ölçütler olarak değerlendirilmelidir.

Aşağıda Tablo 1'de kuşaklara ait üretken yapay zeka konumlanmaları ile çatışmalardaki olası rolleri gösterilmiştir.

Tablo 1. Kuşakların Dijital Teknoloji ve Üretken Yapay Zeka ile İlişkisine Yönelik Karşılaştırmalı Değerlendirme

Kuşak	Yaklaşık doğum aralığı	Üretken yapay zeka ile konumlanma	Çatışmadaki olası rol
Baby Boomers	1946-1964	Yapay zekayı çoğunlukla geç yetişkinlik döneminde karşılayan kuşak.	Güven, mahremiyet, iş gücü dönüşümü ve dijital dışlanma kaygısı.
X Kuşağı	1965-1980	Analog çocukluk ve dijital yetişkinlik arasında köprü konumunda.	Ebeveynlik, yöneticilik ve öğretmenlik rollerinde kural koyucu/dengeleyici aktör.
Y Kuşağı / Millennials	1981-1996	İnternet ve mobil teknolojilere gençlikte uyum sağlamış kuşak.	Hem kullanıcı hem ebeveyn, öğretmen veya yönetici olarak fırsat-risk dengesi
Z Kuşağı	1997-2012	Dijital platformlarla büyümüş, üretken yapay zekayı eğitim, iş, içerik üretimi ve gündelik problem çözmede aktif kullanan kuşak.	Akademik dürüstlük, yapay zeka okuryazarlığı, algoritmik bilgi ve gelecek kaygısı çatışmasının merkezi.

Kuşak	Yaklaşık doğum aralığı	Üretken yapay zeka ile konumlanma	Çatışmadaki olası rol
Alfa Kuşağı	2013-2024	Yapay zeka destekli uygulamalarla çocukluk döneminde karşılaşan kuşak.	Ebeveyn denetimi, mahremiyet, duygusal bağ, öğrenme ve oyun pratikleri üzerinden çatışmanın merkezi.
Beta Kuşağı	2025-2039	Henüz bebeklik/erken çocukluk döneminde; yapay zeka ile çevrili altyapıya doğan olası kuşak.	Ampirik analiz için erken; gelecek projeksiyonu ve etik tasarım tartışması.

Kaynak: Dimock (2019); Helsper ve Eynon (2010); Livingstone ve Helsper (2008); Madden vd. (2024); Sun vd. (2024) ve McCrindle (2024) çalışmalarından derlenmiştir.

Baby Boomers ve X kuşağı, çocukluk ve gençlik dönemlerinde dijital teknolojilerin günümüzdeki kadar merkezî olmadığı toplumsal koşullarda yetişmiştir. Bununla birlikte, yaşın tek başına dijital yeterlilik veya teknoloji kullanımını açıklamadığı; deneyim, eğitim ve kullanım çeşitliliğinin de belirleyici olduğu vurgulanmalıdır (Helsper ve Eynon, 2010). Kuşaklararası çatışma açısından değerlendirildiğinde, bu kuşakların üretken yapay zekaya ilişkin tartışmalarda güvenilirlik, mahremiyet, insan emeği ve denetim gibi konuları gündeme getirebileceği ileri sürülebilir.

Y kuşağı, bu çalışmada analog ve dijital dönemler arasında görece geçişli bir konuma sahip kuşak olarak değerlendirilmektedir. Bu kuşağın birçok üyesi günümüzde ebeveyn, öğretmen veya yönetici rollerinde gençlerin dijital teknoloji kullanımına ilişkin kuralların oluşturulmasına katılmaktadır. Ebeveynlerin çocukların internet kullanımında aktif rehberlik, kural koyma ve kısıtlama gibi farklı arabuluculuk stratejileri uyguladıkları bilinmektedir (Livingstone ve Helsper, 2008). Bu bulgudan hareketle Y kuşağının üretken yapay zeka tartışmalarında hem kullanıcı hem de düzenleyici rol üstlenebileceği ileri sürülebilir.

Z kuşağı ve Alfa kuşağı ise çalışmanın ana odağını oluşturur. Madden vd. (2024)'nin ABD'de 13–18 yaş grubundaki Z kuşağı üyeleri ve ebeveynleriyle gerçekleştirdiği araştırmada, gençlerin yaklaşık %70'inin en az bir üretken yapay zeka aracı kullandığı belirlenmiştir. Buna karşılık, üretken yapay zeka kullandığını bildiren gençlerin ebeveynlerinin yalnızca %37'si çocuklarının bu araçları kullandığının farkında olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç, Z kuşağındaki gençler ile ebeveynleri arasında üretken yapay zeka kullanımına ilişkin önemli bir farkındalık açığı bulunduğunu göstermektedir.

Alfa kuşağı bağlamında tartışma daha erken yaşlara inmektedir. Yapay zeka destekli hikâye anlatımı ve okuma uygulamaları, okul öncesi çocukların dijital deneyimlerinin yeni bir bileşeni hâline gelmektedir. Sun ve arkadaşları (2024)'nın, üç-altı yaş arasında çocuğu bulunan 17 ebeveynle gerçekleştirdiği nitel çalışma, ebeveynlerin bu teknolojilerden ilgi çekici ve çocuk merkezli etkileşim beklediğini; ancak mevcut sistemlerin etkileşimsel ve algoritmik sınırlılıklar nedeniyle bu beklentileri tam olarak karşılamadığını göstermektedir. Bu bulgular, küçük çocukların yapay zeka kullanımında ebeveyn

rehberliği, içeriğin yaşa uygunluğu ve sistem çıktılarının güvenilirliği gibi konuların önem taşıdığını düşündürmektedir.

5. Üretken Yapay Zeka Çağında Yeni Gerilim Alanları

Bu bölümde, üretken yapay zekanın yaygınlaşmasıyla birlikte akademik dürüstlük, bilgiye güven, mahremiyet, duygusal ilişkiler, toplumsal eşitsizlik ve mesleki gelecek bağlamlarında ortaya çıkan kuşaklararası gerilim alanları ele alınmaktadır.

5.1. Akademik Dürüstlük ve Emek Sahipliği Çatışması

Üretken yapay zeka kaynaklı en görünür kuşak çatışmalarından biri akademik dürüstlük ve emek sahipliği alanında ortaya çıkmaktadır. Öğrenciler için üretken yapay zeka; fikir bulma, metin taslağı oluşturma, özet çıkarma, kod yazma ve sunum hazırlama gibi alanlarda hızlı bir destek aracı olarak görülebilmektedir. Buna karşılık öğretmenler, akademisyenler ve ebeveynler aynı teknolojiyi akademik dürüstlük, özgünlük ve öğrenme sürecinin niteliği açısından çeşitli riskler barındıran bir unsur olarak görebilmektedir. Bu durum, üretken yapay zekanın farklı kuşaklar tarafından farklı biçimlerde anlamlandırılmasına ve teknolojiye yönelik algı farklılıklarının kuşaklararası çatışmaya dönüşmesine neden olmaktadır (Bittle ve El-Gayar, 2025).

Bu çatışmanın temelinde emeğin sınırının belirsizleşmesi vardır. Geleneksel eğitim anlayışında ödevler ve akademik çalışmalar, öğrencinin bilgiye ulaşma, bilgiyi analiz etme, yorumlama ve kendi ifadeleriyle ortaya koyma becerilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ancak üretken yapay zeka, bu süreçlerin önemli bir bölümünü otomatik olarak gerçekleştirebilmektedir. Bu nedenle değerlendirilen unsurun öğrencinin bilgi ve becerisi mi, yapay zeka çıktısını eleştirel biçimde düzenleme yetkinliği mi yoksa her iki unsurun birlikte kullanımı mı olduğu tartışma konusu hâline gelmektedir. Kasneci ve arkadaşları (2023), büyük dil modellerinin kişiselleştirilmiş öğrenme, anlık geri bildirim ve bireysel destek gibi önemli fırsatlar sunduğunu; bununla birlikte yanlış bilgi üretimi, önyargılar ve akademik dürüstlük gibi risklerin de eğitim süreçlerinde dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Pazarcık'a (2026) göre yapay zeka araçlarının sınırları belirlenmeden ve şeffaflıktan uzak biçimde kullanılması; intihal, veri uydurma ve verileri çarpıtma gibi akademik dürüstlük ihlallerinin yeni yöntemlerle gerçekleştirilmesine zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle araştırmacıların yararlandıkları yapay zeka aracını, aracın kullanım amacını ve araştırmanın hangi aşamasında kullanıldığını açıkça belirtmeleri gerekmektedir. Ayrıca yapay zeka bir yazar veya insan emeğinin yerini alan bağımsız bir otorite olarak değil, araştırmacıyı destekleyen yardımcı bir araç olarak değerlendirilmeli; üretilen içeriğin doğruluğu, özgünlüğü ve etik uygunluğuna ilişkin sorumluluk araştırmacıda kalmalıdır.

Z kuşağı açısından üretken yapay zeka çoğu zaman üretkenliği artıran doğal bir araç olarak deneyimlenebilir. Buna karşın X ve Y kuşağından öğretmenler veya akademisyenler, kendi eğitim deneyimlerinde böyle bir otomasyon aracı bulunmadığı için bu kullanımı "kolaycılık" olarak yorumlayabilir. Bu noktada çatışma, öğrencilerin etik dışı davranıp

davranmadığı sorusundan daha geniş olup eğitim kurumlarının akademik dürüstlük politikalarının, üretken yapay zeka kullanımına ilişkin ilkelerinin ve değerlendirme süreçlerinin yeni teknolojilere uyum sağlayacak biçimde yeniden ele alınmasını gerekliliği sorusuna bağlanır (Peterson, 2025).

Akademik dürüstlük sorununa yalnızca yasaklayıcı politikalarla yaklaşmak ise yeterli görülmemektedir. Peterson (2025), üretken yapay zekanın yükseköğretimde yaygınlaşmasıyla birlikte kurumların akademik dürüstlük politikalarını güncellemesi, yapay zeka kullanımının hangi koşullarda kabul edilebilir olduğunun açık biçimde tanımlanması ve öğrencilerin yapay zeka kullanımını şeffaf şekilde beyan edebilecekleri kurumsal uygulamaların geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Holmes ve Miao (2023), üretken yapay zekanın eğitimde etik ve insan merkezli bir anlayışla kullanılabilmesi için yalnızca öğrencilere yönelik kuralların yeterli olmadığını; aynı zamanda öğretmen eğitimi, kurumsal yönetişim, dijital okuryazarlık ve etik rehberlerin birlikte geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda kuşaklararası çatışmayı azaltabilecek yaklaşım, üretken yapay zekayı tamamen yasaklamak ya da sınırsız biçimde serbest bırakmak yerine, hangi amaçla, hangi ölçüde, hangi etik ilkeler doğrultusunda ve nasıl beyan edilerek kullanılacağının açık biçimde belirlenmesine dayanmaktadır.

5.2. Algoritmik Otorite ve Bilgiye Güven Çatışması

Üretken yapay zekanın ikinci önemli çatışma alanı bilgiye güven ve algoritmik otoritedir. Algoritmik otorite, algoritmik sistemlerin insan davranışlarını yönlendirme ve hangi bilgilerin doğru veya güvenilir kabul edileceğini etkileme gücünü ifade etmektedir (Lustig ve Nardi, 2015). Üretken yapay zeka bağlamında bu otorite, kullanıcıların yapay zeka tarafından üretilen cevapları yalnızca yararlı bir öneri olarak değil, doğruluğu kabul edilmesi gereken bilgi çıktıları olarak değerlendirmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Genç kullanıcılar, yapay zeka araçlarından hızlı ve akıcı cevaplar aldıklarında bu cevapları çoğu zaman pratik bilgi kaynağı olarak kullanabilir. Ancak büyük dil modellerinin ürettiği metinler her zaman doğru, güncel veya kaynaklı değildir. Modelin ikna edici bir dil kullanması, cevabın güvenilir olduğu anlamına gelmez. Bu durum özellikle Z ve Alfa kuşakları açısından eleştirel yapay zeka okuryazarlığını zorunlu hâle getirir (Solyst vd., 2024).

Solyst vd'nin ortaokul çağındaki kız çocuklarıyla yürüttüğü çalışma, çocukların üretken yapay zekaya başlangıçta aşırı güvenebildiklerini; ancak modelin sınırlılıkları ve hatalarıyla bilinçli biçimde karşılaştıklarında bu aşırı güvenin daha eleştirel bir tutuma dönüşebildiğini göstermektedir. Bu bulgu, Alfa ve erken Z kuşağı için yapay zeka okuryazarlığının yalnızca teknik kullanım becerisi olmadığını, aynı zamanda hatayı fark etme, kaynak sorgulama ve algoritmik çıktıyı eleştirel değerlendirme becerisi olduğunu ortaya koymaktadır (Solyst vd., 2024).

Kuşaklararası çatışma burada iki yönlüdür. Yetişkin kuşaklar gençlerin yapay zeka cevaplarına fazla güvendiğini düşünebilir. Genç kuşaklar ise yetişkinlerin yapay zekayı anlamadan reddettiğini veya abartılı biçimde tehlikeli gördüğünü savunabilir. Bu karşılıklı

güvensizlik, bilgi otoritesinin kimde olduğu sorusunu gündeme getirir. Üretken yapay zeka sistemlerinin yaygınlaşması, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilme biçimlerinde yeni tartışmaları gündeme getirmiştir. Bu durum, bilgi otoritesinin giderek algoritmik sistemlerle ilişkilendirilmesine yönelik tartışmaları da beraberinde getirmektedir (Floridi ve Chiriatti, 2020).

Algoritmik otorite çatışmasının çözümü, yapay zekayı ne mutlak bilgi kaynağı olarak kutsamak ne de bütünüyle güvenilmez ilan etmektir. Long ve Magerko, yapay zeka okuryazarlığını bireylerin yapay zekayı tanıma, anlama, değerlendirme ve onunla etkili biçimde etkileşim kurma becerileri olarak tanımlar. Bu çerçeve, kuşaklararası çatışmayı ortak okuryazarlık meselesine dönüştürmek açısından önemlidir. Çünkü hem gençlerin hem de yetişkinlerin yapay zeka çıktılarını eleştirel biçimde değerlendirmeyi öğrenmesi gerekir (Long ve Magerko, 2020).

5.3. Mahremiyet, Veri Güvenliği ve Dijital Gözetim Çatışması

Üretken yapay zeka sistemleri, kullanıcıların metin, görsel, ses, belge ve kişisel bilgi paylaşabildiği platformlar olarak mahremiyet ve veri güvenliği tartışmalarını derinleştirmektedir. Genç kullanıcılar bu sistemleri yalnızca bilgi edinmek veya ödev hazırlamak için değil, kişisel ve duygusal konular hakkında iletişim kurmak ve sanal ilişkiler geliştirmek amacıyla da kullanabilmektedir. Bu kullanım biçimleri ebeveynler açısından veri toplama, yanlış bilgi, uygunsuz içeriğe maruz kalma ve çocukların yapay zeka kullanımını güvenli biçimde yönlendirme sorunlarını gündeme getirmektedir (Yu vd., 2025).

Yu ve arkadaşlarının Reddit içerik analizi ile yedi genç ve on üç ebeveynle gerçekleştirdikleri görüşmelere dayanan çalışması, ebeveynler ve gençlerin üretken yapay zeka risklerini farklı biçimlerde değerlendirdiklerini göstermektedir. Ebeveynler daha çok veri toplama, yanlış bilgi ve uygunsuz içeriğe maruz kalma risklerine odaklanırken gençler, yapay zekayla kurulan sanal ilişkilere bağımlılık, yapay zekanın zararlı içerik yaymak amacıyla kullanılması ve kişisel verilerin izinsiz kullanımından doğan mahremiyet ihlalleri gibi konulara dikkat çekmiştir. Bu bulgular, kuşaklararası farklılığın yetişkinlerin riskleri gördüğü, gençlerin ise görmediği biçimindeki basitleştirici bir yaklaşımla açıklanamayacağını düşündürmektedir (Yu vd., 2025).

Mahremiyet çatışması ebeveyn arabuluculuğu ve denetimiyle de ilişkilidir. Üretken yapay zeka platformlarında yeterli ebeveyn kontrolü bulunmadığında ebeveynler kullanım geçmişini elle inceleme, ortak hesap kullanma, teknik kontrollerden yararlanma ve çocuklarıyla aktif iletişim kurma gibi yöntemlere başvurabilmektedir (Yu vd., 2025). Livingstone ve Helsper (2008)'in çocukların internet kullanımına ilişkin ebeveyn arabuluculuğu yaklaşımı, aktif iletişim, birlikte kullanım, kurallar ve teknik sınırlamalar gibi farklı müdahale biçimlerini açıklamakta ve üretken yapay zeka kullanımının değerlendirilmesi için de yararlı bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bununla birlikte kullanım geçmişinin kontrol edilmesi veya ortak hesap kullanılması gibi uygulamalar,

çocukların güvenlik ihtiyacı ile mahremiyet ve özerklik beklentileri arasında gerilim yaratma potansiyeline sahiptir.

Özellikle Alfa kuşağı açısından mahremiyet ve veri güvenliği daha hassas bir konudur. Yapay zeka destekli uygulamalar, çocukların kimlikleri, kullanım alışkanlıkları, tercihleri ve davranışlarıyla ilişkili çeşitli kişisel verileri işleyebilir. Çocukların yaş ve gelişim düzeyleri, bu verilerin nasıl toplandığını, hangi amaçlarla kullanıldığını ve uzun vadede ne tür sonuçlar doğurabileceğini tam olarak kavramalarını güçleştirebilir. UNICEF'in çocuklar için yapay zeka rehberi, çocukların veri ve mahremiyetinin korunmasını, güvenliğin sağlanmasını ve yapay zeka sistemlerinin şeffaf ve hesap verebilir biçimde tasarlanmasını çocuk merkezli yapay zekanın temel koşulları arasında değerlendirmektedir (UNICEF, 2021). Bu nedenle üretken yapay zekaya ilişkin kuşaklararası gerilim yalnızca aile içi bir anlaşmazlık değil; aynı zamanda çocuk hakları, veri etiği, ebeveyn sorumluluğu ve platformların hesap verebilirliğiyle ilgili yapısal bir meseledir.

5.4. Yapay Zeka Arkadaşlığı, Duygusal Bağ ve İlişkisellik Çatışması

Üretken yapay zeka çağında ortaya çıkan yeni çatışma alanlarından biri, genç kullanıcıların sohbet robotları ve karakter tabanlı yapay zeka sistemleriyle kurdukları duygusal ve ilişkisel bağlardır. Önceki dijital çatışmalarda ebeveynlerin kaygıları çoğunlukla çocukların dijital araçlarla geçirdiği süre üzerinde yoğunlaşırken, üretken yapay zeka sistemlerinin insan benzeri ve kişiselleştirilmiş cevaplar üretebilmesi, çocukların bu sistemlerle nasıl bir ilişki kurduğu sorusunu da gündeme getirmektedir. Gençlerin karakter tabanlı sohbet robotlarını duygusal destek ve sanal ilişki amacıyla kullanabilmeleri, kuşaklararası gerilimin yalnızca kullanım süresiyle değil, dijital etkileşimin niteliği ve yapay zekaya yüklenen duygusal anlamlarla da ilişkili olduğunu düşündürmektedir (Yu vd., 2025).

Yine Yu ve diğerleri tarafından yapılan çalışma, gençlerin karakter tabanlı sohbet robotlarını duygusal destek almak veya sanal ilişkiler kurmak amacıyla kullanabildiğini ve ebeveynlerin çocuklarının üretken yapay zeka kullanımının bütün boyutlarından her zaman haberdar olmadığını göstermektedir. Bu bulgular, aile içinde görünür olmayan yapay zeka kullanım pratiklerinin kuşaklararası gerilimi artırabileceğini düşündürmektedir. Gençler bu araçları duygusal destek ve sanal ilişki amacıyla kullanabilirken, ebeveynler yapay zekayla kurulan bağın bağımlılık, uygunsuz içerik ve çocukların gerçek sosyal ilişkileri üzerindeki olası etkileri konusunda kaygı duyabilmektedir (Yu vd., 2025).

Alfa kuşağı açısından yapay zeka ile kurulan ilişkisellik daha erken gelişim dönemlerinde ortaya çıkabilmektedir. Yapay zeka destekli hikâye anlatımı ve okuma sistemleri, okul öncesi çocukların öğrenme ve etkileşim süreçlerine dâhil olabilmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi Sun ve arkadaşlarının 3–6 yaş arası çocukların 17 ebeveyniyle gerçekleştirdiği çalışma, ebeveynlerin yapay zeka destekli hikâye teknolojilerinin daha sürükleyici ve etkileşimli öğrenme deneyimleri sunabileceğini düşündüğünü

göstermektedir. Bununla birlikte ebeveynler etkileşim kalitesi, algoritmik sınırlılıklar ve bu teknolojilerin okul öncesi çocukların ihtiyaçlarına uygun biçimde tasarlanması konusunda da kaygılar taşımaktadır (Sun vd., 2024).

Bu çatışma alanında temel mesele, yapay zekanın insan ilişkilerinin bütünüyle yerine geçip geçmediğinden çok, bu sistemlerle kurulan etkileşimin hangi koşullarda destekleyici ve hangi koşullarda riskli hâle geldiğidir. Yapay zeka sistemleri çocuk ve gençlere kendilerini ifade edebilecekleri veya destek arayabilecekleri yeni etkileşim alanları sunabilir. Ancak bu sistemlerin insan benzeri ve ikna edici iletişim biçimleri, kullanıcıların yapay zekanın gerçek anlama ve duygusal karşılıklılık kapasitesini olduğundan yüksek değerlendirmelerine neden olabilir. Büyük dil modellerine dayalı sohbet sistemleri bağlamında manipülasyon, aldatıcı etkileşim, güvensiz yönlendirme ve zararlı içeriğe maruz kalma gibi insan–bilgisayar etkileşimi riskleri özellikle önem taşımaktadır (Weidinger vd., 2021). Bu nedenle yapay zeka arkadaşlığının değerlendirilmesinde çocukların yaşı, gelişim düzeyi, kullanım amacı, etkileşimin süresi ve yetişkin rehberliğinin varlığı birlikte dikkate alınmalıdır.

5.5. Yapay Zeka, Toplumsal Eşitsizlik ve Mesleki Gelecek Kaygısı

Üretken yapay zeka, kuşaklararası çatışmayı yalnızca aile ve okul ilişkilerinde değil, aynı zamanda gelecek beklentileri ve toplumsal eşitsizlik alanlarında da dönüştürmektedir. Z kuşağı için yapay zeka, bir yandan eğitimde ve iş yaşamında verimlilik sağlayan bir araçtır; diğer yandan mesleklerin dönüşmesi, bazı becerilerin değersizleşmesi ve iş güvencesinin azalması gibi kaygıları güçlendirebilir. Bu nedenle genç kuşaklar yapay zekayı hem fırsat hem de tehdit olarak deneyimleyebilir (World Economic Forum, 2025).

Yetişkin kuşaklar açısından ise yapay zeka, mesleki deneyimin değerini sorgulatabilir. Uzun yıllar boyunca edinilmiş uzmanlık, yapay zeka destekli otomasyon karşısında yeniden tanımlanmak zorunda kalabilir. Bu durum özellikle Baby Boomers, X ve Y kuşağı için iş gücü dönüşümü, yeniden beceri kazanma ve mesleki otorite kaybı gibi gerilimler doğurabilir. Z kuşağı ise yapay zeka araçlarını öğrenme konusunda daha hızlı davranabilir; ancak bu hız, iş piyasasında kalıcı güvence anlamına gelmeyebilir (World Economic Forum, 2025).

Ücretli yapay zeka araçlarına erişim, güçlü cihazlar, hızlı internet, İngilizce yeterliliği ve yapay zeka okuryazarlığı, gençler arasında yeni fırsat farkları yaratabilir. Bu nedenle üretken yapay zeka, tüm gençlere eşit biçimde avantaj sağlamaz. Aksine, mevcut sosyoekonomik eşitsizlikleri yeniden üretebilir veya derinleştirebilir. Holmes ve Miao (2023), üretken yapay zekanın eğitimde kapsayıcı biçimde yönetilmemesi hâlinde eşitsizlikleri artırabileceğine dikkat çekmektedir ve bu noktada eşitsizliğin boyutu önem kazanmaktadır.

Bu gerilim, kuşaklararası düzeyde de görülür. Ebeveynler üretken yapay zekanın çocuklarının öğrenme, yaratıcılık ve eleştirel düşünme süreçleri üzerindeki olası olumsuz etkilerinden kaygı duyarken, aynı zamanda gençlerin gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri yapay zeka becerilerini kazanmalarını önemseyebilir. Ebeveynlerin üretken yapay zekanın

hem fırsatlarını hem de risklerini kabul etmelerine rağmen çocuklarının bu teknolojileri nasıl kullandıkları konusunda kendilerini yeterince bilgili hissetmemeleri, aile içinde belirsizlik ve iletişim sorunları doğurabilir (Eira vd., 2025). Bu durum, ebeveynlerin çocuklarını yapay zekanın risklerinden koruma isteği ile onları teknolojik dönüşümün dışında bırakmama kaygısı arasında bir ikilem yaşayabileceklerini düşündürmektedir.

Tablo 2: Z ve Alfa Kuşaklarının Üretken Yapay Zeka Kaynaklı Çatışma Alanları

Çatışma Alanları	Z Kuşağı	Alfa Kuşağı
Akademik Dürüstlük ve Emek Sahipliği Çatışması	Üretken yapay zekâyı fikir geliştirme, metin oluşturma ve akademik görevleri destekleme amacıyla kullanabilmektedir. Bu kullanım, özgünlük ve bireysel emeğin sınırları bakımından eğitimcilerle çatışma yaratabilmektedir.	Yapay zekâ destekli araçlarla eğitimin erken aşamalarında karşılaşmaktadır. Bağımsız öğrenme becerileri, çıktı sahipliği ve kabul edilebilir kullanım sınırları bakımından öğretmen ve ebeveyn rehberliğine ihtiyaç duymaktadır.
Algoritmik Otorite ve Bilgiye Güven Çatışması	Yapay zekâ tarafından üretilen hızlı ve akıcı yanıtları pratik bir bilgi kaynağı olarak değerlendirebilmektedir. Hatalı çıktıları fark etme ve kaynak doğrulama sorunları, yetişkinlerin güven kaygılarıyla çatışabilmektedir.	Yapay zekâ sistemlerinin sunduğu bilgileri erken yaşlardan itibaren otorite olarak algılama riski taşımaktadır. Gerçek ve üretilmiş içerik ayrımının kurulması için yaşa uygun eleştirel yapay zekâ okuryazarlığı gerekmektedir.
Mahremiyet, Veri Güvenliği ve Dijital Gözetim Çatışması	Kişisel bilgi ve deneyimlerini yapay zekâ sistemleriyle paylaşabilmekte; ebeveyn denetimini mahremiyetine ve bireysel özerkliğine yönelik bir müdahale olarak değerlendirebilmektedir.	Kişisel verilerin toplanması ve kullanılmasının sonuçlarını gelişim düzeyi nedeniyle kavramakta güçlük yaşayabilmektedir. Ebeveyn denetimi, çocuğun korunması ile mahremiyeti arasında gerilim doğurabilmektedir.
Yapay Zekâ Arkadaşlığı, Duygusal Bağ ve İlişkisellik Çatışması	Sohbet robotlarını duygusal destek, kendini ifade etme ve sanal ilişki kurma amacıyla kullanabilmektedir. Bu kullanım, bağımlılık ve gerçek sosyal ilişkilerin zayıflaması yönündeki yetişkin kaygılarıyla karşılaşmaktadır.	İnsan benzeri tepkiler veren yapay zekâ sistemleriyle erken yaşlarda duygusal bağ kurabilmektedir. Yapay zekâya gerçek anlama ve duygusal karşılıklılık yüklenmesi, gelişimsel açıdan yetişkin rehberliğini gerekli kılmaktadır.
Yapay Zekâ, Toplumsal Eşitsizlik ve Mesleki Gelecek Kaygısı	Yapay zekâyı eğitim ve çalışma yaşamında avantaj sağlayan bir araç olarak görürken mesleklerin dönüşmesi, becerilerin değersizleşmesi ve iş güvencesinin azalması konusunda kaygı yaşayabilmektedir.	Teknolojik altyapı, eğitim olanakları ve ailelerin dijital yeterlilikleri arasındaki farklılıklardan uzun vadede etkilenebilmektedir. Gelecekte gerekecek becerilerin belirsizliği, eğitimin yönü konusunda kaygı yaratmaktadır.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2'de görüldüğü üzere üretken yapay zekâ kaynaklı çatışmalar, Z ve Alfa kuşaklarında farklı biçimlerde görünürlük kazanmaktadır. Z kuşağında akademik kullanım, bireysel özerklik ve mesleki gelecek kaygıları öne çıkarken, Alfa kuşağında gelişim düzeyi, yetişkin rehberliği, veri güvenliği ve yapay zekâ sistemleriyle erken yaşta kurulan ilişkiler önem kazanmaktadır. Bununla birlikte her iki kuşak açısından da temel gereksinim, eleştirel yapay zekâ okuryazarlığının geliştirilmesi ve kullanım sınırlarının yaşa uygun, şeffaf ve etik ilkeler doğrultusunda belirlenmesidir.

6. Z ve Alfa Kuşakları Neden Merkezde?

Bu çalışmanın başlığında Z ve Alfa kuşaklarının özellikle vurgulanması tesadüfi değildir. Z kuşağı, üretken yapay zekanın eğitim ve iş yaşamında kitlesel biçimde görünür olduğu dönemde lise, üniversite ve erken kariyer aşamalarında bulunmaktadır. Bu nedenle bu kuşağın özellikle öğrenci ve genç yetişkin üyeleri, yapay zekayı yalnızca oyun veya eğlence bağlamında değil; akademik üretim, iş başvurusu, yazma, kodlama, tasarım, sosyal medya içeriği üretme ve kariyer planlama gibi alanlarda da kullanmaktadır. Madden vd. (2024)'nin gençler ve ebeveynleriyle gerçekleştirdiği araştırma, üretken yapay zekanın gençlerin eğitim ve gündelik bilgi edinme pratiklerinde giderek daha görünür bir yer edindiğini göstermektedir.

Alfa kuşağı ise üretken yapay zekayla çocukluk döneminde karşılaşan ilk kuşaklardan biridir. Bu kuşak, yapay zeka destekli eğitim uygulamaları, sesli asistanlar, oyun içi karakterler, kişiselleştirilmiş öğrenme sistemleri ve algoritmik içerik önerileriyle büyümektedir. Sun ve arkadaşlarının (2024) okul öncesi çocukların ebeveynleriyle gerçekleştirdiği çalışma, yapay zeka destekli hikâye ve okuma uygulamalarının çocukların öğrenme deneyimlerinin yeni bir bileşeni hâline geldiğini; ancak yaşa uygunluk, etkileşim kalitesi ve güvenilirlik bakımından çeşitli kaygılar doğurduğunu göstermektedir. Ziatdinov ve Cilliers (2022) ise Alfa kuşağının gelecekte yükseköğretime teknolojiyle daha yoğun biçimde bütünleşmiş öğrenme pratikleri ve farklı eğitim beklentileriyle katılacağını ileri sürmektedir. Bu nedenle Alfa kuşağını yapay zeka bağlamında tartışmak, yalnızca bugünün çocuklarını değil, geleceğin eğitim ve iş yaşamını da tartışmak anlamına gelmektedir.

Z ve Alfa kuşaklarının merkezde olması, diğer kuşakların önemsiz olduğu anlamına gelmez. Aksine kuşaklararası çatışma ilişkisel ve en az iki taraflı bir olgudur. Baby Boomers, X ve Y kuşakları çoğu zaman ebeveyn, öğretmen, akademisyen, yönetici veya karar verici konumlarında üretken yapay zeka kullanımına ilişkin kuralları belirleyen, değerlendiren, sınır koyan ve rehberlik etmesi beklenen taraflardır. Ebeveyn arabuluculuğu literatüründen hareketle, yetişkin kuşakların gençlerin yapay zeka kullanımında rehberlik etme, kural koyma ve denetim sağlama gibi roller üstlenebileceği ileri sürülebilir (Livingstone ve Helsper, 2008). Ancak üretken yapay zeka alanındaki hızlı dönüşüm, bu kuşakların rehberlik kapasitesini ve teknolojik yeterliliklerini zorlayabilir. Bu nedenle çalışmanın analitik merkezi Z ve Alfa kuşakları olsa da çatışmanın açıklanması yetişkin kuşakların rollerini de içermek zorundadır.

Beta kuşağının başlıkta yer almaması ise bilinçli bir tercihtir. Beta kuşağı henüz bebeklik veya erken çocukluk döneminde olduğundan, bu kuşağın yapay zeka kullanım pratikleri hakkında güçlü ampirik çıkarımlar yapmak mümkün değildir. Ayrıca "Beta kuşağı" adlandırması henüz akademik literatürde üzerinde uzlaşılmış ve yerleşik bir kuşak sınıflandırması değildir. Bununla birlikte bu adlandırma, yapay zekanın sonradan öğrenilen bir teknoloji olmaktan çıkarak doğrudan yaşam çevresinin bir parçası hâline geldiği geleceğe işaret etmektedir. Bu nedenle Beta kuşağı, bu çalışmada ampirik bir analiz kategorisi olarak değil, gelecek araştırmalar açısından etik ve pedagojik bir tartışma alanı olarak değerlendirilmektedir.

7. Tartışma: Yasaklama mı, Ortak Yapay Zeka Okuryazarlığı mı?

Üretken yapay zekadan kaynaklanan kuşaklararası çatışmalara yönelik yaklaşımlar genellikle iki uçta şekillenmektedir. Bir uçta yapay zekayı bütünüyle yasaklama, öğrencilerin ve çocukların kullanımını engelleme, teknik denetimi artırma ve cezalandırıcı politikalar geliştirme eğilimi vardır. Diğer uçta ise yapay zekayı kaçınılmaz bir ilerleme olarak görüp tüm riskleri ikincil sayma eğilimi bulunur. Bu iki yaklaşım da tek başına yeterli değildir. Çünkü yasaklama, görünmez ve denetimsiz kullanımı artırabilir; sınırsız serbestlik ise eleştirel becerileri ve etik sınırları zayıflatabilir (Bittle ve El-Gayar, 2025).

Daha verimli yaklaşım, ortak yapay zeka okuryazarlığıdır. Bu yaklaşım, gençlerin ve yetişkinlerin yapay zekayı birlikte anlamasını, kullanım kurallarını birlikte tartışmasını ve riskleri tek taraflı değil karşılıklı iletişim içinde ele almasını gerektirir. Long ve Magerko (2020)'nun yapay zeka okuryazarlığı çerçevesi, bireylerin yapay zekanın ne olduğunu, nasıl çalıştığını, hangi sınırlılıklara sahip olduğunu ve toplumsal etkilerini kavraması gerektiğini vurgular. Bu beceriler yalnızca öğrenciler için değil, ebeveynler, öğretmenler ve yöneticiler için de gereklidir

Aile bağlamında ortak yapay zeka okuryazarlığı, ebeveynin yalnızca yasak koyan bir denetleyici değil, çocukla birlikte sorgulayan ve rehberlik eden bir aktör olmasını gerektirir. Yapay zeka çıktılarının doğruluğunu birlikte değerlendirmek, kişisel verilerin korunmasını tartışmak ve öğrencinin özgün katkısını görünür kılmak, kuşaklararası iletişimi güçlendirebilir. Bu yaklaşım, gençlerin özerkliğini tamamen sınırlandırmadan güvenli ve eleştirel kullanım alışkanlıklarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir (Yu vd., 2025).

Okul bağlamında ise üretken yapay zeka politikalarının açık, adil ve pedagojik hedeflerle uyumlu olması gerekir. Öğrencilerin yapay zeka kullanımını beyan etmeleri, hangi görevlerde hangi düzeyde destek alabileceklerinin belirlenmesi ve değerlendirme yöntemlerinin yalnızca ürün değil süreç odaklı hâle getirilmesi önemlidir. Böylece öğretmen-öğrenci ilişkisi suçlama ve şüphe üzerine değil, öğrenme sürecinin yeniden tasarlanması üzerine kurulabilir (European Commission, 2022; Peterson, 2025).

Toplumsal düzeyde ise kuşaklararası yapay zeka çatışmasını yalnızca ailelerin veya okulların çözmesi beklenmemelidir. Platform tasarımı, yaşa uygun güvenlik özellikleri, veri koruma düzenlemeleri, çocuk hakları, öğretmen eğitimi, kamusal yapay zeka

okuryazarlığı programları ve erişim eşitliği bu tartışmanın parçalarıdır. Üretken yapay zeka çağında kuşaklararası çatışmanın yönetimi, bireysel ahlak meselesinden çok kurumsal ve toplumsal sorumluluk meselesidir (UNICEF, 2021).

8. Sonuç

Üretken yapay zeka, kuşaklararası dijital çatışmayı yeni bir aşamaya taşımaktadır. Bu yeni aşamada çatışma, yalnızca gençlerin dijital araçları daha fazla kullanması ya da yetişkinlerin teknolojiye daha mesafeli olmasıyla açıklanamaz. Üretken yapay zeka; bilgi üretimi, akademik emek, mahremiyet, algoritmik otorite, duygusal ilişkisellik ve mesleki gelecek gibi alanlarda kuşaklararası değer, norm ve pratik farklılıklarını daha görünür hâle getirmektedir. Bu nedenle yapay zeka, kuşaklararası dijital çatışmanın tek nedeni değil, mevcut farklılıkları yeniden biçimlendiren ve görünür kılan önemli bir toplumsal dönüşüm unsuru olarak değerlendirilmelidir.

Bu çalışma, başlıkta Z ve Alfa kuşaklarını merkeze almanın akademik açıdan daha tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Z kuşağı, üretken yapay zekayı eğitim, iş ve gündelik üretim pratiklerinde yoğun biçimde kullanan kuşak olarak; Alfa kuşağı ise yapay zeka ile çocukluk döneminde karşılaşan ilk kuşaklardan biri olarak çatışmanın en görünür taraflarını oluşturmaktadır. Baby Boomers, X ve Y kuşakları ise ebeveyn, öğretmen, yönetici ve düzenleyici rollerinde bu çatışmanın diğer tarafını meydana getirmektedir. Beta kuşağı ise henüz ampirik olarak analiz edilebilecek bir kuşak olmaktan çok, yapay zeka ile bütünleşik bir toplumsal geleceğe işaret eden ve gelecekte etik ile pedagojik açıdan daha kapsamlı biçimde araştırılması gereken bir kuşak önerisi niteliğindedir (McCrindle, 2024).

Sonuç olarak, üretken yapay zeka kaynaklı kuşaklararası dijital çatışmaların çözümü ne bütünüyle yasaklama ne de sınırsız kullanım serbestliğiyle mümkündür. Daha sürdürülebilir çözüm, kuşaklararası ortak yapay zeka okuryazarlığı, açık iletişim, etik kullanım ilkeleri, yaşa uygun rehberlik ve kapsayıcı eğitim politikalarıdır. Böyle bir yaklaşım, yapay zekayı çatışmanın tek nedeni olarak değil, kuşaklararası öğrenme ve müzakere için yeni bir alan olarak değerlendirmeyi mümkün kılabilir.

Bununla birlikte çalışma kavramsal nitelikte olup mevcut literatüre dayanmaktadır. Gelecekte Türkiye bağlamında ebeveynler, öğrenciler, öğretmenler ve farklı kuşaklardan bireylerle gerçekleştirilecek ampirik araştırmaların, üretken yapay zeka kaynaklı kuşaklararası dijital çatışmaların dinamiklerini daha ayrıntılı biçimde ortaya koyacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça / References

Baki, N. U., & Yusri, A. B. M. (2025). Gen-X to Zoomers: a systematic review on intergenerational digital tensions during digitalisation. J. Public Adm. Gov, 14, 97-113.

Bittle, K., & El-Gayar, O. (2025). Generative AI and academic integrity in higher education: A systematic review and research agenda. Information, 16(4), 296.

Campana, M. G., & Delmastro, F. (2017). Recommender systems for online and mobile social networks: A survey. Online Social Networks and Media, 3, 75-97.

Cerino, L., Felts, A., Balmuth, A., Brennan, T., Lee, C., & Coughlin, J. (2025). Older Adults' Perspectives on Artificial Intelligence as a Source of Advice. Innovation in Aging, 9(Supplement_2), igaf122-1371.

Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew research center, 17(1), 1-7.

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., ... & Wright, R. (2023). So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. International Journal of Information Management, 71, 102642.

Eg, R., Tønnesen, Ö. D., & Tennfjord, M. K. (2023). A scoping review of personalized user experiences on social media. Computers in Human Behavior Reports, 9, 100253.

Eira, M., Rasouli, A., & Charisi, V. (2025). Parents' perceptions about the use of generative AI systems by adolescents. In Proceedings of the 24th Interaction Design and Children (pp. 927-931).

European Commission. (2022). Ethical guidelines on the use of artificial intelligence and data in teaching and learning for educators. Publications Office of the European Union.

Floridi, L., & Chiriatti, M. (2020). GPT-3: Its nature, scope, limits, and consequences. Minds and Machines, 30, 681-694.

Helsper, E. J., & Eynon, R. (2010). Digital natives: Where is the evidence? British Educational Research Journal, 36(3), 503-520.

Holmes, W., & Miao, F. (2023). Guidance for generative AI in education and research. Unesco Publishing.

Kasneci, E., Sessler, K., Küchemann, S., Bannert, M., Dementieva, D., Fischer, F., ... & Kasneci, G. (2023). ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education. Learning and Individual Differences, 103, 102274.

Livingstone, S., & Helsper, E. J. (2008). Parental mediation of children's internet use. Journal of Broadcasting & Electronic Media, 52(4), 581-599.

Long, D., & Magerko, B. (2020). What is AI literacy? Competencies and design considerations. In Proceedings of the 2020 CHI conference on human factors in computing systems (pp. 1-16).

Lustig, C., & Nardi, B. (2015). Algorithmic authority: The case of Bitcoin. In 2015 48th Hawaii international conference on system sciences (pp. 743-752). IEEE.

Madden, M., Calvin, A., Hasse, A., & Lenhart, A. (2024). The dawn of the AI era: Teens, parents, and the adoption of generative AI at home and school. Common Sense Media.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In Essays on the Sociology of Knowledge (pp. 276-322). Routledge & Kegan Paul.

McCrindle. (2024). Understanding Generation Alpha. McCrindle Research.

Mesch, G. S. (2006). Family characteristics and intergenerational conflicts over the Internet. Information, Communication & Society, 9(4), 473-495.

Pazarcık, Y. (2026). Dijitalleşme–yapay zekâ ve akademik dürüstlük. M. Marangoz (Ed.), Sosyal bilimlerde bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği içinde (ss. 557–580). Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Peterson, S. (2025). Addressing student use of generative AI in schools and universities through academic integrity reporting. In Frontiers in Education (Vol. 10, p. 1610836). Frontiers Media SA.

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. On the Horizon, 9(5), 1-6.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.). Pearson.

Selwyn, N. (2009). The digital native: Myth and reality. Aslib Proceedings, 61(4), 364-379.

Solyst, J., Yang, E., Xie, S., Hammer, J., Ogan, A., & Eslami, M. (2024). Children's overtrust and shifting perspectives of generative AI. arXiv preprint arXiv:2404.14511.

Sun, Y., Chen, J., Yao, B., Liu, J., Wang, D., Ma, X., Lu, Y., Xu, Y., & He, L. (2024). Exploring parents' needs for children-centered AI to support preschoolers' interactive storytelling and reading activities. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 8(CSCW2), 1-25.

UNICEF. (2021). Policy guidance on AI for children. UNICEF Office of Global Insight and Policy.

Weidinger, L., Mellor, J., Rauh, M., Griffin, C., Uesato, J., Huang, P. S., ... & Gabriel, I. (2021). Ethical and social risks of harm from language models. arXiv preprint arXiv:2112.04359.

World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum.

Yu, Y., Sharma, T., Hu, M., Wang, J., & Wang, Y. (2025). Exploring parent-child perceptions on safety in generative AI: concerns, mitigation strategies, and design implications. In 2025 IEEE Symposium on Security and Privacy (SP) (pp. 2735-2752). IEEE.

Ziatdinov, R., & Cilliers, J. (2022). Generation Alpha: Understanding the next cohort of university students. European Journal of Contemporary Education, 10(3), 783-789.

YAPAY ZEKÂNIN İŞ GÜVENLİĞİ ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÇALIŞANLARIN TEKNOLOJİK UYUM DÜZEYİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Ulvi MEHDİZADE
İstanbul Arel Üniversitesi
ORCID: 0009-0001-2888-0156
lvmehdizade@gmail.com

ÖZ

Kuruluşlarda yapay zekânın giderek daha yaygın olarak benimsenmesine rağmen, farklı iş sektörlerinde bu teknolojinin entegrasyonunun çalışanların algısını nasıl etkilediğine dair anlayış hâlâ sınırlıdır. Bu çalışma, farklı iş sektörlerinde yapay zekânın entegrasyonu konusunda çalışanların algılarını analiz etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, dijital çağda çalışanların iş güvenliği algılarını ve sahip oldukları teknolojik çeviklik düzeyini analiz etmek ve ortaya çıkarmak amacıyla, birincil veri toplama tekniği olarak anketler kullanılarak nicel yöntem uygulanmıştır. Birincil veriler anketlerden toplanırken, teorik çerçeve akademik literatürden değerlendirilecektir. Çalışmanın potansiyel sınırlamaları, düşük örneklem büyüklüğü ve katılımcıların kendi bildirdikleri verilerde ortaya çıkabilecek sosyal arzu önyargısıdır. Bulgular, çalışanların algıladığı yapay zekâ hakkında en son içgörüleri ortaya koyarak ve liderlere yeni dijital ortama uygun şekilde organizasyon kültürünü şekillendirmeleri için öneriler sunarak bu alana katkı sağlayacaktır. Gelecekteki araştırmalar, genelleştirilebilirliği güçlendirmek için ülkeler arası karşılaştırmalar yapan çok sektörlü örneklemler kullanarak daha büyük miktarda çalışanları analiz etmelidir.

Anahtar Kelimeler: *Yapay zekâ, çalışanların algısı, iş güvenliği, teknolojik çeviklik, iş sektörleri*

1. Giriş

Yapay zekâ entegrasyonu ile ilgili pek çok alanda araştırmalar yapılmıştır. Bunların başlıcaları sosyal bilimler, bilgisayar bilimleri ve işletme alanlarıdır. Yapay zekâ terimi ilk kez 1956 yılında Dartmouth Koleji'nde resmî olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, otomasyonun gerçek zihin, bilgelik ve duygularla ilişkilendirildiği Yunan ve Çin kültürlerinde de tarihsel olarak benzer bir kavram kullanılmıştır. Verilen görevi tamamlamak için minimum insan desteği gerektiren teknoloji sistemi olarak kabul edilmektedir (Longmont & Alexiou, 2020). Akademisyen Castelvecchi'ye göre, 1990'larda yapay zekâ anlaşılmaz "kara kutular" olarak görülebilirdi. Oysa günümüzde yapay zekâ, dijitalleştirilmiş verileri yorumlayabilen bir öğrenme sistemi olarak tanımlanmaktadır (Bhargava et al., 2020).

Yapay zekânın çalışanların algıları üzerindeki etkisine dair kapsamlı araştırmalar yapılmış olsa da, bu araştırmaların kapsamı esas olarak perakende sektörleri ve çağrı merkezlerine odaklanmıştı. Çeşitli iş sektörlerinde yapay zekânın çalışanların algıları üzerindeki etkisinin analizinde bir eksiklik bulunmaktadır.

Bu çalışmanın temel araştırma sorusu şudur:

- Yapay zekânın çalışanların iş güvenliği algısı üzerindeki etkileri nelerdir?

Çalışmanın alt soruları şunlardır:

- Teknolojik yetkinlik düzeyi,çalışanların yapay zekâ hakkındaki algılarını nasıl etkiler?
- Yapay zekâ entegrasyonundan sonra algılanan iş güvenliği düzeyi nedir?
- Yapay zekâ iş tatmini değerlerini ne ölçüde etkiler?

Bu çalışmanın araştırma amaçları şunlardır:

1. Model içinde iş güvenliğinin aracılık rolünü test etmek
2. Teknolojik bilginin, yapay zekâ entegrasyonunu nasıl etkilediğine dair moderatör rolünü analiz etmek
3. Çalışanların yapay zekâ entegrasyonu hakkındaki görüşlerinden elde edilen içgörüleri genelleştirerek sonuçlara varmak

Aşağıdaki hipotezler nicel araştırma yaklaşımı kullanılarak test edilmiştir:

H1: Yapay zekâ entegrasyonu, çalışanların iş güvenliği algısını olumlu yönde etkiliyor.

H2: Algılanan görev ikame edilebilirliği, çalışanların iş güvenliği algısı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

H3: Çalışanların teknolojik çevikliği iş güvenliği algılarıyla pozitif bir ilişki içindedir.

H4: Algılanan görev ikame edilebilirliği yapay zekâ entegrasyonu ile iş güvenliği algısı arasındaki ilişkiyi aracılık eder.

H5: Çalışanların teknolojik çevikliği, algılanan görev ikame edilebilirliği ile iş güvenliği algısı arasındaki negatif ilişkiyi düzenleyici olarak etkiler.

2. Tarihçe, kavramsal temeller ve yapay zekânın rolü

2.1. İşletmelerde Yapay Zekânın Rolü

Yapay zekâ ile ilgili araştırmalar elli yıldır sürdürülmektedir. Ancak son yıllarda yapay zekâya olan ilgi daha da artmıştır. Yapay zekânın örnek niteliğindeki tanımı, 1955 yılında John McCarthy tarafından “bir makinenin, bir insan böyle davransaydı akıllı olarak nitelendirilebilecek şekilde davranmasını sağlamak” olarak önerilmiştir. Ayrıca, “karmaşık matematik algoritmalarını etkinleştirebilen ve verimli problem çözmeyi ve etkili karar almayı kolaylaştırabilen bilgisayar destekli sistemlerin geniş bir seti” olarak da tanımlanabilir (Presbitero & Teng-Calleja, 2023). Yapay zekâ, insanların yerine görevleri yerine getirebilen dijital bir bilgisayar veya robotu ifade eder. Erken dönem Turing testi,

Cowls ve Floridi'nin yapay zekâyı insan gözetimi ve müdahalesi gerektirmeyen, etkileşimli, özerk ve kendi kendine öğrenen bir sistem olarak tanımlamalarıyla farklı görüşler ortaya koymuştur (Kavanagh, 2019). Bu nedenle, yapay zekâ paydaşlar tarafından kolayca erişilebilen dinamik bir veritabanı olarak görülebilir. "Yapay zekâ" terimi de dört boyuttan oluşan iki kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoride, "akıl yürütme-davranış" ve "insan performansı rasyonalitesi" vardır. Bu kategorilerde yer alan boyutlar şunlardır:

- İnsan düzeyinde düşünme yeteneği
- İnsan düzeyinde hareket etme yeteneği
- Rasyonel düşünme biçimi
- Rasyonel hareket etme biçimi

İnsanlara benzer şekilde, öğrenilen başlıca yetenekler arasında anlamı anlama, genelleme yapma, akıl yürütme ve deneyimlerden kusurları tespit ederek kademeli büyümeyi destekleme sayılabilir (B. J. Copeland, 2026). Bu çığır açan gelişme, neredeyse tüm iş sektörlerini etkilemiştir.

2.1.1. Veri Analizi

Yapay zekâ, muazzam miktardaki verinin hızlı, verimli ve etkili bir şekilde analiz edilmesine yardımcı olur. Zaman tasarrufunun yanı sıra, yapay zekâ satışları ve müşteri davranışlarını (Hlatshwayo, 2023) tahmin etmek için kullanılabilecek fark edilmemiş kalıpları, eğilimleri ve anomalileri ortaya çıkarabilir. Böylece, yeni pazar verileri, işletmenin proaktif bir yaklaşım kullanarak ve dinamik ortama diğerlerinden daha hızlı uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir ve potansiyel olarak daha yüksek bir pazar payı elde etmesini sağlayabilir.

2.1.2. Otomasyon

Otomasyon süreci, görevlerin otomatik olarak yerine getirilmesi için cihazların, süreçlerin veya sistemlerin kullanıldığı tekniği ifade eder. Bu kavram yeni sayılmaz ve tarih boyunca otomatik süreçlerin kullanıldığı pek çok örnek mevcuttur. Bunlara iplik eğirme ve dokuma otomasyonu ile traktörlerin kullanıldığı tarımsal mekanizasyon örnek olarak verilebilir. Otomasyon sürecinin aslında hiçbir zaman durmadığı açıktır. Bu sürecin ilerleyen gelişimi, otomasyonun kapsamının genişlemesine yol açmış ve çok yönlü fiziksel ve dijital robotların beyaz yakalı işlerin önemli bir kısmının yerini almasına neden olmuştur. Genellikle bunlar standart çıktı gerektiren rutin görevleri olan işlerdir. Öne çıkan örnekler muhasebe, ticaret, satış ve lojistik alanlarıdır (Acemoglu & Restrepo, 2019).

2.1.3. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri sistemi, hammadde tedarikinden başlayıp bitmiş ürünün müşteriye teslim edilmesiyle sona eren tüm iş aşamalarını kapsayan ağı ifade eder. Nesnelerin İnterneti, tedarik zinciri yönetiminde uygulanan en etkili ve verimli sistemlerden biridir. Sistemin ana bileşenleri arasında sensör verilerinin toplanması, bağlantı, tahmine dayalı analitik ve otomasyon süreçleri için iş uygulamalarına entegrasyon yer almaktadır. Sistem günlük iş

süreçlerinde sayısız fayda sağlar. Başlıca örnekler arasında kesinti sürelerinin azaltılması, gerçek zamanlı takip, yükümlülüklerin azaltılması ve kamyon şoförleri için akıllı rota belirleme sayılabilir (Mahamuni, 2018).

2.1.4. Kişiselleştirme

Yapay zekâ entegrasyonu, dinamik bir ortamda ivme kazanmak için müşteri tercihlerini etkileme potansiyeline sahiptir. Yapay zekâyı pazarlama alanına dahil ederek, kişiye özel ürün önerileri, içerikler ve pazarlama kampanyaları sunmak, bu alandaki başlıca avantajları ortaya çıkarabilir. Sonuç olarak, bu durum sadece yeni müşteri sayısını veya satın alma sıklığını artırmakla kalmayacak, aynı zamanda genel müşteri edinme maliyetini de düşürecek ve şirketin tasarruf edilen sermayeyi diğer departmanlarda kullanmasına yardımcı olacaktır.

2.1.5. Standartlara uygunluk

Yapay zekâ destekli uygunluk sistemleri, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış verileri kullanarak operasyonel davranışları ve finansal işlemleri gerçek zamanlı olarak izleyebilir. Bu da şirketin düzensizlikleri veya dolandırıcılıkları tespit ederek uygun şekilde hareket etmesini sağlayarak uzun vadede önemli finansal kayıpları önlemesine yardımcı olur. Ayrıca, sistem tahmine dayalı analitik ve örüntü tanıma kullanılarak gelecekteki olası düzenleyici sorunları öngörmek için yeniden canlandırılabilir (TechClass, 2024).

2.1.6. Yapay zekâ sürecinin benimsenmesi

Yapay zekâ çerçeveleri hem özel sektörde hem de kamu sektöründe uygulanmaktadır. Örneğin, sürücüsüz arabalar, havaalanlarındaki giriş noktalarının izlenmesi ve lojistik operasyonlarda paket teslimatının optimize edilmesi bu konudaki öne çıkan örneklerdir. Yapay zekâ ile ilgili olarak, gelişim aşaması ve genel etkisi konusunda iki ana görüş bulunmaktadır. Birincisi, yapay zekânın henüz tam olarak gelişmediği ve önemli ilerlemelere ihtiyaç olduğu yönündedir. Diğer görüş ise yapay zekânın algılandığından daha kapsamlı bir şekilde hayatımıza girdiğidir. Yapay zekâ ile ilgili düşünce süreci, ne kadar uzun süre beklerseniz, rutin süreçlere ve kurumsal uygulamalara dahil olması nedeniyle o kadar az yenilikçi hale geleceği yönündedir.

2.2. Yapay zekâ yatırımı

Yapay zekâ geliştirme süreci sürekli olarak ilerlemekte olup, bu da etkileşimi, otomasyonu ve kendi kendine öğrenmeyi güçlendirmektedir. Bu durum ise süreci hızlandırmak için hem devlet kurumlarının hem de ticari kuruluşların yatırım yapmasını gerektirmektedir. Paralel teknoloji gelişimi, mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için her iki tarafın eksikliklerini ortadan kaldıracaktır. Bilgi teknolojileri sektöründe, yapay zekâ yeni görevler veya daha iyi izleme süreçleri için yeni programların oluşturulmasına yol açan teknolojik değişiklikleri ilerletebilir. Bu süreç, akademik disiplinlerin sistem uygulamalarıyla entegre edilmesiyle daha da geliştirilebilir; bu da akademik araştırmacılar ile ticari geliştiriciler arasında iletişim ve geri bildirim gerektirir. McKinsey raporu, başlıca

yatırımcıların Amazon, Google ve Baidu gibi teknoloji devleri olduğunu ve 2017 yılında 20 ila 30 milyar dolar yatırım yaptıklarını, bu yatırımların %90'ının araştırma ve geliştirmeye, kalan %10'unun ise satın almalara ayrıldığını göstermektedir. Bu ilginin ana nedeni makine öğreniminin ham verilerden değer elde etme yeteneğidir. Başlıca fayda, "derin öğrenme" adı verilen makine öğrenimi algoritmasının bir alt kümesinden kaynaklanmaktadır; burada, ham verilerden otomatik olarak karmaşık desen tanıma sağlayan çok katmanlı yapay sinir ağlarının dahil edilmesi sayesinde, girdilerden öğrenme süreci önemli ölçüde hızlanmaktadır. Bu da zayıf yapay zekânın yeteneklerini aşarak kurum genelindeki süreçleri etkileyen gelişmiş yetenekler sunar. Bununla birlikte, daha küçük işletmeler de yatırım sürecinde rol oynar ve risk sermayesi ile özel sermaye yatırımlarının toplamı 6 ila 9 milyar dolara ulaşır. Bu değişim, 2010 yılında yalnızca 500 milyon dolara ulaşan yapay zekâ yatırımlarına kıyasla çarpıcı bir fark oluşturmaktadır (Hunter et al., 2018). Yatırım kararı, nihai olarak, piyasanın varlıklarının yenileme maliyetine göre göreceli değerini temsil eden klasik matematiksel model olan Tobin'in Q oranı kullanılarak verilebilir. Eğer Q > 1 ise, yatırım kârlılığı nedeniyle yapılacaktır (Huang & Lin, 2025). Yapay zekâ entegrasyonunun etkinliği, bu alana yapılan yatırımın aşamasına da bağlı olacaktır. Çalışanların uyum sağlaması için yeterli zaman tanınması amacıyla, mümkün olduğunca erken başlanması tavsiye edilir. Genel olarak, entegrasyonun başarı oranı büyük ölçüde yüksek vasıflı çalışan sayısına ve tarafsız algoritmalara bağlı olacaktır (Bhargava et al., 2020).

2.3. Yapay zekânın çalışma ortamı üzerindeki etkisi

Yapay zekâ, iş, üretim, risk yönetimi, karar verme ve bilgi yönetimini etkileyerek kuruluşlarda önemli bir rol oynamaktadır. Çalışma ortamında, çalışan-makine ilişkileri hızla ortaya çıkmakta ve gelişmektedir. Bu süreç, girişimcilik yetenekleri ile iletişim becerilerinin yapay zekâya entegre edilmesi sayesinde gerçekleşmektedir. Bibliyometrik analizler ve sistematik incelemelere göre, çalışanların yapay zekâyı benimsemesine ilişkin algı konusunda net bir cevap bulunmamaktadır. Bazı çalışmalar, yapay zekânın sırasıyla gelir artışı, sosyal faydalar ve artan sosyal aidiyet, memnuniyet ve motivasyon gibi somut ve soyut faydalar sağladığını öne sürmektedir. Buna karşın, diğer çalışmalar yanıt verenlerin kariyer memnuniyetinde azalma, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanlar arasında yüksek düzeyde sinizm ve daha yüksek işten ayrılma oranları olduğunu göstermektedir (Soulami et al., 2024).

Çalışanların problem çözme, eleştirel düşünme, inisiyatif alma, duygusal zekâ, bilişsel esneklik ve müzakere becerileri gibi temel örgütsel becerileri korumaları gerektiği öne sürülmüştür. Çünkü asıl amaç, çalışanların yerini almak değil, üretkenlik için akıllı dijital veya fiziksel makinelerle sinerji yaratmaktır. Bazı iletişim biçimlerini gerçekleştirebilse bile, insan dokunuşundan yoksun olduğu için hâlâ kişiselleştirilmemiş hissettirir. Bu nedenle, kötü yönetim uygulamalarına ve şirket politikası başarısızlıklarına yol açabilir (Bhargava et al., 2020). Bunun yerine, yapay zekâ yaratıcılık gerektirmeyen rutin görevlerde önemli bir rol oynar (Loureiro et al., 2020).

2.4. Yapay zekânın insan kaynakları departmanı üzerindeki etkisi

İnsan kaynakları yöneticileri ile çalışanların yapay zekânın entegrasyonuna ilişkin algıları konusunda farklı, ilginç ve zıt görüşler bulunmaktadır. Örneğin, ortalama 500 çalışanı olan bir şirketin işe alım sonrası süreçte 3.000 saat kaybettiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, yapay zekâ süreçlerinin kullanımı, işe alım sonrasındaki performans değerlendirmelerine hazırlık süresini %50, performans değerlendirme sürecinin toplam süresini ise %60 oranında azaltmıştır (Shanmugam, 2015). Ayrıca, çalışma işe alım uzmanlarının ve eğitmenlerin yapay zekâ hakkında önceden oluşturulmuş olumlu algılara sahip olduğunu göstermiştir. Eğitmenler tarafından kullanıldığında:

- Yapay zekâ kullanılarak her bir çalışanı eğitmenin daha az zaman alacağına dair bir algı vardır.
- Bu, daha hızlı ve daha doğru bir aday seçme süreci sağlayacaktır.
- Çalışanların ihtiyaçlarına özel olarak uyarlanmış belirli eğitim programları sayesinde çalışanların dikkat seviyesi artacaktır.

İşe alım uzmanları tarafından kullanıldığında:

- Aday araması için yapay zekâ süreçlerinin verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasıyla stresin önemli ölçüde azalması beklenmektedir.

Uygulamada bu, işe alım sürecinde filtreleme ve ön seçim süreçlerinin yürütülmesiyle sağlanır.

Filtreleme süreci, insan kaynakları yöneticileri tarafından belirlenen kriterlerin tespit edilmesiyle başlar ve ardından özgeçmişler bu kriterlere göre taranır. Ayrıca bu süreç, adayların inançlarını, değerlerini ve tutumlarını değerlendirmek üzere sosyal medya verilerinin tespit edilmesi, toplanması ve analiz edilmesi için de kullanılabilir. Bu süreç, BBS, British Airways, Ford, Doris robotu ve Unilever'in HiredScore yazılımı dahil olmak üzere çeşitli şirketlerde halihazırda uygulanmaktadır. Böylelikle süreç bir adayın pozisyona uygunluğunu manuel ve verimsiz bir şekilde tarama yönteminden kurtulur ve genel işlem maliyetini düşürür.

Ön seçim süreci, chatbotların derinlemesine analizler kullanarak özgeçmişleri taradığı ve işe alım yöneticileri için büyük bir değerli veri havuzu oluşturduğu, filtreleme sürecinin daha gelişmiş bir versiyonu olarak kabul edilir. Bu aşamanın sonucu başvuru sürecinden sonraki 24 saat içinde adaylara bildirilir. Reddedilen adaylar mektupta geri bildirim alırlar. En iyi örnekler SAP tarafından oluşturulan Talla ve L'Oréal tarafından geliştirilen Maya'dır.

Özellikle üst düzey yönetici pozisyonları ve ön saflarda çalışanlar için iş tanımlarının gözden geçirilmesi ve güncellenmesi yoluyla da etkili işe alım ve daha yüksek verimlilik sağlanabilir. Bu tanımlara yapay zekâ ile ilgili yeni gerekliliklerin yanı sıra sürekli öğrenme, yaratıcılık ve duygusal zekâ gibi yeni sosyal beceriler de dahil edilmelidir. Böylelikle hem adaylar hem de işe alım uzmanları için daha doğru bilgiler sağlanmış olacaktır (Bhargava et al., 2020).

İşe alım sürecinde yapay zekânın kullanımının pratik uygulamaları şunlardır:

Test etme

Yapay zekâ, adayların duygusal zekâ, kişilik, dayanıklılık, bilişsel yetenekler, risk alma potansiyeli ve baskı altında performans kriterlerine göre değerlendirildiği oyunlaştırma tekniğine dayalı testler yapar. Amaç, her testten sonra elde ettikleri yenilikçilik ve başarı düzeyini ölçmektir. Bu, adayların gizli özelliklerinde hiçbir boşluk bırakmadan, adaylar hakkında çok daha ayrıntılı bir genel bakış sağlar. Unilever'in HireVue projesi bu süreci her gün kullanıyor.

Video görüşmeleri

Yapay zekânın 25.000 veri noktasını kullanarak görüşmenin sonunda her aday için performans puanları verdiği tespit edilmiştir. İyileştirme çabalarının ana odağı, görüşmeye farklı kişilerin katılmasını tespit edip önleyen dolandırıcılık önleme sistemlerinin geliştirilmesi olmalıdır.

Adayların seçim süreci

Ayrıca, algoritmik süreç karar verme sürecinde insan meslektaşlarına göre daha az önyargılıdır. Bunun nedeni, çalışanların genellikle deneyim ve sezgiye dayalı kararlar alırken, algoritmaların objektif, hızlı ve doğru yargılara varmak için ince özellikleri tespit ederek verileri toplama, düzenleme ve analiz etmesidir. Bu, yapay zekânın geniş veri depolama alanı ve büyük işlem gücü sayesinde sağlanır.

Terfi sistemi

İşe alım sürecinden sonra, yapay zekâ çalışanların becerilerini değerlendirerek bunların önceden belirlenmiş eşiğin altında mı yoksa üstünde mi olduğuna dair doğru bir karar vermek için faydalı olabilir. Eşiğin üstünde olduğuna karar verilirse, bilgi nihai karar için işe alım yöneticisine gönderilir.

Ücret ölçütleri

Ücretlendirme, hem çalışanlar hem de yöneticiler için son derece önemlidir; çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılaması gerekirken, şirket kârlılığını düşürecek büyük maliyetler de yaratmamalıdır.

Eleştirel değerlendirme, aşağıdakileri dikkate alacak ücret ölçütleri oluşturularak yapılabilir:

- Adayın özgeçmişinde yer alan tüm bilgiler
- Seçim sürecinde gerçekleştirilen psikometrik test sonuçları
- Çalışanın aldığı eğitim ve gelişim süreci
- Dinamik çalışan performans geri bildirimi

Yapay zekâ kullanımının genel faydaları şunlardır:

- Kendi kendine öğrenme yeteneği
- Çevresel değişiklikleri algılama ve sensörler aracılığıyla doğrudan iletişim kurarak buna göre uyum sağlama yeteneği

Bu faydalar nedeniyle, insan kaynakları alanında yapay zekâya sermaye yatırımı konusunda önemli bir ilgi oluşmuştur. Yatırım tutarının 2018'de 1,2 trilyon dolar olarak tahmin edilen rakamın 2022'de 3,92 trilyon dolara çıkarak üç katından fazla artması beklenmektedir. Ancak iş bağlamında uygulanabilirliği engelleyen bazı zorluklar bulunmaktadır. Ana sorunlardan biri, bilginin kopyalanabilmesi ve geniş bir kitleyle hızlı bir şekilde paylaşılabilmesi nedeniyle, yapay zekâ yazılımları ile paylaşıldığında iş verilerinin güvenliği konusunda endişelerin olmasıdır. Bu da yapay zekâya karşı belirsizliklere, risklere ve şüpheciliklere yol açmaktadır. Yapay zekâya karşı hoşgörüsüzlüğü azaltmanın birçok yolu vardır. Başlıca öneriler şunlardır:

- Liderleri yeni teknoloji yenilikleri hakkında bilgilendirmek
- İş dünyası mensuplarına yapay zekânın özellikleri ve yetenekleri hakkında tam bilgi vermek
- Yapay zekâ ile çalışanlar arasındaki rol dağılımı

Kısacası, algılanan güvenlik, yapay zekânın anlaşılabilirlik düzeyine, şeffaflık düzeyine ve sağladığı doğrudan faydalara bağlıdır.

Ancak, akıllı şirketler yine de çalışanları yapay zekâ sistemlerinin geliştirilmesine, yorumlanmasına ve iyileştirilmesine katkıda bulunmak için kullanmaktadır. Mevcut çalışanların becerilerini geliştirmek amacıyla kurumsal akademilerin dahil edilmesi ve eğitim ortaklıkları gibi stratejileri uygulamaktadırlar. Şirketler ve kamu kurumları tarafından geleneksel iş sisteminden yenisine etkili bir geçiş için yeni, benzersiz ve geliştirilmiş bir eğitim sisteminin sağlanması gerekmektedir (Cramarenco et al., 2023). Uzun vadede, teknik olmayan profesyonellere yardımcı olabilecek bir çalışan kadrosu olmalıdır.

Geleneksel eğitim yöntemlerini kullanan çalışanlara ayrılan zaman, enerji ve sermaye kaynaklarının verimsizliği nedeniyle yapay zekâ uygulamaları insan zekâsını geliştirmeye kıyasla daha ucuz olarak değerlendirilse de, insan varlığı kuruluşun diğer alanlarında, özellikle veri kontrolü ve denetim alanlarında hâlâ değerlidir. Sonuç olarak, yapay zekâ tüm rol ve sorumlulukları üstlenmek yerine, görevlerin tamamlanması için çalışanlar arasındaki koordinasyonu geliştiren ve bağı güçlendiren bir yardımcı olarak hareket edebilir. Verimlilik ve üretkenliği en üst düzeye çıkarmak için çalışanlara esnek çalışma koşullarının sağlanmasının da önerildiği belirtilmiştir. Örnekler arasında uydu ofislerinden çalışma ve teleçalışma imkânı bulunmaktadır. İdeal olarak işyeri, esas olarak dijital becerilerin yaratılması ve geliştirilmesine odaklanan esnek ve yaşam boyu öğrenme süreci için finansal destek sağlamalı ve gerekli koşulları mümkün kılmalıdır. Geçiş aşaması, mali teşvikler sunularak hızlandırılabilir. Bunun yanı sıra, geçişin zaman dilimini uzatmak, çalışanların tükenmişlik ve kaygı hissetme riskini azaltarak süreci kolaylaştırabilir.

Çalışanlar, otomasyon seviyesinin sıfır olduğu durumlarda yapay zekâ teknolojilerinin kullanılmasına engel olmaya çalışmazlar. Makul bir otomasyon seviyesinin tanımlanması önemlidir. Çünkü önerilen eşiği aşarsa, teknolojilere aşırı bağımlılık ortaya çıkmaya başlar. Ayrıca, bu durum işten ayrılma niyetiyle bağlantılı korkuya, alaycılığa, depresyona ve düşük refaha yol açacaktır (Presbitero & Teng-Calleja, 2023).

1984 yılında, bu fenomen yazar Craig Brod tarafından gözlemlenmiş ve "teknostres" terimi ortaya atılmıştır. Tanımı, bilgi ve iletişim teknolojilerini (BİT) sağlıklı bir şekilde yönetememe durumudur. Bu tür stres, ağırlıklı olarak dış çevresel baskı yoluyla ortaya çıkar. İş otomasyonunun çalışanlar üzerindeki etkisi konusunda karışık bir görüş vardır; %53'ü olumlu etkiye inanırken, %33'ü olumsuz etkiye inanmaktadır. Kalanlar etkiden emin değildi (Malik et al., 2021). Bunun yanı sıra, yapay zekâ çalışanların maddi olmayan kazanımlarını dolaylı olarak artırabilir ve uzun vadede onların uygun karmaşıklık düzeyine sahip daha önemli görevlere odaklanmalarına yardımcı olabilir. Aşağıdaki şekil, yapay zekânın sağladığı faydaların akışını göstermektedir:



Şekil 1. Yapay zekânın çalışanlar üzerindeki faydaları

Şekil 1, yapay zekânın çalışanlara uzun vadeli faydalar sağladığını göstermektedir. Şekilden elde edilen temel çıkarım, rutin ve programlanabilir mikro görevlerin yapay zekâya atanmasıyla verimliliğin artacağı, yön belirleyici makro kararların ise çalışanlar tarafından alınacağıdır. Dolayısıyla, güçlü bir iş organizasyonu, yalnızca yapay zekâ yaklaşımının benimsenmesi olarak değil, yapay zekâ yazılımları ve süreçlerinin insan zekâsı ile birleştirilerek hibrit bir yaklaşım oluşturulması olarak düşünülmelidir (Kambur & Akar, 2022).

2.5. Yapay Zekânın İmalat Sektörüne Etkisi

Otomasyon seviyesinden kaynaklanan iş kaybı beklentisi sektörler arasında farklılık göstermektedir. Örneğin, perakende, imalat ve makine sektörlerinde işlerin %45'inin otomatik sistemler tarafından değiştirileceği öngörülmektedir. Üretim sistemi yapay zekâdan büyük ölçüde faydalanabilir. İyileştirme çalışmalarının odak noktası üretim sisteminin kalitesi ve ürün kalitesi olabilir. Ayrıca kuruluş,standartlaştırılmış üretim modeli için bir deneyim aktarım sistemi kullanarak önemli faydalar elde edebilir. Sistem, bazı çalışanların emekliye ayrılması, işlerini kaybetmeleri veya şirketin küçülmesi durumunda çok yararlı olacaktır. Böylece, yeni adaylara ihtiyaç duyulduğunda, yapay zekâ eğitim sistemini hızlı bir şekilde kullanabilirler ve organizasyonel bilgileri etkili bir şekilde öğrenerek diğerlerine yetişmek için bir aracı olarak kullanabilirler. Bu tür bir yapay sistem etkisel, tepkisel, sosyal beceriler ve özerkliği içermelidir (Loureiro et al., 2021).

Yapay zekânın temel avantajları, özellikle daha iyi veriye dayalı karar verme, pazar analizi ve iş modelleri ile ara süreç düzeyine yönelik yenilikçi yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır; bu da operasyonları kolaylaştırır ve verimliliği daha da optimize eder. İlk hareket edenler

ve daha iyi performans gösterenler gibi kuruluşlar, yapay zekâya entegrasyondan en çok yararlananlar olarak kabul edilir. Bunun nedeni, yüksek bilgi teknolojisi yeteneklerine sahip işletmelerin geleneksel işletmelere kıyasla daha yüksek piyasa değerlerine sahip olmasıdır. Ancak finansal performans, ürün ve pazar analizi dahil olmak üzere tüm göstergelerde aynı düzeyde fayda sağlamaz. Finansal performans, verimlilik, maliyet azaltma, stok azaltma, rekabet avantajı ve kârlılık faktörleri açısından değerlendirilir. Uygulamada bu, rasyonel karar alma sürecini desteklemek üzere yapay zekânın Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) merkezi yazılım veritabanına entegre edilmesiyle sağlanabilir.

2.6. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için Yapay Zekânın Dönüşüm Sürecindeki Zorluklar

Yapay zekâ, algılama, hissetme, bilme, öğrenme ve iletişim kurma gibi insan benzeri becerilere sahip akıllı bir makine olarak tanımlanmaktadır. Yapay zekânın benimsenmesinin koordinasyon, hizmet, üretkenlik ve verimlilik gibi olumlu sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir. Bununla birlikte, bu teknolojiden tam olarak yararlanmak ve ölçeklenebilirliği sağlamak için derin ve sürekli bir insan-makine işbirliğine ihtiyaç vardır. Kaynaklar, kültür ve personel gibi organizasyonel unsurların her biri, optimal ve istenen sonuçlar elde etmek için dijital teknolojilerle sürekli bağlantıda olmalıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin karşılaştığı zorluklar, temel olarak kaynak kısıtlamaları, üretim verimsizlikleri ve piyasa dalgalanmalarına karşı kırılganlık ile karakterize edilir. Covid-19, %60 ile %70 arasında tahmin edilen önemli gelir düşüşüne neden olan en büyük faktörlerden biriydi. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, küresel ekonomiyi önemli ölçüde etkileyen tüm işletmelerin %90'ını oluşturduğundan, bu zorlukların üstesinden gelinmesi gerekmektedir (Shahimi et al., 2025). Bu sorunlar, yapay zekâ, özellikle de gerçek dünyadaki iş ortamlarında dağınık verilerle çalışabilen ve karmaşık kalıpları doğrusal olmayan şekillerde analiz edebilen ileri beslemeli sinir ağının benimsenmesiyle çözülebilir.

2.7. Yapay zekânın İş Güvenliği Algısı Üzerindeki Etkisi

Yapay zekâ yazılımlarının ve süreçlerinin entegrasyonu, mevcut iş kültürünü ve görevlerin genel olarak yürütülme şeklini potansiyel olarak bozabilir veya değiştirebilir. Sonuç olarak, olumsuz algılar çalışanları kariyer araştırma davranışlarını benimsemeye ve yeni fırsatlar aramaya yönlendirir. Rapor, geçici işçilerin %49'unun iş güvencesizliğinden kaynaklı kaygı duyguları yaşadığını göstermektedir (Erebak & Turgut, 2021). Başka bir rapor, bin işçi başına bir robot daha eklenmesinin ücretleri %0,25–%0,5 oranında düşürdüğünü ve istihdamın nüfus oranını yaklaşık %0,18–%0,34 puan düşürdüğünü göstermektedir (Presbitero & Teng-Calleja, 2023). Ayrıca, atanmış rol ile çalışan becerileri arasında bir ilişki olmadığında, çalışanların iyi oluşu olumsuz etkilenmektedir. Bununla birlikte, yapay zekânın çalışanlar üzerinde bazı olumlu sonuçlar doğurduğu ve yeni ortama uyum sağlamalarına yardımcı olduğu da tespit edilmiştir. Çalışanların kurum içinde kendilerini değerli hissedebilmeleri ve iş güvencesine sahip olabilmeleri için çeşitli yollar vardır. Bunların başlıcaları ortama hızlı uyum sağlamak ve sürekli öğrenmektir. Bu

süreç, çalışanların iş memnuniyetini, motivasyonunu, bağlılığını ve verimlilik düzeylerini artırmak için yaptıkları küçük ölçekli ayarlamaları ifade eden "iş şekillendirme" terimiyle ifade edilir. İş şekillendirme üzerinde yapay zekânın yoğunluk seviyesi, çalışanların faaliyet gösterdiği sektörün türüne bağlıdır. Örneğin, düşük vasıflı sektörlerdeki çalışanlar genellikle daha standart ve rutin görevlere sahiptir. Bu nedenle, görevlerin ikame edilebilirliği tehdidi artar ve bu da onları iş şekillendirmeyi benimsemeye zorlayan olumsuz duygusal ve davranışsal tepkilere neden olur. Teknolojik beceriye sahip olmak, gelişmekte olan yapay zekâ teknolojilerine uyum sağlayarak belirsizlikle başa çıkmanın başlıca yollarından biridir. Bu çalışanların yeni çalışma ortamına uyum sağlamaları için yeteneklerini geliştirmek ve yeniden beceri kazandırmak suretiyle başarılabilir. Yetkinlik geliştirme, mevcut yeteneklerin iyileştirilmesi ve tamamlayıcı becerilerin eklenmesini ifade eder. Yeniden beceri kazanma, başka mesleklerde çalışabilmek için tamamen yeni beceriler öğrenmek anlamına gelir ve gelecekteki iş olanaklarının gelişme fırsatını sağlar. Özellikle satış, tedarik zinciri, lojistik ve eğitim alanlarında gereklidir (Cramarenco et al., 2023). İşin yeniden şekillendirilmesinin yanı sıra, çalışanların farklı rollerde ve departmanlarda çalışarak çeşitli teknolojileri kullanmalarını sağlamak amacıyla iş rotasyonu uygulamalarının hayata geçirilmesi, daha hızlı öğrenme süreçleri ve kariyer gelişimi fırsatları yaratmak için önerilmektedir.

Buna karşılık, yüksek teknoloji ve finans sektörleri karar verme ve verimliliği artırmak için yapay zekâdan yararlanır (Sha & Chai, 2025).

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırma Tasarımı

Araştırma, aracı değişken olarak teknolojik çevikliği, moderatör değişken olarak ise yapay zekâ algısını dikkate alarak, yapay zekâ algısı ile çalışan algıları arasındaki ilişkiyi analiz eden nicel ve kesitsel araştırma tasarımları kullanılarak yürütülmüştür. Çalışma, ortam üzerinde herhangi bir müdahale yapılmaksızın gerçekleştirilmiştir.

Çalışanlar farklı sektörlerden ve ülkelerden seçilmiştir. Dağıtılan anket sayısı toplam 400'dür. Ayrıca, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi dahil olmak üzere yanıt verenlerin demografik verileri toplanmıştır. İş deneyimi, sektör ve yapay zekâya maruz kalma yoğunluğu.

Anketin çevrimiçi olarak yapıldığına dikkat etmek önemlidir. Veri toplanmadan önce, katılımcılara yanıtların gizli ve anonim tutulacağı konusunda bilgi verilmiştir.

Cevaplar, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişen Likert tipi ölçek tekniği kullanılarak toplanmış ve ölçülmüştür.

Anket, her biri 4 maddeden oluşan 4 yapı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.2. Kavram tanımları

- **Yapay zekâ entegrasyonu:** Bu kavram, çalışanların görevleri veya kurumsal süreçler içinde yapay zekâ teknolojilerinin yer alma düzeyini ifade eder. Araştırma amaçları

doğrultusunda yapay zekâ entegrasyonunun bileşenleri sırasıyla AI1, AI2, AI3 ve AI4 olarak kodlanmıştır.

- **Algılanan görev ikame edilebilirliği:** Çalışanların yerlerinin yapay zekâ sistemleriyle doldurulma olasılığını veya günlük görevlerinin otomasyon düzeyini ifade eder. Araştırma amaçları doğrultusunda, görev ikame edilebilirliğinin bileşenleri TS1, TS2, TS3 ve TS4 olarak kodlanmıştır,
- **Çalışanların teknolojik çevikliği:** Çalışanların teknolojik değişikliklere uyum sağlama düzeyini ve yeni dijital teknolojilerin kullanımını ifade eder. Araştırma amaçları doğrultusunda, teknolojik çeviklik unsurları TA1, TA2, TA3 ve TA4 olarak kodlanmıştır.
- **İş güvenliği algısı:** Yapay zekâ entegrasyonuna rağmen, çalışanların işlerinin uzun vadede istikrarı ve sürekliliği konusunda algıladıkları güvenlik düzeyini ifade eder. İş güvenliği algısına ilişkin maddeler, araştırma amaçları doğrultusunda JS1, JS2, JS3 ve JS4 olarak kodlanmıştır.

3.3. Veri analizi

Tüm veriler JASP yazılımı ile analiz edilmiştir. Analiz, katılımcıların demografik özellikleri ve dağılımı ile başlamaktadır.

Öğeler arasındaki iç tutarlılığı tespit edebilmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı hesaplanarak güvenilirlik kontrol edilmiştir. Geçerlilik ise keşifsel faktör analizi ve korelasyon analizi uygulanarak kontrol edilmiştir.

Ayrıca, hipotezler sırasıyla çoklu doğrusal regresyon , aracılık ve moderasyon analizleri kullanılarak incelenmiştir.

4. Sonuçlar

4.1. Ankete katılanların demografik profili

Tanımlayıcı istatistiklerden elde edilen başlıca bulgular arasında, katılımcıların %11,3'ünün Amerika Birleşik Devletleri'nden olduğu, en düşük oranın ise %0,5 ile Danimarka'dan olduğu yer almaktadır. Ayrıca, katılımcıların cinsiyet dağılımı nispeten dengeliydi; kadın katılımcılar %57,1 ile örneklemin biraz daha yüksek bir oranını oluşturuyordu. Bunların %27,3'ünün serbest meslek sahibi olduğu belirtiliyor. Katılımcıların büyük çoğunluğu 18 ila 26 yaşları arasındaydı ve %70,3'ü üniversite diplomasına sahipti.

4.2. Tanımlayıcı istatistik

Descriptive Statistics

	AI_mean	TS_mean	TA_mean	JS_mean
Valid	400	400	400	400
Missing	0	0	0	0
Mean (arithmetic)	3.014	2.776	3.701	3.291
Std. Deviation	1.139	0.8982	0.8814	0.9293
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000

Şekil 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Şekil 2, Yapay Zekâ Entegrasyonu, Algılanan görev ikame edilebilirliği, Teknolojik Çeviklik ve İş Güvenliği için ortalama puanların sırasıyla 3.014, 2.776, 3.701 ve 3.291 olduğunu göstermektedir.

Standart sapma, 1.139 olarak ölçülen Yapay Zekâ Entegrasyonu yapısında en yüksek, 0.881 olarak tahmin edilen Teknolojik Çeviklik yapısında ise en düşüktür.

4.3. Cronbach Alfa analizi

Şekil 3, Cronbach alfa katsayısı kullanılarak güvenilirliğin ölçüm ölçeğini değerlendirmektedir.

Reliability

Frequentist Scale Reliability Statistics

			95% CI	
Coefficient	Estimate	Std. Error	Lower	Upper
Cronbach's α	0.9121	0.008612	0.8952	0.9290

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

	Cronbach's α (if item dropped)			Item-rest correlation		
Item	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI
AI1	0.8988	0.8755	0.9221	0.7627	0.7184	0.8008
AI2	0.8758	0.8500	0.9016	0.8301	0.7969	0.8583
AI3	0.8698	0.8434	0.8961	0.8452	0.8147	0.8711
AI4	0.8988	0.8795	0.9181	0.7638	0.7197	0.8018

Şekil 3 (a). Yapay Zekâ Entegrasyonu ölçeği maddelerinin güvenilirlik kontrolü

Reliability

Frequentist Scale Reliability Statistics

			95% CI	
Coefficient	Estimate	Std. Error	Lower	Upper
Cronbach's α	0.6998	0.02831	0.6443	0.7553

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

	Cronbach's α (if item dropped)			Item-rest correlation		
Item	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI
TS1	0.6444	0.5770	0.7119	0.4711	0.3911	0.5440
TS2	0.6527	0.5842	0.7212	0.4576	0.3765	0.5318
TS3	0.6384	0.5718	0.7051	0.4806	0.4015	0.5526
TS4	0.6091	0.5337	0.6844	0.5314	0.4572	0.5983

Şekil 3 (b). Görev Değiştirilebilirliği yapısının maddelerinin güvenilirlik kontrolü

Reliability

Frequentist Scale Reliability Statistics

			95% CI	
Coefficient	Estimate	Std. Error	Lower	Upper
Cronbach's α	0.8335	0.01830	0.7977	0.8694

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

	Cronbach's α (if item dropped)			Item-rest correlation		
Item	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI
TA1	0.7863	0.7396	0.8330	0.6721	0.6145	0.7225
TA2	0.7699	0.7220	0.8178	0.7078	0.6553	0.7536
TA3	0.7964	0.7472	0.8455	0.6537	0.5937	0.7065
TA4	0.8058	0.7636	0.8481	0.6255	0.5619	0.6817

Şekil 3 (c). Teknolojik Çeviklik yapısının maddelerinin güvenilirlik kontrolü

Reliability

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI Lower	95% CI Upper
Cronbach's α	0.7945	0.01945	0.7564	0.8326

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	Cronbach's α (if item dropped) Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI	Item-rest correlation Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI
JS1	0.7215	0.6673	0.7758	0.6488	0.5882	0.7022
JS2	0.7096	0.6519	0.7673	0.6716	0.6140	0.7221
JS3	0.7506	0.7007	0.8005	0.5904	0.5226	0.6508
JS4	0.7879	0.7441	0.8316	0.5133	0.4372	0.5820

Şekil 3 (d). İş güvenliği boyutuna ait maddelerin güvenilirlik kontrolü

Tüm veriler, maddeler arasındaki iç tutarlılığın kabul edilebilir düzeyden mükemmel düzeye kadar değiştiğini göstermiştir. Ayrıca, madde-ölçek korelasyonları, tüm maddelerin önerilen minimum eşik değeri olan 0,30'u aşarak kendi yapılarıyla güçlü bir korelasyon gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, tüm yapı maddeleri için "madde çıkarıldığında" Cronbach alfa değerleri, genel alfa katsayısından daha düşük olarak hesaplanmıştır; bu da herhangi bir maddenin çıkarılmasının ölçeğin güvenilirliğinde bir azalmaya yol açacağını göstermektedir.

4.4. Açıklayıcı Faktör Analizi testi

Şekil 4, AFA kullanılarak maddeler arasındaki ilişkiyi ve bu maddelerin yapılarına uygunluğunu analiz ederek geçerliliği kontrol etmektedir.

Kaiser-Meyer-Olkin Test

	MSA
Overall MSA	0.842
AI1	0.908
AI2	0.848
AI3	0.841
AI4	0.913
TS1	0.873
TS2	0.824
TS3	0.769
TS4	0.823
TA1	0.796
TA2	0.806
TA3	0.887
TA4	0.831
JS1	0.813
JS2	0.779
JS3	0.801
JS4	0.857

Bartlett's Test

X^2	df	p
2887.780	120.000	< .001

Şekil 4 (a). KMO ve Bartlett testi

Tablo, tüm verilerin faktör analizi için son derece uygun olduğunu göstermektedir; faktör yüklemeleri 0,769 ile 0,913 arasında değişmekte olup $p < 0,001$'dir.

Factor Loadings

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Uniqueness
AI2	0.936				0.217
AI3	0.934				0.159
AI1	0.803				0.334
AI4	0.771				0.354
TA2		0.873			0.297
TA1		0.782			0.411
TA3		0.667			0.485
TA4		0.656			0.522
JS2			0.780		0.365
JS1			0.742		0.431
JS3			0.730		0.507
JS4			0.528		0.633
TS3				0.698	0.554
TS4				0.617	0.551
TS2				0.582	0.654
TS1				0.455	0.575

Note. Applied rotation method is promax.

Factor Characteristics

	Unrotated solution			Rotated solution		
	Eigenvalue	Proportion var.	Cumulative	SumSq. Loadings	Proportion var.	Cumulative
Factor 1	4.618	0.2886	0.2886	3.131	0.1957	0.1957
Factor 2	2.182	0.1364	0.4250	2.326	0.1454	0.3411
Factor 3	1.223	0.07642	0.5014	2.037	0.1273	0.4684
Factor 4	0.9275	0.05797	0.5594	1.456	0.09099	0.5594

Factor Loadings

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Uniqueness
AI2	0.936				0.217
AI3	0.934				0.159
AI1	0.803				0.334
AI4	0.771				0.354
TA2		0.873			0.297
TA1		0.782			0.411
TA3		0.667			0.485
TA4		0.656			0.522
JS2			0.780		0.365
JS1			0.742		0.431
JS3			0.730		0.507
JS4			0.528		0.633
TS3				0.698	0.554
TS4				0.617	0.551
TS2				0.582	0.654
TS1				0.455	0.575

Note. Applied rotation method is promax.

Factor Characteristics

	Unrotated solution			Rotated solution		
	Eigenvalue	Proportion var.	Cumulative	SumSq. Loadings	Proportion var.	Cumulative
Factor 1	4.618	0.2886	0.2886	3.131	0.1957	0.1957
Factor 2	2.182	0.1364	0.4250	2.326	0.1454	0.3411
Factor 3	1.223	0.07642	0.5014	2.037	0.1273	0.4684
Factor 4	0.9275	0.05797	0.5594	1.456	0.09099	0.5594

Şekil 4 (b). Faktör yüklemeleri ve özellikleri

Özdeğer analizi, yapay zekâ entegrasyonu yapısının 4,618 olarak hesaplanan değere göre oldukça sağlam ve kullanışlı olduğunu göstermektedir.

Genel olarak, tüm faktörler 1'in üzerinde veya 1'e çok yakındır; bu da 0,93 ile 4,61 arasında değişen değerlerle her bir faktörün önemini ve gücünü ortaya koymaktadır.

4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Şekil 5, H1, H2 ve H3 hipotezleri için yapılan çoklu regresyon analizi testlerini göstermektedir.

Linear Regression

Model Summary - JS_mean

Model	R	R^2	Adjusted R^2	RMSE	R^2 Change	df1	df2	p
M_0	0.000	0.000	0.000	0.9293	0.000	0	399	
M_1	0.348	0.121	0.115	0.8744	0.121	3	396	< .001

Note. M_1 includes AI_mean, TS_mean, TA_mean

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
M_1	Regression	41.80	3	13.93	18.22	< .001
	Residual	302.8	396	0.7646		
	Total	344.6	399			

Note. M_1 includes AI_mean, TS_mean, TA_mean

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	95% CI Lower	95% CI Upper
M_0	(Intercept)	3.291	0.04646		70.83	< .001	3.200	3.383
M_1	(Intercept)	1.827	0.2082		8.773	< .001	1.418	2.236
	AI_mean	−0.004824	0.04389	−0.005912	−0.1099	.913	−0.09111	0.08147
	TS_mean	0.09452	0.05495	0.09137	1.720	.086	−0.01350	0.2026
	TA_mean	0.3287	0.05381	0.3118	6.109	< .001	0.2229	0.4345

Linear Regression

Model Summary - JS_mean

Model	R	R^2	Adjusted R^2	RMSE	R^2 Change	df1	df2	p
M_0	0.000	0.000	0.000	0.9293	0.000	0	399	
M_1	0.348	0.121	0.115	0.8744	0.121	3	396	< .001

Note. M_1 includes AI_mean, TS_mean, TA_mean

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
M_1	Regression	41.80	3	13.93	18.22	< .001
	Residual	302.8	396	0.7646		
	Total	344.6	399			

Note. M_1 includes AI_mean, TS_mean, TA_mean

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	95% CI Lower	95% CI Upper
M_0	(Intercept)	3.291	0.04646		70.83	< .001	3.200	3.383
M_1	(Intercept)	1.827	0.2082		8.773	< .001	1.418	2.236
	AI_mean	−0.004824	0.04389	−0.005912	−0.1099	.913	−0.09111	0.08147
	TS_mean	0.09452	0.05495	0.09137	1.720	.086	−0.01350	0.2026
	TA_mean	0.3287	0.05381	0.3118	6.109	< .001	0.2229	0.4345

Linear Regression

Model Summary - JS_mean

Model	R	R^2	Adjusted R^2	RMSE	R^2 Change	df1	df2	p
M_0	0.000	0.000	0.000	0.9293	0.000	0	399	
M_1	0.348	0.121	0.115	0.8744	0.121	3	396	< .001

Note. M_1 includes AI_mean, TS_mean, TA_mean

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
M_1	Regression	41.80	3	13.93	18.22	< .001
	Residual	302.8	396	0.7646		
	Total	344.6	399			

Note. M_1 includes AI_mean, TS_mean, TA_mean

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	95% CI Lower	95% CI Upper
M_0	(Intercept)	3.291	0.04646		70.83	< .001	3.200	3.383
M_1	(Intercept)	1.827	0.2082		8.773	< .001	1.418	2.236
	AI_mean	−0.004824	0.04389	−0.005912	−0.1099	.913	−0.09111	0.08147
	TS_mean	0.09452	0.05495	0.09137	1.720	.086	−0.01350	0.2026
	TA_mean	0.3287	0.05381	0.3118	6.109	< .001	0.2229	0.4345

Şekil 5 (a). Çoklu regresyon analizi testleri

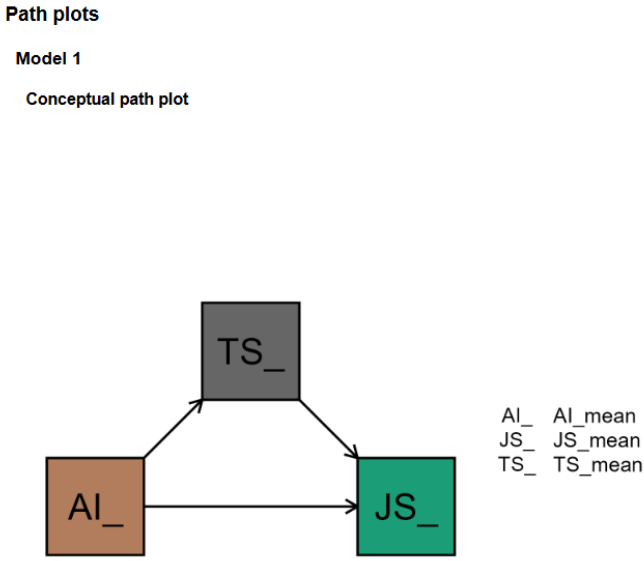
Model genel olarak istatistiksel anlamlılık gösterdi ($p < 0,001$; $F = 18,22$); bu durum, iş güvenliğinin etkisindeki %12,1'lik varyansı açıklıyor.

İlk hipotez, "yapay zekâ entegrasyonunun iş güvenliği ile pozitif bir korelasyonunun olduğu" iddiasını ortaya koymuştur. Ancak, yapay zekâ entegrasyonunun iş güvenliği üzerinde negatif, ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur; bu, $\beta = -0,006$, $p = 0,913$ olarak gösterilmiştir. Dolayısıyla, H1 desteklenmemektedir.

İkinci hipotez, “algılanan görev ikame edilebilirliğinin iş güvenliğini olumsuz etkilediği” iddiasını içeriyordu. β = 0,091, p = 0,086 değerlerini gösteren test sonuçlarına göre, H2 de desteklenmemektedir. Olumlu, ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir.

Üçüncü hipotez, “çalışanların teknolojik çevikliğinin iş güvenliği algılarıyla pozitif ilişkili olduğu” iddiasını içeriyordu. Test sonuçları iş güvenliği üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermiştir; bu etki β = 0,312, p < 0,001 olarak belirtilmiştir.

Dördüncü hipotez, “algılanan görev ikame edilebilirliğinin yapay zekânın entegrasyonu ile iş güvenliği algısı arasındaki ilişkiyi aracılık ettiği” iddiasını ortaya koymuştur. Aşağıdaki şekiller, değişkenlerin görsel ilişkisini ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki hem doğrudan hem de dolaylı etkilerini göstermektedir.



Şekil 5 (b). Aracılık etkisinin kavramsal yol şeması

Model 1

Path coefficients

			Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper	Std. Estimate
AI_mean	→	JS_mean	0.06073	0.04430	1.371	.170	−0.04174	0.1581	0.07444
TS_mean	→	JS_mean	0.1576	0.05617	2.806	.005	0.03850	0.2784	0.1523
AI_mean	→	TS_mean	0.3389	0.03560	9.518	< .001	0.2561	0.4187	0.4297

Note. Confidence intervals are percentile bootstrapped. Standard errors, z-values and *p*-values are based on the delta method.
Note. Moderation effect estimates are based on mean-centered variables.

Direct and indirect effects

					Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper	Std. Estimate
AI_mean	→	JS_mean			0.06073	0.04430	1.371	.170	−0.04174	0.1581	0.07444
AI_mean	→	TS_mean	→	JS_mean	0.05341	0.01985	2.691	.007	0.01222	0.1024	0.06546

Note. Confidence intervals are percentile bootstrapped. Standard errors, z-values and *p*-values are based on the delta method.
Note. Moderation effect estimates are based on mean-centered variables.

Total effects

					Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval Lower	95% Confidence Interval Upper	Std. Estimate
Total	AI_mean	→	JS_mean		0.1141	0.04039	2.826	.005	0.02260	0.2047	0.1399
Total indirect	AI_mean	→	JS_mean		0.05341	0.01985	2.691	.007	0.01222	0.1024	0.06546

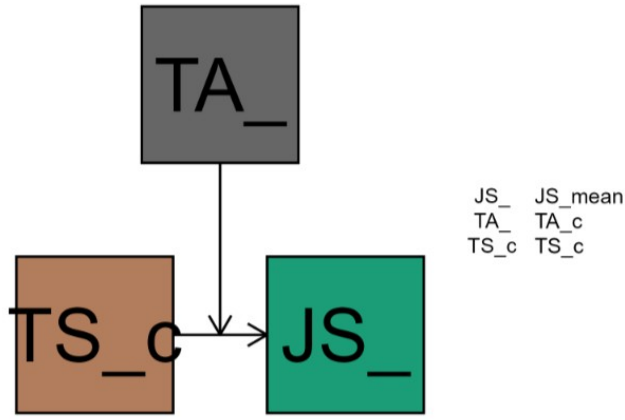
Note. Confidence intervals are percentile bootstrapped. Standard errors, z-values and *p*-values are based on the delta method.
Note. Moderation effect estimates are based on mean-centered variables.

Şekil 5 (c). Aracılık etkisi analizi

Aracılık etkileri normal dağılım göstermediğinden, 5000 örneklemden oluşan bootstrapping yöntemi uygulanmıştır.

Bulgular, yapay zekanın entegrasyonunun görev ikame edilebilirliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir; tahmini β değeri 0,4297, p < 0,001'dir. Benzer şekilde, görev ikame edilebilirliğinin de iş güvenliği algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif etkisi vardır; bu etki β = 0,1523, p = 0,005 olarak tahmin edilmiştir. İlginç bir şekilde, herhangi bir aracı değişken olmaksızın yapay zekâ entegrasyonunun iş güvenliği üzerindeki doğrudan etkisi, β = 0,0744, p = 0,170 olarak tahmin edilen istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etki göstermektedir. Bununla birlikte, yapay zekâ entegrasyonunun görev ikame edilebilirliği aracılığıyla iş güvenliği üzerindeki dolaylı etkisi, %95 güven aralığıyla β = 0,0655, p = 0,007 olarak hesaplanan istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif etki göstermektedir. Dolayısıyla, daha yüksek yapay zekâ entegrasyonu daha yüksek görev ikame edilebilirliğine yol açar ve buna karşılık, daha yüksek görev ikame edilebilirliği de daha yüksek iş güvenliği algısına yol açar.

Son hipotez, "çalışanların teknolojik çevikliğinin algılanan görev ikame edilebilirliği ile iş güvenliği algısı arasındaki negatif ilişkiyi moderatör olarak etkilediği" iddiasını ortaya koymuştur. Şekil 6, değişkenlerin görsel ilişkisini ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki hem doğrudan hem de dolaylı etkilerini göstermektedir.



Şekil 6 (a). Moderatör etkisinin kavramsal yol şeması

Path coefficients

							95% Confidence Interval	
			Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
TS_c	→	JS_mean	0.09600	0.05155	1.862	.063	−0.005030	0.1970
TA_c	→	JS_mean	0.3200	0.05426	5.898	< .001	0.2137	0.4263
TS_c:TA_c	→	JS_mean	−0.02331	0.05073	−0.4595	.646	−0.1227	0.07611

Note. Moderation effect estimates are based on mean-centered variables.

Direct and indirect effects

								95% Confidence Interval	
			TA_c	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
TS_c	→	JS_mean	16	0.1182	0.07587	1.558	.119	−0.03052	0.2669
TS_c	→	JS_mean	50	0.09195	0.05093	1.805	.071	−0.007877	0.1918
TS_c	→	JS_mean	84	0.07738	0.06043	1.280	.200	−0.04107	0.1958

Note. Moderation effect estimates are based on mean-centered variables.

Total effects

									95% Confidence Interval	
				TA_c	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
Total	TS_c	→	JS_mean	16	0.1182	0.07587	1.558	.119	−0.03052	0.2669
	TS_c	→	JS_mean	50	0.09195	0.05093	1.805	.071	−0.007877	0.1918
	TS_c	→	JS_mean	84	0.07738	0.06043	1.280	.200	−0.04107	0.1958

Note. Moderation effect estimates are based on mean-centered variables.

Şekil 6 (b). Aracılık etkisi analizi

Çoklu doğrusallığı önlemek amacıyla hem görev ikame edilebilirliğinin hem de teknolojik çevikliğin merkezlenmiş versiyonları kullanılmıştır. Sonuçlar, teknolojik çevikliğin merkezlenmiş versiyonunun $\beta = 0,32$, $p < 0,001$ olarak tahmin edilen iş güvenliği algısı ile istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, görev ikame edilebilirliği ve teknolojik çevikliğin etkileşim etkisi, $\beta = -0,02$, $p =$

0,646 olarak tahmin edilen iş güvenliği algısı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermemiştir.

Ek olarak, görev ikame edilebilirliğinin iş güvenliği algısı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi yoktur; bu durum, β = 0,1182, p = 0,119 olarak tahmin edilen düşük seviye, β = 0,0912, p = 0,071 olarak tahmin edilen orta seviye ve β = 0,0774, p = 0,200 olarak tahmin edilen yüksek teknolojik çeviklik seviyesi dahil olmak üzere hiçbir seviyede geçerlidir.

5. Tartışmalar

Bu çalışma, yapay zekâ çağında görev ikame edilebilirliği ve teknolojik çeviklik bağlamında algılanan iş güvenliği düzeyini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, özellikle aşağıdaki öncü yazarların çalışmalarından yararlanmıştır:

- Davis (1989) ve Rogers (2003) tarafından ele alınan yapay zekâ algısı
- Autor, Levy ve Murnane (2003)
- Lu ve Ramamurthy (2011) tarafından çalışanların teknolojik çevikliği
- Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) tarafından iş güvenliği algısı

Sonuçlar, yapay zekâ kullanımının ortalama puanının 5 puanlık Likert ölçeğinin ortasında olduğunu göstermiştir; bu da iş güvenliği algısı üzerinde yapay zekâ entegrasyonuna ilişkin nötr bir algıyı işaret etmektedir. Görev ikame edilebilirliği için ortalama puan, görevlerin yapay zekâ tarafından ikame edilebilirliğine yönelik algının düşük ila orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Teknolojik çeviklikle ilgili cevapların ortalama puanı, çalışanların teknolojik sistemlere ve değişikliklere hazır, yetkin ve uyumlu hissettiklerini göstermiştir. İş güvenliği algısının ortalamanın biraz üzerinde olduğu ve bu durumun güvenliği işaret ettiği görülmüştür.

İlk hipotezin bulguları, yapay zekâ entegrasyonuna ilişkin genel algının iş güvenliği algısını tek tip bir şekilde olumlu ya da olumsuz etkilemediğini ortaya koydu. Bunun yerine, bu durum sektör, deneyim düzeyi, çalışanların pozisyonu, organizasyon yapısı, kültür ve iletişim gibi faktörlere bağlıdır.

İkinci hipotez, görev ikame edilebilirlik düzeyinin iş güvenliği algısıyla pozitif bir ilişki içinde olduğu ilginç bir bulguyu ortaya koydu. Bu, çalışanların daha yaratıcı alanlarda çalışmayı tercih ettiklerini ve rutin görevleri tamamlamak için yapay zekayı bir yardımcı olarak kabul ettiklerini gösterebilir. Ayrıca, çalışanların iş güvenliği konusunda herhangi bir endişe duymadan yapay zekâ ile iş birliği yaparak yeni ortama uyum sağlayabilecekleri anlamına da gelebilir. Ancak sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildi; bu da ihtiyatlı bir yaklaşım gerektiriyordu.

Bir diğer önemli bulgu, teknolojik çeviklik ile iş güvenliği algısı arasındaki ilişkinin doğrudan olduğuydu. Bu anlamlı ve pozitif ilişki, çalışanların teknolojik becerilerini geliştirmelerinin, gelecekteki yazılımları takip etmelerinin ve trendleri izlemelerinin kendilerine iş güvenliği sağlayacağına derinden inandıklarını ve gerekli becerileri edinmenin, çalışanların yapay zekâ ile günlük işlerini isteyerek yerine getirmelerine yönelik özgüvenlerini artırdığını ortaya koydu.

Aracılık analizi, yapay zekâ entegrasyonu ile görev ikame edilebilirliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu gösterdi; bu da çalışanların işlerinde bir dereceye kadar yapay zekâ kullanmaları halinde görevlerinin tamamen yapay zekâ ile ikame edilebileceğini göstermektedir. Ayrıca, yapay zekâ entegrasyonu ile iş güvenliği algısı arasında anlamlı bir ilişki olmamasına rağmen, görev ikame edilebilirliği dikkate alındığında iş güvenliği algısı ile anlamlı ve pozitif bir dolaylı ilişki olduğu görülmüştür. Moderasyon etkisine gelince, teknolojik çevikliğin hiçbir düzeyde görev ikame edilebilirliği ile iş güvenliği arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde moderasyon etmediği görülmüştür.

6. Pratik çıkarımlar

Araştırma bulguları yöneticiler için bir dizi yararlı öneri sunmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara dijital beceriler konusunda eğitim vermesi tavsiye edilmektedir. Bu da çalışanların yaratıcılık, muhakeme ve etik muhakeme açısından sağladığı faydalara yol açacaktır. Ayrıca, verimlilik amacıyla diğer rutin görevler yapay zekâ tarafından yerine getirilebilir.

7. Sınırlılıklar ve gelecekteki araştırmalar

Bazı hipotezler desteklenmedi ve istatistiksel olarak anlamsız sonuçlar ortaya çıktı. Gelecekteki araştırmalar, daha iyi genelleştirilebilirlik için daha fazla örneklemden yararlanarak daha fazla sektör türünü ve coğrafi yanıtı daha iyi gösterebilir ve dahil edebilir.

Ayrıca, veriler katılımcıların kendi beyanlarına göre toplanmıştır ve bu da yanıt önyargısına maruz kalabilir.

Üçüncü olarak, çalışma yapay zekâ benimseme düzeyi, çalışanların teknolojiye olan güveni vb. diğer faktörlerin eklenmesiyle ve uzunlamasına bir çalışma kullanılarak daha da geliştirilebilir ve iyileştirilebilir.

8. Sonuç

Bu çalışmanın temel amacı, yapay zekâ entegrasyonu ile iş güvenliği algısı arasındaki ilişkiyi analiz etmekti. Yapay zekâ kullanımının iş güvenliği algısını her zaman olumsuz etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bunun yerine, asıl etki teknolojik yeterlilik düzeyi ve esneklik bağlamında ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar kendilerini daha rahat hissederler ve iş güvenliğinin daha iyi olduğuna inanırlar. Bu durum, yöneticiler tarafından karşılanabilir ve kolaylaştırılabilir. Buna karşılık, yöneticiler de yaratıcılık ve etik muhakemeyle desteklenen doğru karar alma sürecinden büyük fayda sağlayacaktır.

Kaynakça / References

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. Journal of Economic Perspectives, 33(2), 3–30. https://www.jstor.org/stable/26621237

Bhargava, A., Bester, M., & Bolon, L. (2020). Employees' perceptions of the implementation of robotics, artificial intelligence, and automation (RAIA) on job satisfaction, job security, and employability. Journal of Technology in Behavioral Science, 6(1), 106–113. https://doi.org/10.1007/s41347-020-00153-8

Copeland, B. J. (2026, February 26). Artificial intelligence. Encyclopædia Britannica. https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence

Cramarenco, R. E., Burcă-Voicu, M. I., & Dabija, D.-C. (2023). The impact of artificial intelligence (AI) on employees' skills and well-being in global labor markets: A systematic review. Oeconomia Copernicana, 14(3), 731–767. https://doi.org/10.24136/oc.2023.022

Erebak, S., & Turgut, T. (2021). Anxiety about the speed of technological development: Effects on job insecurity, time estimation, and automation level preference. Journal of High Technology Management Research, 32(1), Article 100419. https://doi.org/10.1016/j.hitech.2021.100419

Hlatshwayo, M. (2023). The integration of artificial intelligence (AI) into business processes. https://doi.org/10.5281/zenodo.10893971

Huang, C.-K., & Lin, J.-S. (2025). Firm performance on artificial intelligence implementation. Managerial and Decision Economics, 46(3), 1856–1870. https://doi.org/10.1002/mde.4486

Hunter, A. P., Sheppard, L. R., Karlén, R., & Balieiro, L. (2018). Investment in artificial intelligence. In Artificial intelligence and national security: The importance of the AI ecosystem (pp. 15–23). Center for Strategic and International Studies (CSIS). http://www.jstor.org/stable/resrep22492.6

Kambur, E., & Akar, C. (2022). Human resource developments with the touch of artificial intelligence: A scale development study. International Journal of Manpower, 43(1), 168–205. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0216

Kavanagh, C. (2019). Artificial intelligence. In New tech, new threats, and new governance challenges: An opportunity to craft smarter responses? Carnegie Endowment for International Peace. https://www.jstor.org/stable/resrep20978.5

Longmont, D. N. J., & Alexiou, A. (2020). The contingent effect of job automating technology awareness on perceived job insecurity: Exploring the moderating role of organizational culture. Technological Forecasting and Social Change, 161, Article 120302. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120302

Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., & Tussyadiah, I. (2021). Artificial intelligence in business: State of the art and future research agenda. Journal of Business Research, 129, 911–926. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.001

Mahamuni, A. (2018). Internet of things, machine learning, and artificial intelligence in the modern supply chain and transportation. Defense Transportation Journal, 74(1), 14–17. https://www.jstor.org/stable/26430583

Malik, N., Tripathi, S. N., Kar, A. K., & Gupta, S. (2021). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0-led organizations. International Journal of Manpower, 43(2), 334–354. https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0173

Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2023). Job attitudes and career behaviors relating to employees' perceived incorporation of artificial intelligence in the workplace: A career self-management perspective. Personnel Review, 52(4), 1169–1187. https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0103

Sha, C., & Chai, T. (2025). When digital-AI transformation sparks adaptation: Job crafting and AI knowledge in job insecurity contexts. Frontiers in Psychology, 16, Article 1612245. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1612245

Soulami, M., Benchekroun, S., & Galiulina, A. (2024). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: A bibliometric and systematic review. Frontiers in Artificial Intelligence. https://doi.org/10.3389/frai.2024.1473872

TechClass. (2024). AI-driven compliance monitoring: Opportunities and risks. https://www.techclass.com/resources/learning-and-development-articles/ai-driven-compliance-monitoring-opportunities-and-risks

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

YENİ NESİL İŞ GÜCÜNÜN MOBİLYA SEKTÖRÜNE KAZANDIRILMASI: MOYSAD ARAMA KONFERANSI BULGULARI ÜZERİNDEN STRATEJİK BİR DEĞERLENDİRME

Ömer MERİÇÖZ
İstanbul Arel Üniversitesi
ORCID: 0000-0002-2039-8787
omermericoz@arel.edu.tr

Ali AKDEMİR
İstanbul Arel Üniversitesi
ORCID: 0000-0002-5188-3304
aliakdemir@arel.edu.tr

ÖZET

[Son yılların gözde kavramları haline gelen dijitalleşme ve otomasyon, imalat sektörlerinde ihtiyaç duyulan iş gücü niteliğini de değiştirmektedir. Emek yoğun yapısını büyük ölçüde koruyan mobilya sektöründe; üretim süreçlerinde teknoloji kullanımının artmasıyla birlikte kas gücüne dayalı niteliksiz iş gücüne duyulan ihtiyaç azalmakta; teknolojiye hâkim, bilişsel ve pratik becerileri gelişmiş nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyaç ise artmaktadır. Diğer taraftan çalışma yaşamına yeni katılan yeni neslin özerklik, esneklik, adil yönetim ve teknolojiyle bütünleşmiş çalışma ortamına ilişkin beklentileri, mobilya sektörü gibi geleneksel sektörlerin mevcut koşullarıyla ve yönetim anlayışlarıyla genel olarak örtüşmeyebilmektedir. Bu çalışmada MOYSAD, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve İstanbul Arel Üniversitesi iş birliğiyle düzenlenen Mobilya Zirvesi ve Arama Konferansı kapsamında elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır. Mobilya sektörünün nitelikli insan kaynağı ihtiyacına ilişkin elde edilen veriler, yeni nesil iş gücünün çalışma yaşamından beklentileri ile birlikte ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Arama Konferansı kapsamında yürütülen ortak akıl çalışmalarında ortaya çıkan görüşler ile yeni nesil iş gücünün literatürde öne çıkan beklentileri tematik olarak eşleştirilmiştir. Yapılan değerlendirmede, sektör paydaşları tarafından ortaya konulan görüşlerin yeni nesil çalışanların çalışma yaşamından beklentilerine ilişkin literatür bulgularıyla önemli ölçüde örtüştüğü görülmüştür. Bu örtüşmeden hareketle, yeni neslin mobilya sektörüne kazandırılması ve sektörde sürdürülebilir biçimde istihdam edilmesine yönelik stratejik önceliklerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; Arama Konferansı; Yeni Nesil İş Gücü; Mobilya Sektörü*

ABSTRACT

[Digitalization and automation have become popular concepts in recent years and they are also changing the qualifications needed in manufacturing industries. Although the furniture industry still has a largely labor-intensive structure, the increasing use of technology in production processes is reducing the need for unskilled labor based on physical strength. On the other hand, the need for qualified employees who can use technology and have strong cognitive and practical skills is increasing. At the same time, the expectations of the new generation entering working life, such as autonomy, flexibility, fair management and a technology-integrated working environment, may not always match the existing conditions and management approaches of traditional industries such as the furniture industry.

This study uses the findings obtained from the Furniture Summit and Search Conference organized in cooperation with MOYSAD, Çanakkale Onsekiz Mart University and Istanbul Arel University. The data on the furniture industry's need for qualified human resources were evaluated together with the expectations of the new generation workforce from working life. In this context, the views that emerged from the collective discussions during the Search Conference were thematically matched with the expectations of the new generation workforce identified in the literature. The evaluation showed that the views of industry stakeholders largely overlap with the findings in the literature regarding the expectations of the new generation from working life. Based on this overlap, the study aims to identify strategic priorities for attracting the new generation to the furniture industry and supporting their sustainable employment in the sector.

Keywords: *Strategic Human Resource Management; Search Conference; New Generation Workforce; Furniture Industry*

1. Giriş

Mobilya sektörü global anlamda yüksek katma değer üreten ve uluslarası ticarette stratejik bir paya sahip olan dinamik bir sanayi kolu olarak öne çıkmaktadır. Türkiye mobilya sektörü de üretim ve ihracat kapasitesi ile ülke ekonomisine kümülatif fayda sağlayan temel sektörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Buna ragmen sektörün %90'ı aşan oranlarda küçük ve orta ölçekli işletmelerden(KOBİ) oluşması, nitelikli insan kaynakları için cazip fırsatlar yaratma hususunda yapısal kırgınlıkları da beraberinde getirmektedir.

Sektörde yaşanan teknolojik dönüşüm ve otomasyon eğilimi, kas gücüne dayalı vasıfsız iş gücü ihtiyacını nispi olarak azaltırken; bilişsel kapasitesi yüksek, teknolojiyi etkin kullanabilen ve pratik uygulama becerilerine sahip nitelikli insan kaynağına olan gereksinimi artırmaktadır. Ancak çalışma yaşamına dâhil olan genç iş gücünün kariyer gelişimi, özerklik, adil liderlik, teknolojik altyapı ve çalışma ortamına ilişkin beklentileri, imalat sektörünün geleneksel hiyerarşik yapısıyla zaman zaman çelişmektedir. Bu durum, sektördeki insan kaynağı probleminin yalnızca niceliksel bir eleman açığından değil, niteliksel ve stratejik bir uyumsuzluktan kaynaklandığını göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı, yeni nesil çalışanların çalışma yaşamına ilişkin literatürde öne çıkan beklentileri ile mobilya sektörünün nitelikli insan kaynağına yönelik ihtiyaç ve önceliklerini birlikte ele almaktır. Bu kapsamda, Mobilya Zirvesi ve Arama Konferansı'nda sektör paydaşları tarafından ortaya konulan görüş ve önerilerin, literatürde yeni nesil çalışanlara ilişkin belirlenen beklentileri ne ölçüde karşıladığı ve hangi alanlarda örtüştüğü incelenmektedir. Elde edilen sonuçlardan hareketle, yeni nesil iş gücünün mobilya sektörüne kazandırılması ve sektörde sürdürülebilir şekilde istihdam edilmesine yönelik stratejik önceliklerin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

2. Literatür Taraması

Bu çalışmada "yeni nesil iş gücü" kavram, iş hayatına yeni katılan veya katılma sürecinde bulunan genç bireyleri ifade eden kapsayıcı bir kavram olarak kullanılmıştır. Günümüz iş gübü piyasasında bu grubun önemli bir bölümünü Z kuşağının oluşturması nedeniyle, yeni nesil çalışanların çalışma yaşamına ilişkin beklentileri incelenirken ağırlıklı olarak Z Kuşağı üzerinde gerçekleştirilen güncel araştırmalardan yararlanılmıştır. Yeni nesil iş gücü kavramı ve Z kuşağı kavramlarıdoğrudan eş anlamlı olarak kullanılmamaktadır. Z kuşağını ele alan literatür yeni nesil çalışanların kariyer beklentileri, teknoloji,çalışma ortamı ve istihdam beklentilerinin anlaşılmasına yönelik kuramsal bir çerçeve olarak ele alınmıştır.

2.1. Yeni Nesil İş Gücünün Çalışma Yaşamından Beklentileri

Çalışma yaşamında adım atan yeni nesil çalışanların ya da potansiyel yeni nesil çalışanların mesleki beklentilerini anlamaya yönelik yürütülen çalışmalar, genç iş gücünün geleneksel yapılardan farklılaşan değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda literatürde öne çıkan iki temel beklenti; otonomi ve adil yönetim anlayışı kavramlarıdır. Genç çalışanlar katı mikro yönetim yaklaşımları yerine karar süreçlerine dahil edilmeyi, yetkilendirilmeyi ve şeffaf liderlerin bulunduğu örgütler iklimleri tercih etmektedirler ve bu örgütlerde daha yüksek motivasyona sahip olma eğilimindedir (Pawaria, 2026; Barhate ve Dirani, 2022).

Teknoloji kullanımı ve dijitalleşmeyi ise bir ayrıcalık olarak değil iş süreçlerinin doğal bir parçası olarak görmektedirler. İş yerinde teknolojik donanımların ve otomasyonu sağlayan unsurların bulunması, gençlerin örgütsel çekicilik algısını doğrudan etkilemektedir (Kobis ve Banasik, 2025; Zahra vd., 2025).

Bir diğer önemli boyut ise kariyer gelişimi ve sürekli öğrenme olanakları olarak öne çıkmaktadır. Yeni nesil iş gücü tekdüze iş rutinlerinin içerisinde motivasyonunu kaybederken pratik becerilerini geliştirebildikleri, şeffaf bir kariyer yolunun sunulduğu, mentörlükle desteklendileri iş ortamlarında kalıcı olmayı tercih etme eğilimi göstermektedirler (Barhate ve Dirani, 2022). Örgütün prestiji ve fiziksel çevresi de yeni nesil iş gücü için motivasyon ya da demotivasyon kaynağı olarak öne çıkmaktadır. Geleneksel imalat sektöründeki kısıtlayıcı unvanlar genç nesilin algısını olumsuz

etkilerken, gelişim odaklı-kapsayıcı unvanlar ve sosyal imkanlar örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Vieira vd., 2024; Emillia vd., 2024).

Nitelikli yeni nesil çalışanların sektöre çekilmesi(recruitment) ve örgütte tutulabilmesi(retention), stratejik insan kaynakları politikaları bağlamında bütüncül politikalar gerektirir. Bir sektörün veya örgütün sunduğu staj olanakları, teknolojik altyapısı, pozitif işveren markası algısı yeni nesile güçlü bir kalite sinyali sunmaktadır (Emillia vd., 2024). Elde tutma boyutunda ise "Örgütsel Destek Kuramı" öne çıkmaktadır; yeni nesil çalışanlar örgütlerin kendilerine sağladığı gelişimsel desteğe, adil ödüllendirmeye, fiziksel ve sosyal olanaklara karşın yüksek örgütsel bağlılık geliştirmektedirler (Wei ve Yazid, 2026). Dolayısıyla geleneksel hiyerarşik yönetim modellerinin yerini yetki devrine,, akademik ve mesleki mentörlüğe, nitelikli ve adil çalışma ortamına dayalı insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi kaçınılmaz olarak öne çıkmaktadır.

3. Yöntem

Bu çalışmada, nitel veri toplama teknikleri ile nicel analiz sonuçlarının birlikte değerlendirildiği bütüncül bir nitel araştırma tasarımı benimsenmiştir. Araştırmanın birincil veri kaynağını; Mobilya Sanayicileri ve İhracatçıları Derneği (MOYSAD) ev sahipliğinde, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve İstanbul Arel Üniversitesi iş birliğiyle 27–28 Eylül 2024 tarihlerinde Sapanca'da gerçekleştirilen "Mobilya Zirvesi ve Arama Konferansı" rapor çıktıları oluşturmaktadır. Arama konferansına akademisyenler, STK temsilcileri, sektör girişimcileri ve üst düzey yöneticilerden oluşan yaklaşık 100 kişilik uzman grubu katılmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

*Arama konferansı sürecinde, beyin fırtınası ve ortak akıl seanslarıyla sektörün nitelikli insan kaynağına ilişkin temel sorunları ve çözüm önerileri detaylıca ele alınmıştır. Süreçte ortaya konulan görüşler önceliklendirilerek istatistiksel faktör analizine tabi tutulmıştır. Araştırmada, yeni nesil iş gücünün yetiştirilmesi ve yönetimiyle doğrudan ilişkili olan 1\. Oturum (*Ortaöğretim ve Yükseköğretim Reformu*; Cronbach's Alpha: 0,894 ve 0,931) ile 2\. Oturum (*Girişimci ve Yönetici Becerileri*; Cronbach's Alpha: 0,946) çıktıları odak noktası olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu faktör boyutları, madde ortalamaları ve ortak akıl kararları; literatürde tanımlanan yeni nesil çalışan beklentileriyle (kariyer/yönetim, teknoloji, eğitim/gelişim, ekonomik teşvikler ve çalışma ortamı) tematik eşleştirme matrisi ve içerik analizi ile karşılaştırılmıştır.*

4. Bulgular

MOYSAD Mobilya Zirvesi ve Arama Konferansı bulguları ile literatürdeki yeni nesil iş gücü beklentilerinin eşleştirilmesi sonucında beş temel stratejik eksen ortaya çıkmıştır:

- *Yönetim Anlayışı ve Liderlik: Yeni nesil çalışanların mikro yönetimden uzak, otonom ve adil bir çalışma ortamı talebi; konferansta yöneticilerden öncelikle beklenen*

'görev değil, yetki ve sorumluluk devri' ile 'etik ve adil yönetim' ilkeleriyle birebir örtüşmektedir. Ayrıca hiyerarşik veya demode olarak nitelendirilebilecek unvanların yeni nesilin motivasyonunu olumsuz etkilediği tespiti doğrultusunda, unvanların kariyer ve prestij algısını destekleyecek şekilde yeniden düzenlenmesi öne çıkmaktadır.

- *Teknoloji ve Dijitalleşme: Genç iş gücünün güncel dijital araçlarla çalışma ve teknolojik donanım beklentisi; ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyinde 3D tasarım ile bilgisayar laboratuvarlarının kurulması ve müfredattaki teknoloji odaklı derslerin artırılması kararlarıyla yanıt bulmaktadır.*
- *Eğitim ve Mesleki Gelişim: Yeni neslin teoriden ziyade işbaşında, uygulamalı öğrenme ve deneyim kazanma ihtiyacı; meslek yüksekokullarında 3+1 ve 7+1 modellerinin yaygınlaştırılması ve ortaöğretimde staj sürelerinin 3 yıla yayılması stratejileriyle desteklenmektedir.*
- *Ekonomik Teşvikler ve Güvence: Çalışanların şeffaf ve tatmin edici gelir beklentisi; nitelikli gençlere sağlanan yüksek ve farklılaştırılmış gelir olanaklarının sektörel düzeyde görünür kılınması ve kapsayıcı burs imkânlarının sunulması gerektiği vurgusuyla eşleşmektedir.*
- *Çalışma Ortamı ve Sosyal İmkânlar: Gençlerin iş-özel yaşam dengesi ve nitelikli çevre talebinin; Organize Sanayi Bölgelerinde (OSB) yalnızca üretim alanlarının değil, gençlerin sosyal uyumunu ve motivasyonunu artıracak sosyal tesislerin (küçük sosyal alanlar/kampüs yapıları) inşa edilmesi ihtiyacıyla bütünleştiği söylenebilir.*

Literatürde yer alan yeni nesil beklentileri ile MOYSAD Arama Konferansı kararlarının tematik eşleşmesi Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Yeni Nesil İş Gücü Beklentileri ile MOYSAD Arama Konferansı Kararlarının Eşleştirme Matrisi

Tematik Eksen	Yeni Nesil İş Gücü Beklentileri (Literatür)	MOYSAD Arama Konferansı Stratejik Kararları
Yönetim & Liderlik	Otonomi, mikro yönetimden kaçınma, adil/etik liderlik, gelişim odaklı geri bildirim, prestijli ve kapsayıcı unvanlar.	• Görev değil, yetki ve sorumluluk devri esas alınmalıdır. • Etik ve adil yönetim anlayışı benimsenmelidir. • Ustabaşı/formen gibi geleneksel unvanlar motivasyonu artıracak şekilde yeniden adlandırılmalıdır.
Teknoloji & Dijitalleşme	Süreç otomasyonu, güncel yazılım/araç kullanımı, teknolojik altyapı, dijital donanım.	• Ortaöğretim ve yükseköğretimde 3D tasarım ve bilgisayar laboratuvarları kurulmalıdır. • Müfredatlarda teknoloji ve tasarım odaklı derslerin payı artırılmalıdır.

Tematik Eksen	Yeni Nesil İş Gücü Beklentileri (Literatür)	MOYSAD Arama Konferansı Stratejik Kararları
Eğitim & Mesleki Gelişim	Uygulamalı ve işbaşında öğrenme, mentörlük/coaching, sektörel deneyim kazanma.	• MYO'larda 3+1 ve 7+1 uygulamalı eğitim modellerine geçilmelidir. • Ortaöğretimde staj süreleri 3 yıla yayılmalıdır. • Sektör temsilcilerinin ders vermesi ve mentörlük yapması sağlanmalıdır.
Ekonomik Teşvikler & Burslar	Şeffaf ve tatmin edici gelir yapısı, performans teşvikleri, eğitim/burs destekleri.	• Nitelikli çalışanlara sağlanan yüksek ve farklılaştırılmış gelir imkânları görünür kılınmalıdır. • Mobilya programlarına kapsayıcı burs destekleri (%100 burs ilanı) verilmelidir.
Çalışma Ortamı & Sosyal İmkânlar	İş-özel yaşam dengesi, kaliteli fiziksel ve sosyal çevre.	• Organize Sanayi Bölgelerinde (OSB) gençleri motive edecek sosyal tesisler (küçük sosyal alanlar/kampüsler) inşa edilmelidir. • Konaklama ve ulaşım imkânları iyileştirilmelidir.

5. Sonuç

Emek yoğun bir çok sektörde de mobilya sektöründe de nitelikli insan kaynağı ihtiyacının sürdürülebilir biçimde karşılanması; çalışma yaşamına yeni katılan yeni nesil iş gücünün yahut geleceğin iş gücünü oluşturacak gençlerin beklentilerinin doğru anlaşılmasına insan kaynakları politikalarının bu doğrultuda dönüştürülmesine bağlıdır. Araştırma sonuçları doğrultusunda geliştirilen temel stratejik öneriler aşağıdaki başlıklar çerçevesinde şekillendirilmiştir.

Yönetsel Dönüşüm ve Yetki Devri : Mikro yönetim anlayışının terk edilmesi ve genç çalışanlara yetki ve sorumluluk devri ile ustabaşı/formen gibi unvanların kariyer ve prestij algısını destekleyecek şekilde dönüştürülmesi

Eğitim-Sanayi Entegrasyonu :Yükseköğretimde 3+1, 7+1 gibi uygulamalı eğitim modellerinin yaygınlaştırılması, ortaöğretimde stajların uzun sürelere yayılması ve müfredatların teknoloji odaklı derslerle güncellenmesi.

Teknolojik Altyapı Sponsorlukları : Sektör öncülerinin mesleki okullarda 3d tasarım gibi doğrudan sektörle alakalı tekniklere olanak sağlayan teknolojik laboratuvarların kurulumuna sponsor olması ve teknoloji odaklı projeleri desteklemesi.

Sosyal Çevre ve Kampüs Yaşamı : OSB gibi bölgelerde gençlerin sosyal etkileşimini arttırarak motivasyonlarını arttıracak sosyal tesislerin inşası.

Burs ve Teşvik Mekanizmaları : Sektör STK'larının ve üniversitelerin işbirliğiyle mobilya programlarını tercih eden başarılı öğrencilerin kapsayıcı burslar alabileceği imkanların geliştirilmesi, nitelikli gençlerin yüksek gelir imkanlarının görünür kılınması.

Kaynakça / References

BARHATE, B. ve DİRANİ, K.M. (2022). Career Aspirations of Generation Z: A Systematic Literature Review. European Journal of Training and Development, 46(1/2), 139–157.

EMİLLİA, E., ERARİ, O.W. ve LATARUVA, E. (2024). Employer Branding for Attracting and Retaining Generation Z Talent: Systematic Literature Review. Journal of Business and Management, 15(2), 40–52.

PAWARIA, N. (2026). Gen Z Workplace Expectations and Organizational Culture: A Thematic Analysis and Review of Contemporary Research. International Journal of Global Innovations and Modern Research, 1(1), 15–28.

VIEIRA, J., SOUSA, M.J. ve ROCHA, A. (2024). Talent Management and Employer Branding for Generation Z: A Systematic Literature Review. Administrative Sciences, 14(3), 49–65.

WEI, C. ve YAZID, Z. (2026). Factors Influencing the Retention of Generation Z Employees: A Systematic Literature Review. Journal of Career Development and Human Resources, 18(1), 77–94.

ZAHRA, S., AHMED, R. ve HASSAN, M. (2025). Integrating Generation Z into the Modern Workforce: A Scoping Review of Expectations, Technology, and Leadership Styles. Human Resource Management Review, 35(1), 101–118.

DİŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ HASTANELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE HİZMET KALİTESİ ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ KAPSAMINDA BİR ARAŞTIRMA

Mustafa METE
İstanbul Aydın Üniversitesi
mustafamete@aydin.edu.tr

Hanife İPEK
İstanbul Aydın Üniversitesi
hanifeipek@aydin.edu.tr

Selenay SOLMAZ
İstanbul Aydın Üniversitesi
selenays@aydin.edu.tr

Şule DARICAN
İstanbul Aydın Üniversitesi
suledarican@aydin.edu.tr

ÖZET

Sağlık kurumlarında sunulan hizmet kalitesi ve yönetsel çıktıların başarısı, yalnızca teknik yeterliliklerle değil; çalışanların kuruma bakışı, yönetim süreçleri ve kurumsal yapıyı şekillendiren örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Akademik eğitim, yoğun hasta popülasyonu ve çok disiplinli klinik süreçleri bünyesinde barındıran diş hekimliği fakültesi hastaneleri, yapısal olarak oldukça dinamik ve karmaşık örgütsel yapılara sahiptir. Bu karmaşık yapılarda güçlü bir kurum kültürünün inşa edilmesi, operasyonel verimliliğin sağlanması ve iç müşteri memnuniyetinin artırılması açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, diş hekimliği fakültesi hastanelerinde görev yapan sağlık ve idari personelin algıladığı örgüt kültürünün; çalışan memnuniyeti ve kurumsal hizmet kalitesi algısı üzerindeki etkisini Denison Örgüt Kültürü Modeli çerçevesinde ampirik olarak incelemektir. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeline göre tasarlanmış bir araştırma önerisidir. Araştırmanın evrenini, diş hekimliği fakültesi hastanelerinde görev yapan akademisyenler, diş hekimleri, hemşireler, idari personel ve yardımcı sağlık personeli oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda ve tabakalı örnekleme yöntemleri birlikte kullanılacak olup, istatistiksel analizlerin gücünü korumak adına minimum 150 katılımcıya ulaşılması hedeflenmektedir. Veri toplama aracı olarak Demografik Bilgi Formu, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DOCS), Minnesota İş Doyumu Ölçeği ve çalışanların kuruma yönelik kalite algılarını ölçen algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği kullanılacaktır. Elde edilecek veriler SPSS ve AMOS/SmartPLS programları aracılığıyla frekans analizi, Cronbach's

Alpha güvenirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, çoklu doğrusal regresyon analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile analiz edilecektir. Araştırma sonucunda; katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon boyutlarından oluşan güçlü bir örgüt kültürünün, çalışan memnuniyetini ve kurumsal hizmet kalitesi algısını pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkileyeceği beklenmektedir. Ayrıca klinik ve idari personelin örgüt kültürü, memnuniyet ve kalite algıları arasında görev türü, çalışma yılı ve unvan gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar olacağı öngörülmektedir. Bu çalışma, doğrudan diş hekimliği fakülte hastanelerine odaklanan özgün yapısıyla sağlık yöneticilerine insan kaynakları süreçlerini iyileştirme, kurumsal vizyonu geliştirme ve bütünsel hizmet kalitesini optimize etme konularında stratejik kararlar alabilmeleri için bilimsel ve kanıta dayalı veri sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Örgüt Kültürü, Denison Modeli, Diş Hekimliği Hastaneleri, Çalışan Memnuniyeti, Hizmet Kalitesi.*

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE SATISFACTION AND SERVICE QUALITY PERCEPTION IN FACULTY OF DENTISTRY HOSPITALS: A STUDY WITHIN THE SCOPE OF THE DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE MODEL

ABSTRACT

Service quality and administrative success in healthcare institutions are directly related to the organizational culture that shapes the institutional structure, alongside technical competencies. Incorporating academic education, intense patient populations, and multidisciplinary clinical processes, faculty of dentistry hospitals possess highly dynamic and complex organizational structures. Constructing a strong corporate culture within these complex structures is critical for ensuring operational efficiency and increasing internal customer satisfaction. The primary purpose of this study is to empirically examine the impact of perceived organizational culture on employee satisfaction and service quality perception among healthcare and administrative personnel in faculty of dentistry hospitals, utilizing the Denison Organizational Culture Model. The study is a research proposal designed according to the correlational survey model, a quantitative research method. The research population consists of academicians, dentists, nurses, administrative staff, and allied healthcare personnel working in faculty of dentistry hospitals. Convenience and stratified sampling methods will be used together for sample selection, aiming to reach a minimum of 150 participants to maintain statistical power. Data collection instruments include a Demographic Information Form, the Denison Organizational Culture Scale (DOCS), the Minnesota Satisfaction Questionnaire, and a perceived Service Quality Scale measuring employees' quality perceptions regarding the institution. The obtained data will be analyzed via SPSS and AMOS/SmartPLS software using frequency analysis, Cronbach’s Alpha reliability analysis, exploratory and confirmatory factor analyses, multiple linear regression, and Structural Equation Modeling (SEM). Consequently, a

strong organizational culture consisting of involvement, consistency, adaptability, and mission dimensions is expected to positively and significantly affect employee satisfaction and service quality perception. Additionally, significant differences are anticipated between the organizational culture, satisfaction, and quality perceptions of clinical and administrative personnel based on demographic variables such as job role, tenure, and title. This study, with its unique focus on dentistry faculty hospitals, aims to provide healthcare managers with scientific data to improve human resources processes, enhance corporate vision, and optimize holistic service quality.

Keywords: *Organizational Culture, Denison Model, Dentistry Hospitals, Employee Satisfaction, Service Quality.*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION IN RETAIL BUSINESSES: EVIDENCE FROM HARGEISA, SOMALILAND (WAHEEN)

Nimo MOHAMOUD
Executive MBA, İstanbul Arel Üniversitesi
nimomohamedmohamoud@gmail.com

Aylin ERDOĞDU
İstanbul Arel Üniversitesi

ABSTRACT

This study examines the relationship between service quality and customer satisfaction in retail businesses operating in Waheen Market, Hargeisa, Somaliland. Retail businesses play a significant role in the economic development of Somaliland by providing essential goods and services, creating employment opportunities, and supporting local economic growth. As competition among retail businesses continues to increase, understanding the relationship between service quality and customer satisfaction has become increasingly important.

The primary objective of this study is to examine the relationship between service quality and customer satisfaction by evaluating the association between the five SERVQUAL dimensions—reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles—and customer satisfaction. The scope of the study is limited to customers of retail businesses located in Waheen Market, one of the largest commercial centres in Hargeisa. A quantitative research approach with a descriptive research design was employed. Data were collected from 100 customers using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale. The collected data were analysed using descriptive statistics and correlation analysis. The findings reveal positive and statistically significant relationships between service quality dimensions and customer satisfaction. The results indicate that customers place importance on reliable service delivery, prompt responses to inquiries, courteous employee behaviour, personalised attention, and a clean and attractive business environment. Among the SERVQUAL dimensions, Responsiveness ($r = 0.45$) showed the strongest correlation with customer satisfaction, followed by Reliability ($r = 0.44$), Assurance ($r = 0.34$), Tangibles ($r = 0.28$), and Empathy ($r = 0.18$).

The study concludes that service quality dimensions are positively associated with customer satisfaction. Responsiveness and Reliability demonstrated the strongest positive correlations with customer satisfaction. The findings provide evidence of positive relationships between service quality dimensions and customer satisfaction among retail customers in Waheen Market. Based on these findings, retail businesses are encouraged to

regularly evaluate customer perceptions of service quality and pay particular attention to the dimensions that showed stronger correlations with customer satisfaction.

Keywords: *Service Quality, Customer Satisfaction, Retail Businesses, Waheen Market, Hargeisa.*

ÖZ

Bu çalışma, Somaliland'ın Hargeisa şehrindeki Waheen Pazarı'nda faaliyet gösteren perakende işletmelerinde hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Perakende işletmeleri, temel mal ve hizmetlerin sunulması, istihdam yaratılması ve yerel ekonominin gelişimine katkı sağlaması açısından Somaliland ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Perakende sektöründe rekabetin giderek artmasıyla birlikte, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin anlaşılması işletmeler açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, SERVQUAL modelinin beş boyutu olan güvenilirlik (reliability), heveslilik (responsiveness), güvence (assurance), empati ve somut unsurların müşteri memnuniyeti ile olan ilişkisini değerlendirmektir. Araştırmanın kapsamı, Hargeisa'nın en büyük ticaret merkezlerinden biri olan Waheen Pazarı'ndaki perakende işletmelerinin müşterileri ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yaklaşımı ve betimsel araştırma deseni benimsenmiştir. Veriler, beşli Likert ölçeğine dayalı yapılandırılmış bir anket aracılığıyla 100 müşteriden toplanmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. SERVQUAL boyutları arasında heveslilik (responsiveness) müşteri memnuniyeti ile en güçlü korelasyona sahip boyut olarak belirlenmiştir ($r = 0.45$). Bunu güvenilirlik ($r = 0.44$), güvence ($r = 0.34$), somut unsurlar ($r = 0.28$) ve empati ($r = 0.18$) takip etmiştir. Sonuçlar, müşterilerin güvenilir hizmet sunumu, hızlı hizmet, nazik çalışanlar, kişisel ilgi ve düzenli iş ortamına önem verdiklerini göstermektedir. Çalışma sonucunda, hizmet kalitesi boyutlarının müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Özellikle heveslilik ve güvenilirlik boyutları müşteri memnuniyeti ile en güçlü ilişkiyi göstermiştir. Bu doğrultuda işletmelere, müşteri beklentilerini daha iyi anlamaya yönelik uygulamalara önem vermeleri, çalışan eğitimlerini desteklemeleri, müşterilerle etkili iletişim kurmaları ve hizmet sunum süreçlerini düzenli olarak değerlendirmeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti, Perakende İşletmeleri, Waheen Pazarı, Hargeisa.*

1. Introduction

Retail businesses are important in every economy because they provide products and services to consumers. In Somaliland, retail businesses have expanded rapidly due to population growth and increased economic activities. Waheen market in Hargeisa is one of the largest commercial centres where many businesses operate daily.

Customers are the foundation of every business. Therefore, businesses must provide quality services to attract and retain customers. Customer satisfaction is achieved when businesses meet or exceed customer expectations. Customers who are satisfied are more likely to continue buying from the same business and recommend it to others.

Service quality is one of the most important factors associated with customer satisfaction. In retail businesses, service quality includes communication with customers, product availability, employee behaviour, pricing, and speed of service delivery. Businesses that fail to provide quality services may lose customers to competitors.

This study focuses on examining the relationship between service quality and customer satisfaction in retail business es in Waheen market, Hargeisa, Somaliland.

2. Background of the Study

Retail businesses contribute significantly to economic growth and employment opportunities. Waheen market is one of the most active business areas in Hargeisa, Somaliland. The market includes clothing shops, food stores, electronics businesses, and household product retailers.

As competition among businesses increases, customer satisfaction becomes more important. Customers prefer businesses that provide good service, affordable prices, and quality products. Retail businesses must therefore improve service quality to maintain customer loyalty.

Despite the growth of retail businesses in Hargeisa, many customers still complain about poor customer service, delays, and low product quality. Some businesses focus mainly on profits without understanding customer expectations.

Understanding the relationship between service quality and customer satisfaction can help businesses improve their services and increase customer loyalty. Therefore, this research aims to investigate the impact of service quality on customer satisfaction in Waheen market.

3. Problem Statement

Customer satisfaction is important for the success and survival of retail businesses. However, many customers in Waheen market experience problems related to poor service quality. Common problems include poor employee behaviour, lack of communication, high prices, delays in service delivery, and low-quality products.

Poor service quality reduces customer trust and customer loyalty. Customers who are dissatisfied may stop buying from a business and move to competitors. This situation negatively affects business performance and profitability.

Although retail businesses are growing rapidly in Hargeisa, limited studies have examined customer satisfaction and service quality in Waheen market. Therefore

This study seeks to examine the relationship between service quality and customer satisfaction in retail businesses.

4. Research Objectives

General Objective

To examine the relationship between service quality and customer satisfaction in retail businesses in Waheen market, Hargeisa, Somaliland.

Specific Objectives

1. To identify factors associated with customer satisfaction in retail businesses.
2. To evaluate the level of service quality provided by retail businesses.
3. To analyses the relationship between service quality and customer satisfaction.
4. To recommend strategies for improving customer satisfaction.

5. Research Questions

1. What factors influence customer satisfaction in retail businesses?
2 What is the relationship between service quality and customer satisfaction?
3. What challenges do customers face in retail businesses?
4. What strategies can improve service quality in Waheen market?

6. Significance of the Study

This study is important for several reasons:

It helps retail business owners understand customer expectations.

It assists businesses in improving service quality.

It contributes to academic knowledge about customer satisfaction.

It helps policymakers support business development.

It benefits customers through improved retail services.

7. Literature Review

Customer Satisfaction

Customer satisfaction is an important concept in business and marketing because it reflects customers' evaluations of products and services in relation to their expectations. In contemporary business environments, customer satisfaction is widely examined as an indicator of customer perceptions and experiences. Many studies have reported positive associations between customer satisfaction, customer loyalty, and other favourable business outcomes.

According to Kotler and Keller (2016), customer satisfaction occurs when customers perceive that a product or service meets or exceeds their expectations. Similarly, Oliver (1981) defined customer satisfaction as a customer's emotional response resulting from a comparison between expected performance and actual performance. Customers who perceive that their expectations have been met generally report higher levels of satisfaction, whereas unmet expectations are often associated with dissatisfaction.

Previous studies have reported positive relationships between customer satisfaction and various organizational outcomes. Fornell (1992), Bolton (1998), and Yeung et al. (2002) found that higher levels of customer satisfaction were positively associated with customer retention and favorable organizational outcomes. These findings highlight the importance of understanding customer satisfaction in different business contexts.

Researchers have identified two major forms of customer satisfaction. The first is transaction-specific satisfaction, which refers to a customer's evaluation of a particular service encounter. The second is cumulative satisfaction, which reflects a customer's overall evaluation based on multiple experiences with a business over time. Cumulative satisfaction is often examined in relation to customer loyalty because it reflects customers' long-term perceptions and experiences.

In retail businesses, customer satisfaction is commonly associated with factors such as product quality, employee behaviour, pricing, communication, service speed, and the overall shopping experience. Understanding how these factors are related to customer satisfaction may provide useful insights for retail businesses operating in Waheen Market.

Customers reporting higher levels of satisfaction are often associated with positive attitudes toward a business, including continued patronage and favorable recommendations to others.

Service Quality

Service quality is a widely studied concept in service marketing and customer satisfaction research. It refers to customers' evaluations of how well a service meets their expectations. According to Oliver (1980), service quality can be understood as the difference between customers' expectations before receiving a service and their perceptions after experiencing the service. Customers generally evaluate service quality positively when service performance meets or exceeds their expectations and negatively when service performance falls below their expectations.

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985) explained that service quality can be examined by comparing customer expectations with actual service performance. This perspective has been widely applied in service quality research and has contributed to the development of frameworks used to evaluate customer perceptions of services.

Gronroos (1982) stated that perceived service quality is based on a comparison between expected service and perceived service. Customers continuously evaluate whether the

service they receive corresponds with their expectations. As a result, customer perceptions are closely related to evaluations of service quality.

Furthermore, Zeithaml (1988) defined service quality as a customer's overall judgment regarding the excellence of a service. Similarly, Bitner and Hubbert (1994) suggested that service quality reflects customers' overall impressions of an organization's services and performance.

Previous studies have reported positive relationships between service quality and customer-related outcomes. High levels of perceived service quality have been positively associated with customer satisfaction, trust, loyalty, and positive word-of-mouth communication, whereas lower levels of perceived service quality have been associated with customer dissatisfaction. Cronin and Taylor (1992) reported that reliable and responsive services were positively associated with customers' intentions to revisit a business.

The SERVQUAL model developed by Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) identifies five dimensions of service quality: reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles. These dimensions are widely used to evaluate customers' perceptions of service quality across different industries, including retail businesses.

In the context of retail businesses in Waheen Market, service quality includes employee behaviour, communication, product availability, pricing fairness, responsiveness to customer needs, and the overall shopping experience. These factors are commonly examined in relation to customer satisfaction and customer perceptions of service quality.

The SERVQUAL model includes five dimensions:

1. Reliability Service Quality
2. Responsiveness
3. Assurance
4. Empathy
5. Tangibles

These dimensions are commonly used to evaluate customer perceptions of service quality.

Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction

Customer satisfaction and service quality are two closely related concepts that have received considerable attention in marketing and service management literature. Both concepts are frequently examined because they reflect customers' evaluations and experiences with products and services. According to Dubrovski (2001), understanding customer perceptions and expectations is important when evaluating business performance and customer experiences.

Numerous studies have examined the relationship between service quality and customer satisfaction. Cronin and Taylor (1992) and Parasuraman et al. (1985) reported that service

quality and customer satisfaction are closely related constructs that are often examined together in service research. Although the two concepts are related, researchers generally recognize them as distinct constructs (Oliver, 1980; Spreng & Singh, 1993; Oliva et al., 1992). Service quality refers to customers' overall assessment of a service, whereas customer satisfaction reflects customers' evaluations and experiences following service encounters.

Previous studies have reported positive associations between service quality and customer satisfaction. Parasuraman et al. (1994) and Shemwell et al. (1998) found that higher levels of perceived service quality were positively associated with higher levels of customer satisfaction. Similarly, Suresh Chandar et al. (2002) reported a positive relationship between perceived service quality and customer satisfaction. Cronin and Taylor (1994) explained that customer satisfaction represents a post-consumption evaluation, whereas service quality reflects a broader perception of service performance.

Hurley and Estela mi (1998) emphasized that service quality and customer satisfaction are distinct but closely related concepts. They noted that customers' perceptions of service quality are often associated with their evaluations of satisfaction. Likewise, Anderson et al. (1997) described customer satisfaction as an overall evaluation based on accumulated service experiences.

The literature further suggests that both service quality and customer satisfaction are based on comparison processes. Customers evaluate service performance against their expectations and standards (Spreng & Mackey, 1996). However, the standards used in these evaluations may differ. According to Zeithaml et al. (1993) and Parasuraman et al. (1988), customer satisfaction is often evaluated in relation to customer expectations, while perceived service quality is commonly assessed by comparing service performance with customers' expectations of how services should be delivered.

Overall, the existing literature demonstrates a positive relationship between service quality and customer satisfaction. Previous studies consistently report that higher levels of perceived service quality are positively associated with higher levels of customer satisfaction across a variety of service settings. These findings provide a useful foundation for examining the relationship between service quality and customer satisfaction in the context of retail businesses operating in Waheen Market, Hargeisa, Somaliland.

8. Research Methodology

8.1 Research Design

This study adopted a descriptive research design. This design was chosen because it is particularly effective in describing the characteristics of a population or phenomenon. In this context, it allowed for a detailed portrayal of customer experiences and opinions regarding retail services in the Waheen market, without manipulating variables or establishing cause-and-effect relationships beyond correlation. The descriptive approach

facilitated a comprehensive understanding of the current state of service quality and customer satisfaction.

8.2 Research Approach

A quantitative research approach was employed to collect and analyse numerical data. This approach was suitable for measuring variables such as service quality dimensions and customer satisfaction levels using structured questionnaires, which allows for statistical analysis and generalisation of findings to the target population. The quantitative nature of the study enabled the identification of relationships and patterns between variables.

Target Population

The target population for this study comprised customers and retail business owners operating within the Waheen market in Hargeisa, Somaliland. This specific market was selected due to its significance as a major commercial hub and its diverse retail landscape.

8.3 Sample Size

The study utilised a sample size of 100 respondents, who were selected from the retail customers frequenting the Waheen Market, Hargeisa. This sample size was deemed appropriate for conducting statistical analyses and drawing meaningful conclusions within the scope of this research.

8.4 Sampling Technique

Random sampling was employed as the primary sampling technique. This method ensured that every customer within the target population had an equal and independent chance of being selected for the study. Random sampling helps to minimize bias and enhance the generalizability of the research findings, making the sample representative of the broader customer base in the Waheen market.

8.5 Data Collection Methods

- Primary Data
- Questionnaires
- Secondary Data
- Books
- Academic journal
- Previous studies
- Business reports
- **Primary Data:** Questionnaires Structured questionnaires were the main instrument for collecting quantitative data from customers. These questionnaires included Likert-scale items to measure perceptions of service quality dimensions and overall customer satisfaction.

- **Secondary Data:** Books Academic textbooks and scholarly works provided foundational theories and concepts on service quality and customer satisfaction.
- **Academic Journals:** Peer-reviewed articles and research papers, insights into previous studies, methodologies, and empirical findings in similar contexts.
- **Previous Studies:** Reports and theses on retail business, customer behaviour, and market dynamics in Somaliland and East Africa contributed to the contextual understanding.
- **Business Reports:** Industry reports and market analyses provided current trends and challenges faced by retail businesses in the region.

9: Data Analysis

Data collected through the questionnaires were analysed using descriptive statistics and inferential statistics. Descriptive statistics, including frequencies, percentages, means, and standard deviations, were used to summarise the demographic characteristics of the respondents and their perceptions of service quality and satisfaction. Correlation analysis was employed to examine the strength and direction of the relationship between various service quality dimensions and overall customer satisfaction. All statistical analyses were performed using Python with the Pandas, NumPy, Matplotlib, and Seaborn libraries, ensuring robust and accurate interpretation of the data.

10. The Findings

This section presents the empirical findings derived from the analysis of data collected from 100 retail customers in the Waheen market, Hargeisa. The findings cover demographic characteristics, customer satisfaction levels, perceptions of service quality dimensions, and the correlation between service quality and customer satisfaction

10.1 Demographic Profile of Respondents

The demographic distribution of the respondents is summarised in Table 1. The sample comprised a nearly equal distribution of genders, with females slightly outnumbering males. Most respondents fell within the younger to middle-aged brackets, indicating a significant portion of the active consumer base. Educational attainment varied, with a substantial number holding bachelor's degrees.

Table 1 Demographic Characteristics of Respondents (N=100)

Demographic Variable	Category	Frequency	% Percentage
Gender	Female	51	51.0
	Male	49	49.0
Age Group	18-25	32	32.0
	26-35	38	38.0
	36-45	20	20.0
	+46	10	10.0

Demographic Variable	Category	Frequency	% Percentage
Education	Secondar	20	20.0
	Diploma	25	25.0
	Bachelor	45	45.0
	Master / Higher	10	10.0

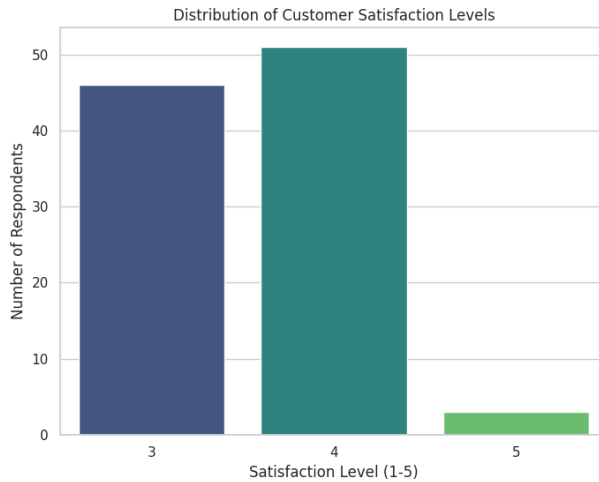


Figure 1 Distribution of Customer Satisfaction level

10.2 Customer Satisfaction Levels

Customer satisfaction was measured on a 5-point Likert scale, where 1 represented

Strongly Disagree and 5 represented Strongly Agree. The distribution of customer satisfaction levels is presented in Table 2 and Figure 1.

Table 2 Distribution of Customer Satisfaction Level (N=100)

Satisfaction Level	Frequency	% Percentage
[Strongly Disagree] 1	0	0.0
[Disagree] 2	0	0.0
[Neutral] 3	46	46.0
[Agree] 4	51	51.0
[Strongly Agree] 5	3	3.0

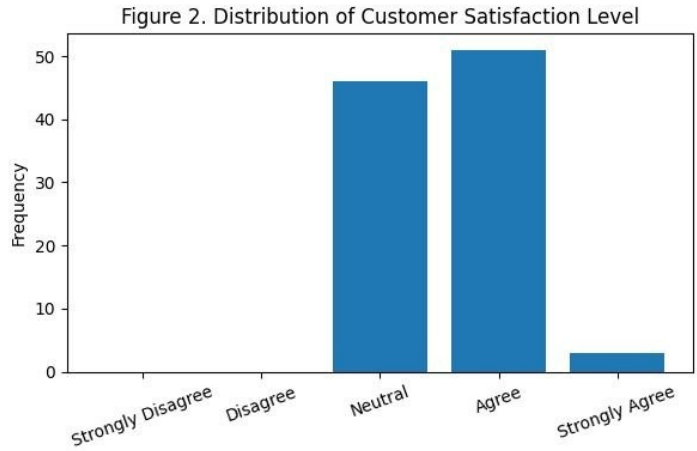


Figure 2 Distribution of customer Satisfaction Level

The results indicate that a significant majority of customers reported being satisfied or neutral with the retail services. Specifically, 51% of respondents agreed that they were satisfied, while 46% remained neutral. Only a small percentage (3%) strongly agreed, and no respondents expressed dissatisfaction (levels 1 or 2). This suggests a generally moderate to positive level of customer satisfaction within the Waheen market, though there is room for improvement to move customers from neutral to higher satisfaction categories.

10.3 Perceptions of Service Quality Dimensions

Respondents rated the five SERVQUAL dimensions (Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy, and Tangibles) on a 5-point Likert scale. The mean scores for each dimension are presented in Table 3 and Figure 2.

Table 3 Mean Score of Service Quality Dimension

Service Quality Dimension	Mean Score (1-5)
Reliability	3.90
Responsiveness	2.91
Assurance	3.85
Empathy	2.91
Tangibles	4.00

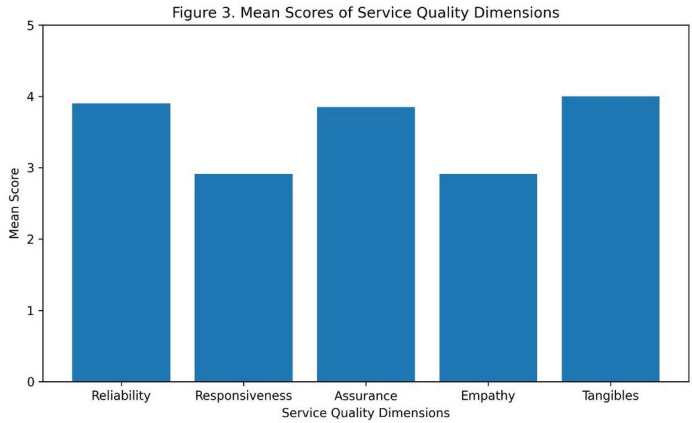


Figure 2 Mean Scores of Service Quality Dimensions

The mean scores reveal varying perceptions across the service quality dimensions. Tangibles received the highest mean score (4.00), indicating that customers generally perceive the physical facilities, equipment, and appearance of personnel in retail businesses favorably. Reliability (3.90) and Assurance (3.85) also scored relatively high, suggesting that customers find businesses generally capable of performing promised services dependably and accurately, and that employees are knowledgeable and courteous, inspiring trust and confidence. Conversely, Responsiveness (2.91) and Empathy (2.91) received the lowest mean scores, hovering around the neutral point. This suggests that customers perceive retail businesses as less prompt in providing service, less willing to help customers, and less understanding of their individual needs. These areas represent significant opportunities for improvement.

10.4 Correlation between Service Quality Dimensions and Customer Satisfaction

To understand the relationship between service quality dimensions and customer satisfaction, a correlation analysis was conducted. The Pearson correlation coefficients are presented in Table 4 and Figure 3.

Table 4 Correlation between Service Quality Dimensions and Customer Satisfaction

Service Quality Dimension	Correlation with satisfaction
Reliability	0.44
Responsiveness	0.45
Assurance	0.34
Empathy	0.18
Tangibles	0.28



Figure 4 Correlation between Service Quality and Satisfaction

The correlation analysis indicates a positive relationship between all five service quality dimensions and customer satisfaction. Responsiveness (r = 0.45) and Reliability (r = 0.44) showed the strongest positive correlations with customer satisfaction, suggesting that these two dimensions are most strongly associated with satisfaction. This implies that customers who perceive businesses as being prompt, helpful, and dependable are more likely to be satisfied. Assurance (r = 0.34) and Tangibles (r = 0.28) also demonstrated moderate positive correlations. Empathy (r = 0.18) showed the weakest, though still positive, correlation. These findings underscore the importance of responsiveness and reliability in relation to overall customer satisfaction in the Waheen market retail sector.

11. Discussion

The findings of this study provide empirical evidence regarding the relationship between service quality and customer satisfaction in retail businesses operating within Waheen Market, Hargeisa, Somaliland. Consistent with previous studies, the results revealed positive relationships between the SERVQUAL dimensions and customer satisfaction. These findings are consistent with existing literature that reports positive associations between service quality and customer satisfaction across different service settings. The demographic profile of respondents reflected a diverse customer base, with a slight majority of female respondents and a strong representation of younger and middle-aged customers. These findings provide useful contextual information regarding the characteristics of retail customers in Waheen Market and contribute to understanding the customer groups represented in this study. Customer satisfaction levels were generally

moderate to positive. While 51% of respondents reported satisfaction, 46% remained neutral. These findings indicate that customer experiences vary across respondents and suggest opportunities for further examination of factors associated with customer satisfaction within the retail sector. Analysis of the SERVQUAL dimensions revealed differences in customer perceptions of service quality. Tangibles recorded the highest mean score, indicating positive customer evaluations of the physical aspects of retail businesses, including store appearance, equipment, and the physical environment. Reliability and Assurance also recorded relatively high mean scores, suggesting positive customer perceptions regarding dependability and trustworthiness. These findings are consistent with previous studies that reported positive customer evaluations of these service quality dimensions.

In contrast, Responsiveness and Empathy recorded comparatively lower mean scores. These findings suggest that customers reported fewer positive perceptions regarding prompt service delivery, willingness to assist customers, and individualized attention. The lower scores observed for these dimensions are consistent with customer concerns regarding service delays and employee behaviour identified in the problem statement. They also indicate differences in customer perceptions across the SERVQUAL dimensions.

The correlation analysis further demonstrated positive relationships between all five service quality dimensions and customer satisfaction. Responsiveness ($r = 0.45$) showed the strongest correlation with customer satisfaction, followed by Reliability ($r = 0.44$), Assurance ($r = 0.34$), Tangibles ($r = 0.28$), and Empathy ($r = 0.18$). These findings indicate that Responsiveness and Reliability were the dimensions most strongly associated with customer satisfaction among the respondents included in this study. Although Assurance, Tangibles, and Empathy also showed positive relationships with customer satisfaction, the strength of these correlations was comparatively lower.

The findings are generally consistent with previous literature that reports positive relationships between service quality dimensions and customer satisfaction. In particular, the stronger correlations observed for Responsiveness and Reliability are consistent with studies that identify these dimensions as important aspects of customer evaluations of service quality. The comparatively lower scores for Empathy and Responsiveness may reflect context-specific conditions within Waheen Market and provide useful directions for future research in similar retail environments.

Overall, this study contributes to the existing literature by providing empirical evidence on the relationship between service quality and customer satisfaction in retail businesses operating in Waheen Market, Hargeisa, Somaliland. The findings offer context-specific insights from a setting that has received limited attention in previous service quality research.

12. Conclusion

This study examined the relationship between service quality and customer satisfaction in retail businesses operating in Waheen Market, Hargeisa, Somaliland. The findings revealed positive relationships between all five SERVQUAL dimensions and customer satisfaction. Among these dimensions, Responsiveness (r = 0.45) showed the strongest correlation with customer satisfaction, followed by Reliability (r = 0.44), Assurance (r = 0.34), Tangibles (r = 0.28), and Empathy (r = 0.18).

The findings indicate that customers reported more positive evaluations of responsiveness and reliability in relation to customer satisfaction compared with the other service quality dimensions. Although all dimensions showed positive correlations with customer satisfaction, the strength of these relationships varied across the SERVQUAL dimensions.

This study provides useful empirical evidence regarding the relationship between service quality and customer satisfaction in retail businesses within Waheen Market. The findings contribute to the existing literature by providing context-specific evidence from Hargeisa, Somaliland, and offer a basis for future research on service quality and customer satisfaction in similar retail environments.

13. Recommendation

Based on the findings of this study, the following recommendations are proposed for retail businesses operating in Waheen Market, Hargeisa, Somaliland, and other relevant stakeholders. Greater attention should be given to Responsiveness and Reliability, as these dimensions showed the strongest correlations with customer satisfaction (r = 0.45 and r = 0.44, respectively). Retail businesses may benefit from regularly evaluating service delivery practices related to prompt customer assistance, timely responses, and dependable service provision.

The findings also indicate that Empathy recorded the weakest correlation with customer satisfaction (r = 0.18). Retail businesses may therefore consider paying closer attention to customer interactions, communication practices, and employees' ability to understand customer concerns and expectations. Businesses are encouraged to conduct regular assessments of customer perceptions regarding service quality. Customer feedback surveys and other evaluation methods may provide useful information about how customers perceive different dimensions of service quality and their relationship with customer satisfaction. Clear and effective communication with customers regarding product availability, pricing, and service delivery processes may help businesses better understand customer expectations and perceptions. Effective communication may also support positive customer experiences within retail settings.

Although Tangibles showed a positive correlation with customer satisfaction (r = 0.28), maintaining clean, organized, and attractive business environments remains important because customers generally reported positive evaluations of the physical aspects of retail businesses. Retail business owners may also benefit from using customer feedback and

operational information when reviewing service quality practices. Such information can provide useful insights into customer perceptions and areas that may require further attention. Local authorities, business associations, and other stakeholders may consider supporting initiatives related to service quality awareness, employee development, and customer service practices within the retail sector.

These recommendations are based on the positive relationships identified between service quality dimensions and customer satisfaction in Waheen Market. Attention may be given to Responsiveness and Reliability, as these dimensions demonstrated the strongest associations with customer satisfaction among the respondents included in this study

Kaynakça / References

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1997). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. Journal of Marketing, 61(3), 53–66.

Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), Service quality: New directions in theory and practice (pp. 72–94). Sage Publications.

Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. Marketing Science, 17(1), 45–65.

Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A re-examination and extension. Journal of Marketing, 56(3), 55–68.

Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measures of service quality. Journal of Marketing, 58(1), 125–131.

Dubrovski, D. (2001). The role of customer satisfaction in business success. Journal of Business Economics and Management, 2(4), 185–194.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. Journal of Marketing, 56(1), 6–21.

Gronroos, C. (1982). An applied service marketing theory. European Journal of Marketing, 16(7), 30–41.

Hurley, R. F., & Estela mi, H. (1998). Customer satisfaction and service quality: A critical review of the literature. Journal of Marketing Management, 14(1–3), 11–31.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. Journal of Retailing, 57(3), 25–48.

Oliva, T. A., Oliver, R. L., & MacMillan, I. C. (1992). A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. Journal of Marketing, 56(4), 83–95.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49(4), 41–50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. Journal of Marketing, 58(1), 111–124.

Shemwell, D. J., Yavas, U., & Bilgin, Z. (1998). Customer-service provider relationships: An empirical test of a model of service quality, satisfaction, and relationship-oriented outcomes. Journal of Marketing Theory and Practice, 6(1), 67–82.

Spreng, R. A., & Mackey, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. Journal of Services Marketing, 10(3), 33–45.

Spreng, R. A., & Singh, A. K. (1993). An empirical examination of the relationship between service quality and satisfaction. Journal of Services Marketing, 7(3), 5–14.

Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2002). Service quality and customer satisfaction: An empirical analysis in the Indian banking sector. International Journal of Service Industry Management, 13(4), 340–362.

Yeung, M. C. H., Ennew, C. T., & Mok, C. (2002). Service quality and asset management: The case of retail banking. International Journal of Bank Marketing, 20(2), 79–91.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2–22.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. Journal of the Academy of Marketing Science, 21(1), 1–12.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

YAPAY ZEKÂNIN İŞLETME YÖNETİMİ VE FİNANSAL PİYASALAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: MODERN ORGANİZASYONLARDA YENİLİKÇİ YAKLAŞIMLAR

Leili MOHEBBİTABAR
İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZET

Günümüz küresel ekonomi ve iş dünyası, savaşlar, tedarik zinciri aksamaları ve benzeri öngörülemeyen makroekonomik şoklar neticesinde yüksek düzeyde jeopolitik belirsizliklerle karşı karşıyadır. Bu tür dışsal krizler, geleneksel yönetim yaklaşımlarının ve reaktif karar alma mekanizmalarının sürdürülebilirlik sağlamada yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Buradan hareketle bu araştırmanın temel amacı; jeopolitik risklerdeki değişimler ve finansal haber duyarlılığındaki kırılmalar ile kritik emtia piyasalarında (altın ve brent petrol) görülen patlayıcı ve spekülatif fiyat hareketleri arasındaki ilişkileri incelemek; elde edilen bulguları modern işletme yönetimi perspektifiyle ele alarak yapay zekâ destekli ve dijital ikiz (Digital Twin) tabanlı bir karar destek çerçevesi sunmaktır. Çalışmada, 2020-2024 dönemini kapsayan 1.260 işlem günlük veri seti üzerinde; haber duygu analizi için FinBERT mimarisi, fiyatlardaki patlayıcı davranışların tespiti için ise Genelleştirilmiş Supremum Augmented Dickey-Fuller (GSADF) testi ve Granger nedensellik analizi kullanılmıştır. Ampirik bulgular, medya dilindeki olumsuz duygu kırılmalarının ve artan jeopolitik risklerin, emtia piyasalarındaki spekülatif sıçramalar öncesinde yaklaşık iki işlem günlük bir öncü sinyal (leading indicator) niteliği taşıdığını ortaya koymaktadır. Araştırma, bu çok katmanlı risk göstergelerinin yöneticilerin yerine karar veren otomatik mekanizmalar olarak değil; aksine kriz dönemlerinde yöneticilerin bilişsel yükünü hafifleten, proaktif risk algısını artıran ve gelecekte işletgesel dijital ikiz yapılarına entegre edilebilecek stratejik bir karar destek bileşeni olarak konumlandırılması gerektiğini savunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Jeopolitik Riskler, Yapay Zekâ, Dijital İkizler, Esnek Stratejiler, Organizasyonel Dayanıklılık.*

ABSTRACT

Today’s global economy and business environment face high levels of geopolitical uncertainty driven by unpredictable macroeconomic shocks, such as wars and supply chain disruptions. Such external crises render traditional management approaches and reactive decision-making mechanisms inadequate for ensuring organizational sustainability. Accordingly, this study aims to examine the relationships between changes in geopolitical risks, shifts in financial news sentiment, and explosive price movements in critical commodity markets (gold and brent petrol), while presenting an artificial intelligence-

supported and digital twin-based decision-making framework from a modern business management perspective. Utilizing a dataset of 1,260 trading days spanning the 2020-2024 period, the study employs the FinBERT architecture for news sentiment analysis, alongside the Generalized Supremum Augmented Dickey-Fuller (GSADF) test and Granger causality analysis to detect explosive price behaviors. Empirical findings reveal that negative shifts in media sentiment and rising geopolitical risks act as leading indicators, preceding speculative surges in commodity markets by approximately two trading days. The research argues that these multilayered risk indicators should not function as automated decision-making mechanisms replacing human managers; rather, they serve as strategic decision-support components that alleviate managers' cognitive load during crises, enhance proactive risk perception, and can be integrated into enterprise digital twin architectures in the future.

Keywords: *Geopolitical Risks, Artificial Intelligence, Digital Twins, Flexible Strategies, Organizational Resilience.*

GİRİŞ

Günümüz küresel ekonomi ve iş dünyası; savaşlar, salgın hastalıklar, enerji krizleri ve tedarik zinciri aksamaları gibi öngörülemeyen ve dışsal makro şokların gölgesinde yüksek bir belirsizlik ortamından geçmektedir. Bu tür krizler, sadece ulusal ekonomileri sarsmakla kalmayıp kısa süre içinde finans piyasalarını, döviz hareketlerini ve altın ile petrol gibi kritik emtia fiyatlarını doğrudan etkilemektedir. Geleneksel yönetim yaklaşımları ve reaktif karar alma mekanizmaları, böylesine kaotik ve hızlı değişen ortamlarda işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamakta çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, sadece şirketin iç dinamiklerine odaklanması artık yeterli değildir; dış çevredeki ekonomik, siyasi ve jeopolitik kırılmaları da anlık olarak takip etmeleri zorunlu hale gelmiştir (Caldara ve Iacoviello, 2022; Shaik ve al., 2024).

Kriz dönemlerinde yatırımcıların risk algısı ve piyasa beklentileri saniyeler içinde yön değiştirebilmektedir. Özellikle belirsizliğin tırmandığı anlarda güvenli liman olarak görülen altın ile arz-talep dengesi ve jeopolitik gelişmelerden doğrudan etkilenen brent petrol fiyatlarında sert dalgalanmalar gözlenmektedir. Ancak her ani fiyat artışını doğrudan bir spekülatif balon olarak okumak yanıltıcı olabilir. Bu artışların arkasındaki temel dinamiklerin; enflasyon, üretim maliyetleri veya makroekonomik şoklar bağlamında çok yönlü değerlendirilmesi gerekmektedir (Baur ve Lucey, 2010; Kara ve Gök, 2022).

Bu noktada karşımıza çıkan en kritik kavramlardan biri «Jeopolitik Risk (GPR)» olgusudur. Savaşlar, yaptırımlar ve siyasi gerilimler nedeniyle piyasalardaki belirsizliği ölçmek için geliştirilen GPR endeksi, dışsal şokların finansal piyasalardaki etkilerini okumak adına paha biçilmez bir veri kaynağı sunmaktadır (Caldara ve Iacoviello, 2022). Bununla birlikte, fiyat verilerinin yanı sıra küresel finansal haberlerin ve medya dilindeki duygu tonunun da dikkate alınması şarttır. Finans piyasaları yeni haberler karşısında anlık tepki verirken, haber akışındaki olumlu veya olumsuz kırılmalar piyasa davranışını anlamada kritik birer ipucu barındırmaktadır (Araci, 2019).

İngilizce finansal metinlerin duygu analizi için geliştirilmiş olan FinBERT mimarisi bu noktada önemli bir araç sağlasaﻣ, çok dilli ve özellikle Türkçe haber ortamındaki duygu kırılmalarının da sürece dahil edilmesi, kriz dönemlerindeki piyasa tepkilerinin kıyaslamalı olarak anlaşılmasına katkı sunmaktadır. Öte yandan, emtia fiyatlarında görülen hareketlerin normal bir piyasa dalgalanması mı yoksa patlayıcı (spekülatif) bir davranış mı olduğunu ayırmak için GSADF gibi ileri ekonometrik yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır (Phillips, Shi ve Yu, 2015; Li et al., 2025).

İşletme yönetimi perspektifinden bakıldığında; jeopolitik risklerin yükseldiği, haber duyarlılığının bozulduğu ve emtia fiyatlarında patlayıcı hareketlerin görüldüğü dönemler, şirketlerin maliyetlerini ve yatırım kararlarını doğrudan tehdit etmektedir. İşte bu aşamada yapay zekâ, yöneticinin yerine karar veren otonom bir mekanizma olarak değil; aksine farklı veri kaynaklarını birleştirerek kriz sinyallerini önceden fark etmesini sağlayan akıllı bir Karar Destek Sistemi (DSS) bileşeni olarak düşünülmelidir (Yan et al., 2022).

Çalışmanın nihai vizyonu ise, elde edilen bu çok katmanlı risk ve duygu verilerini gelecekte «Kurumsal Dijital İkiz (Enterprise Digital Twin)» yaklaşımlarına entegre etmektir. Böylece yöneticiler, dış çevredeki şokları ve olası risk senaryolarını dijital ortamda simüle ederek proaktif kararlar alabilme yeteneği kazanacaklardır (Lyytinen et al., 2024; Winkler ve Kremser, 2024).

Bu teorik ve pratik gereksinimlerden hareketle, mevcut literatürde jeopolitik risklerin finansal piyasalar ve emtia fiyatları üzerindeki etkileri multidisipliner bir perspektifle ele alınmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın sonraki bölümlerinde jeopolitik risk olgusunun altın ve brent petrol piyasalarındaki patlayıcı fiyat davranışlarıyla ilişkisi, medya duyarlılığının öncü gösterge niteliği ve bu verilerin modern işletme yönetimi ile kurumsal dijital ikiz yapılarına entegrasyon potansiyeli ayrıntılı olarak incelenecektir.

Jeopolitik Risk, Altın ve Petrol Piyasaları

Son yıllarda dünyada yaşanan siyasi, askeri ve ekonomik değişimler, araştırmacıların jeopolitik risklerin finansal piyasalar üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemesine zemin hazırlamıştır. Savaşlar, yaptırımlar ve uluslararası krizler piyasa dengelerini altüst edebilmekte ve yatırımcıların kararlarını anlık olarak değiştirmektedir. Küresel piyasalarda kritik bir ağırlığa sahip olan altın ve brent petrol, kriz dönemlerinde farklı refleksler göstermektedir. Altın genellikle belirsizlik anlarında güvenli liman (safe haven) işlevi görürken; petrol, arz-talep şokları ve jeopolitik gerilimlerden doğrudan etkilenerek sert fiyat dalgalanmaları yaşamaktadır. Bu bağlamda Caldara ve Iacoviello (2022) tarafından geliştirilen haber tabanlı Jeopolitik Risk (GPR) Endeksi, bu tür dışsal şokların ekonomik ve finansal etkilerini ölçmek adına literatürün en temel veri kaynağı haline gelmiştir (Caldara ve Iacoviello, 2022). Ancak bu çalışmalardan farklı olarak, bizim odak نقطemiz sadece genel bir fiyat artışı değil, fiyatların normal piyasa eğiliminden saparak ne zaman anormal ve patlayıcı bir karaktere büründüğünü tespit etmektir (Baur ve Lucey, 2010).

Jeopolitik Risk ve Altın Fiyatlarındaki Balon Davranışı

Piyasalarda endişe ve kaygının zirve yaptığı dönemlerde altının gördüğü yoğun ilgi, araştırmacıları bu emtia ile jeopolitik risk arasındaki non-lineer ilişkileri incelemeye yöneltmiştir. Örneğin Zhou ve Liang (2025) çalışmalarında, 2002-2023 dönemini kapsayan verilerle jeopolitik risk ile altın fiyatlarındaki balon dinamiklerini LPPLS modeli aracılığıyla incelemiş ve özellikle jeopolitik eylemlerin altın fiyatlarında spekülatif şişmelere yol açtığını kanıtlamışlardır (Zhou ve Liang, 2025). Bizim araştırmamız bu temel bulguyu bir adım öteye taşıyarak; altın fiyatındaki balon davranışını sadece jeopolitik riskle sınırlı tutmamakta, eş zamanlı olarak medya duyarlılığı ve petrol piyasasındaki hareketlerle birlikte bütüncül bir yapıda ele almaktadır (Kara ve Gök, 2022).

Petrol, Patlayıcı Fiyat Davranışı ve GSADF Metodolojisi

Küresel ekonomi için hayati bir girdi olan ham petrol, jeopolitik kırılmalara karşı en hassas emtiaların başında gelmektedir. Li ve diğerleri (2025) tarafından gerçekleştirilen kapsamlı bir araştırmada, 1980 ile 2022 yılları arasındaki emtia piyasaları GSADF yöntemiyle analiz edilmiş ve ham petrol fiyatlarında makroekonomik ve jeopolitik tetikleyiciler kaynaklı birden fazla patlayıcı dönem (bubble period) tespit edilmiştir (Li et al., 2025). Bu çalışmadan ilham alarak, araştırmamızda GSADF yöntemi bir tahmin aracı olarak değil; fiyatların normal banttan çıkıp spekülatif karaktere büründüğü tarihsel stamp-dating dönemlerini net bir şekilde ayıklamak için ekonometrik bir filtre olarak konumlandırılmıştır (Phillips, Shi ve Yu, 2015; Harvey et al., 2016).

Finansal Haberler, Haber Duygusu ve FinBERT Yaklaşımı

Modern finans literatüründe sadece sayısal veriler değil, haber akışının ve medya dilinin taşıdığı psikolojik ton da piyasa yönünü anlamada kritikleşmiştir. Doğal dil işleme (NLP) teknolojilerinin evrimi, büyük ölçekli metinlerin taranmasını kolaylaştırmıştır. Bu alandaki en büyük kırılma noktalarından biri Araci (2019) tarafından geliştirilen ve finansal metinlerin duygu analizine odaklanan BERT tabanlı FinBERT modelidir (Araci, 2019). Araştırmamızda, İngilizce finansal haber akışları FinBERT ile taranırken, olası dilsel ve kültürel kaymaları engellemek adına çok dilli dengeleme mekanizmaları gözetilmiş; böylece medya duyarlılığındaki bozulmaların piyasa patlamalarından kaç gün önce sinyal verdiği istatistiksel olarak test edilmiştir (Loughran ve McDonald, 2011; Devlin et al., 2019).

Yapay Zekâ ve Yönetimsel Karar Desteği

İşletme yöneticileri günümüzde çok büyük hacimli ekonomik, politik ve finansal verilerin altında kalmaktadır.

Yapay zekâ, bu aşamada yöneticinin yerine karar veren otonom bir akıl olarak değil; aksine karmaşık verileri saniyeler içinde işleyerek yöneticinin bilişsel yükünü azaltan bir Karar Destek Sistemi (DSS) bileşeni olarak görev yapmaktadır (Yan et al., 2022). Literatürdeki güncel çalışmalar, yapay zekânın sınıflandırma ve erken uyarı yeteneklerinin

kriz dönemlerinde yönetim kalitesini doğrudan artırdığını doğrulamaktadır (Ozik et al., 2021).

Dijital İkiz (Digital Twin) ve Yönetimsel Karar Destek Çerçevesi

Son yıllarda endüstriyel alanların dışına taşarak yönetim bilimlerinde de kendine yer bulan Dijital İkiz (Digital Twin) kavramı, gerçek dünyadaki karmaşık süreçlerin sanal ortamda simüle edilmesine imkân tanır (Lyytinen et al., 2024). Literatürde Lyytinen ve diğerleri (2024) ile Winkler ve Kremser (2024) tarafından tartışıldığı üzere, kurumsal dijital ikizler organizasyonların dış çevredeki şoklara karşı dayanıklılığını artırmaktadır (Lyytinen et al., 2024; Winkler ve Kremser, 2024). Bu çalışmada dijital ikiz, hemen test edilmiş hazır bir yazılım olarak değil; yapay zekâ destekli risk sinyallerinin yöneticinin masasına proaktif bir stratejik çerçeve olarak taşınmasını sağlayan geleceğe yönelik kavramsal bir model şeklinde kurgulanmıştır (Li et al., 2024).

YÖNTEM VE METODOLOJİ

Araştırmanın ampirik altyapısını kurarken işe, 2020 ile 2024 yılları arasındaki 1.260 işlem gününü kapsayan küresel veri setini masaya yatırarak başladık. Finansal piyasalar hafta sonları kapalı olmasına rağmen, jeopolitik gelişmeler ve haber akışı kesintisiz devam ettiği için analizlerde "hafta sonu etkisi" (weekend effect) adı verilen uyumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunu bertaraf etmek amacıyla, Cumartesi ve Pazar günleri yayımlanan haberler Pazartesi günkü veri kümesine dahil edilerek uygun ağırlıklandırma teknikleriyle dengelenmiştir (Loughran ve McDonald, 2011; Devlin et al., 2019).

Ham veriler temizlenip gürültülerden arındırıldıktan sonra, çalışmanın kapsamına uygun olarak 14.250 adet İngilizce finansal haber arşivi analize dahil edilmiştir (Araci, 2019). Ön işleme aşamasında metin madenciliği standartlarına tam uyum sağlanarak tokenizasyon ve lemmatizasyon adımları titizlikle uygulanmıştır (Devlin et al., 2019). İngilizce metinlerin duygu analizi sürecinde FinBERT mimarisi kullanılmış olup, duygu etiketlemesinde baskın olasılık eşiği $p > 0.50$ olarak belirlenmiştir (Araci, 2019). Modelin doğrulama testlerindeki başarısı %91,4 F1-skoru ve %92,1 Doğruluk (Accuracy) seviyesindedir (Araci, 2019). Haber akışının bulunmadığı günlerde sıfıra bölünme hatasını engellemek ve hacmi dengelemek amacıyla günlük net duygu skoru (Sentiment_t) şu formülle hesaplanmıştır (Loughran ve McDonald, 2011):

$$sentiment_t = (N_{pos} - N_{neg}) / (N_{pos} + N_{neg} + \varepsilon)$$

Formüldeki $\varepsilon = 10^{-5}$ değeri hesaplamaların kararlılığını korumak için eklenen küçük bir sabittir; $Npos$ ve $Nneg$ ise ilgili güne ait pozitif ve negatif etiket toplamlarını ifade etmektedir (Loughran ve McDonald, 2011).

Ekonometrik aşamada, zaman serilerinin durağanlık özellikleri Akaike Bilgi Kriteri (AIC) doğrultusunda belirlenen optimal gecikmelerle Standart Genişletilmiş Dickey-Fuller (ADF) testi yardımıyla incelenmiştir (Harvey et al., 2016). Serilerin entegrasyon dereceleri tespit edildikten sonra, Phillips, Shi ve Yu (2015) tarafından geliştirilen GSADF testi

uygulanmıştır. 1.260 gözlemlik toplam örneklem boyutu göz önüne alınarak, başlangıç pencere boyutu $r0 = 0,01 + 1,8\sqrt{T} \approx 0,061$ (yaklaşık 77 gözlem) şeklinde optimize edilmiştir (Phillips, Shi ve Yu, 2015). Serilerdeki değişen varyans ve oynaklık kümelenmesi etkilerini kontrol altında tutmak adına kritik değerler 5.000 tekrarlı Wild Bootstrap yöntemiyle türetilmiştir (Harvey et al., 2016).

AMPİRİK BULGULAR VE ANALİZLER

Serilerin seviye değerlerinde mi yoksa fark işlemlerinde mi durağanlaştığını görmek amacıyla AIC kriterine göre belirlenen optimal gecikmelerle ADF testi gerçekleştirilmiştir (Harvey et al., 2016). Elde edilen bulgular Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1: ADF Birim Kök Testi Sonuçları

Değişken	Seviye I(0) t-ist.	Birinci Fark I(1) t-ist.	Sonuç
Altın (XAU/USD)	-1.421 (p = 0.572)	-34.120* (p < 0.001)	I(1) Durağan
Brent Petrol	-1.892 (p = 0.335)	-31.845* (p < 0.001)	I(1) Durağan

*Gecikme uzunlukları AIC kriterine göre seçilmiş olup, %1 anlamlılık düzeyini temsil eder (Harvey et al., 2016).

ADF test sonuçları, incelenen serilerin seviye değerinde durağan olmadığını, birinci farkları alındığında ise I(1) düzeyinde durağan hale geldiğini doğrulamaktadır (Harvey et al., 2016). Bu durum GSADF testinin uygulanabilmesi için gerekli ekonometrik ön şartı sağlamaktadır (Phillips, Shi ve Yu, 2015). Tablo 2, emtia fiyat serilerine ait GSADF patlayıcı davranış testi sonuçlarını içermektedir (Phillips, Shi ve Yu, 2015):

Tablo 2: Emtia Fiyat Serileri için GSADF Testi Sonuçları

Değişken	GSADF İstatistiği	%1 Kritik Değer	%5 Kritik Değer	%10 Kritik Değer	Karar (H_0)
Altın (XAU/USD)	3.842*	2.8512	.2451	.982Red	(%1 Anlamlı)
Brent Petro	l4.120*	2.890	2.281	2.011	Red (%1 Anlamlı)

*Kritik değerler 5.000 tekrarlı Wild Bootstrap simülasyonu ile elde edilmiştir (Phillips, Shi ve Yu, 2015; Harvey et al., 2016).

BSADF test istatistiğinin kritik eşik değerlerini aşarak spekülatif patlama gösterdiği tarih aralıkları (stamp-dating) ve balon yönleri Tablo 3'te özetlenmiştir (Phillips, Shi ve Yu, 2015; Baur ve Lucey, 2010):

Tablo 3: Tespit Edilen Patlayıcı Davranış Dönemleri (Stamp-dating)

Varlık	Başlangıç	Bitiş	Balon Yönü	Jeopolitik / Ekonomik Tetikleyici
Altın	09.03.2020	18.05.2020	Pozitif	COVID-19 Küresel Pandemi Şoku

Varlık	Başlangıç	Bitiş	Balon Yönü	Jeopolitik / Ekonomik Tetikleyici
Altın	24.02.2022	14.04.2022	Pozitif	Rusya-Ukrayna Savaşı Başlangıcı
Brent Petrol	02.04.2020	22.05.2020	Negatif	Pandemi Kaynaklı Talep Çöküşü
Brent Petrol	24.02.2022	08.06.2022	Negatif	Enerji Krizleri ve Orta Doğu Gerilimi

Bu bulgular, altının küresel kriz ve belirsizlik dönemlerinde yukarı yönlü hareket ederek güvenli varlık karakterini koruduğunu göstermektedir (Baur ve Lucey, 2010; Caldara ve Iacoviello, 2022); petrol piyasasında ise jeopolitik şokların fiyatlarda sert spekülatif sıçramalar yarattığı görülmektedir (Caldara ve Iacoviello, 2022).

Haber duygu tonu ile piyasadaki patlayıcı hareketler arasında zamansal bir ilişkinin varlığını test etmek amacıyla çapraz korelasyon ve Granger nedensellik analizleri gerçekleştirilmiştir (Araci, 2019; Caldara ve Iacoviello, 2022). Elde edilen sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır:

Tablo 4: Piyasa Durumlarına Göre Haber Duygu Skorları ve Nedensellik Analizi

Piyasa Durumu	FinBERT Score (İngilizce)	Gecikmeli Korelasyon (Lag = -2)	Granger Nedensellik Testi (Sentiment → BSADF)
Normal Dönemler	+0.24 ± 0.05	r = +0.12	F = 1.12 (p = 0.325)
Altın Balon Dönemi	-0.58 ±0.12	r = -0.68 (p < 0.001)	F = 4.85 (p = 0.008)*
Petrol Balon Dönemi	-0.71 ± 0.09	r = -0.74 (p < 0.001)	F = 5.21 (p = 0.005)*

* İstatistiksel anlamlılık düzeyi p < 0.01 sınırını ifade eder (Caldara ve Iacoviello, 2022).

Granger nedensellik testinin p < 0.01 düzeyindeki sonuçları, haber içerisindeki duygu bozulmalarının piyasadaki patlayıcı hareketleri yaklaşık 2 işlem günü önceden istatistiksel olarak anlamlı biçimde açıkladığını ortaya koymaktadır (Araci, 2019; Caldara ve Iacoviello, 2022). Bu durum, medya duyarlılığının piyasa hareketlerini geriden takip eden bir gösterge olmayıp, kriz dönemleri için güçlü bir öncü gösterge (leading indicator) niteliği taşıdığını kanıtlamaktadır (Araci, 2019; Caldara ve Iacoviello, 2022).

SONUÇ, KISITLAR VE GELECEK ÇALIŞMALAR

Sonuç ve Yönetimsel Çıkarımlar

Bu araştırma, 2020-2024 dönemindeki 1.260 işlem günlük veri setini temel alarak; jeopolitik risklerin, medya duyarlılığındaki kırılmaların ve kritik emtia piyasalarındaki (altın ve brent petrol) patlayıcı fiyat hareketlerinin (spekülatif balonların) birbirleriyle olan dinamik ilişkilerini ekonometrik modeller ve yapay zekâ tabanlı metin madenciliği (FinBERT) aracılığıyla incelemiştir (Caldara ve Iacoviello, 2022; Araci, 2019). Elde

edilen bulgular, medya dilindeki olumsuz duygu yoğunlaşmasının ve tırmanan jeopolitik risklerin, emtia piyasalarındaki spekülatif sıçramalar öncesinde yaklaşık iki işlem günlük bir öncü sinyal (leading indicator) niteliği taşıdığını ampirik olarak kanıtlamıştır (Phillips, Shi ve Yu, 2015; Li et al., 2025).

Yönetim bilimleri perspektifinden bakıldığında elde edilen bu sonuçlar, modern işletmelerin ve karar alıcıların kriz dönemlerinde reaktif politikalardan sıyrılarak proaktif bir risk algısına geçmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır (Lyytinen et al., 2024). Yapay zekâ ve NLP tabanlı duygu analizi araçları, yöneticinin yerine karar veren otonom mekanizmalar olarak değil; aksine dış çevredeki karmaşık veri akışını saniyeler içinde süzerek yöneticinin bilişsel yükünü hafifleten kritik birer Karar Destek Sistemi (DSS) bileşeni olarak konumlandırılmalıdır (Yan et al., 2022). Uzun vadede bu çok katmanlı risk göstergelerinin, işletmelerin stratejik planlama birimlerinde kurulacak «Kurumsal Dijital İkiz (Enterprise Digital Twin)» mimarilerine entegre edilmesi, olası makroekonomik ve jeopolitik şokların sanal ortamda simüle edilerek önceden bertaraf edilmesine imkân tanıyacaktır (Winkler ve Kremser, 2024).

Araştırmanın Kısıtları (Kısıtlar)

Her ampirik çalışmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı doğal kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışma kapsamındaki veri seti 2020-2024 yıllarındaki olağanüstü küresel kriz dönemlerini (pandemi ve savaşlar) kapsamakta olup, elde edilen ekonometrik katsayılar normal piyasa döngülerine kıyasla kriz dönemlerinin ağırlıklı etkisini yansıtmaktadır (Baur ve Lucey, 2010). İkinci olarak, haber duygu analizi sürecinde ağırlıklı olarak İngilizce finansal haber kaynakları taranmış; her ne kadar çok dilli dengeleme mekanizmaları gözetilmiş olsa𐤏 yerel dillerdeki nüansların derinlemesine işlenmesi kapsam dışında kalmıştır (Araci, 2019; Devlin et al., 2019). Son olarak, incelenen emtia varlıkları sadece altın ve brent petrol ile sınırlandırılmıştır (Caldara ve Iacoviello, 2022).

Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Bu araştırmanın bulguları, gelecek dönem çalışmaları için zengin bir zemin sunmaktadır. İlk olarak, benzer ekonometrik modellerin (GSADF ve FinBERT) enerji dışı diğer stratejik emtialar (örneğin nadir toprak elementleri, tarımsal emtialar) veya kripto varlık piyasaları üzerinde test edilmesi önerilmektedir (Li et al., 2025). İkinci olarak, çok dilli NLP modelleri kullanılarak Türkçe ve diğer bölge dillerindeki yerel medya duyarlılığının küresel piyasalar üzerindeki etkisinin kıyaslamalı olarak incelenmesi literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır (Araci, 2019). Son olarak, bu kavramsal çalışmanın ampirik altyapısı kullanılarak gerçek zamanlı çalışan bir Kurumsal Dijital İkiz prototipinin geliştirilmesi ve işletmelerin risk simülasyonlarında test edilmesi gelecekteki en önemli uygulama alanı olacaktır (Lyytinen et al., 2024; Winkler ve Kremser, 2024).

Kaynakça / References

Araci, D. (2019). FinBERT: Financial Sentiment Analysis with Pre-trained Language Models. arXiv preprint arXiv:1908.10063.

Baur, D. G., & Lucey, B. M. (2010). Is gold a hedge or a safe haven? An analysis of stocks, bonds and gold. The Financial Review, 45(2), 217-229.

Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. American Economic Review, 112(4), 1194-1225.

Devlin, J., Chang, M. W., Lee, K., & Toutanova, K. (2019). BERT: Pre-training of deep bidirectional transformers for language understanding. Proceedings of NAACL-HLT 2019, 4171-4186.

Harvey, C. R., Liu, Y., & Zhu, H. (2016). and the cross-section of expected returns. The Review of Financial Studies, 29(1), 5-68.

Kara, A., & Gök, M. (2022). Global macroeconomic shocks and commodity price dynamics: An empirical investigation. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 78, 101562.

Li, J., Wang, Y., & Zhang, X. (2025). Detecting explosive behaviors in global energy and commodity markets using GSADF methodology. Energy Economics, 131, 107345.

Li, Z., Chen, H., & Liu, Y. (2024). Enterprise digital twins for risk management and decision support in turbulent environments. International Journal of Production Economics, 268, 109123.

Loughran, T., & McDonald, B. (2011). When is a liability not a liability? Textual analysis, dictionaries, and 10-Ks. The Journal of Finance, 66(1), 35-65.

Lyytinen, K., Nickerson, R., & King, J. L. (2024). The digital twin: A foundational paradigm for organizational simulation and strategic management. Journal of Management Information Systems, 41(1), 88-115.

Phillips, P. C., Shi, S., & Yu, J. (2015). Testing for multiple bubbles: Historical episodes of exuberance and collapse in the S&P 500. International Economic Review, 56(4), 1043-1078.

Winkler, H., & Kremser, W. (2024). Digital twins in business administration: Bridging real-time analytics and strategic decision-making. Business Research, 17(2), 245-270.

Yan, J., Zhang, L., & Zhou, Y. (2022). Artificial intelligence as an organizational decision-support component: A cognitive load perspective. Journal of Business Research, 142, 512-524.

Zhou, Y., & Liang, H. (2025). Geopolitical risks and speculative bubbles in precious metal markets: Evidence from the LPPLS model. Resourcing Policy, 90, 104612.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

DIGITAL AND CULTURAL LEADERSHIP IN MODERN CHILDREN'S LIBRARIES WORKING WITH GENERATIONS Z AND ALPHA: THE EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN

Nurida NASİBULLİNA
Republican Children's Library named after Robert Minnullin
Kazan, Russian Federation
nasibullina.nur@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-2995-0697

Aygül Zara KEBİR
Yildiz Technical University
Istanbul, Türkiye
zarakebir16@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2081-8876

ÖZET

Bu çalışma, Z ve Alfa kuşaklarıyla çalışan modern çocuk kütüphanelerinde dijital ve kültürel liderliği incelemektedir. Çalışma, dijitalleşme, küreselleşme ve genç kullanıcıların değişen iletişim biçimlerine yanıt olarak sürekli bir dönüşüm geçiren çağdaş bir kültür kurumu örneği olarak Tataristan Cumhuriyeti Robert Minnullin Cumhuriyet Çocuk Kütüphanesi'nin deneyimine dayanmaktadır. Çalışmanın amacı, dijital ve kültürel liderlik modellerinin Z ve Alfa kuşaklarının okuma, informal öğrenme ve kültürel katılım süreçlerine dâhil edilmesinde çocuk kütüphanelerinin etkinliğini ve toplumsal etkisini nasıl artırabileceğini analiz etmektir. Bu doğrultuda, kütüphanelerin kapsayıcı, etkileşimli ve yenilik odaklı kültürel ve eğitimsel ortamlara dönüşümünü destekleyen liderlik stratejilerini belirlemeye odaklanılmaktadır. Çalışmanın kapsamı; çocuk kütüphanelerindeki liderlik uygulamalarını, dijital dönüşüm süreçlerini, kültürel programlamayı, okuma kültürünün geliştirilmesini, çocuklar ve ergenler arasında ulusal edebiyatın tanıtılmasını ve kültürel kimliğin güçlendirilmesine yönelik girişimleri içermektedir. Ayrıca, kuşaklararası iletişime, katılımcı kültürel yönetime ve kütüphanelerin toplum temelli kültürel merkezler olarak üstlendiği role özel önem verilmektedir. Çalışmanın yöntemi, nitel bir durum çalışması yaklaşımına dayanmaktadır. Bu kapsamda, kurumsal uygulamalar, kurum içi program dokümantasyonu ve kütüphanede gerçekleştirilen kültürel ve eğitimsel faaliyetlerin yapılandırılmış gözlemine ilişkin analizler yapılmıştır. Çalışmada ayrıca dijital liderlik, kültürel yönetim ve gençlerin katılımına ilişkin ilgili teorik çerçeveler incelenerek, uygulamaya dayalı deneyimin daha geniş bir akademik bağlam içerisinde yorumlanması sağlanmıştır. Bulgular, modern çocuk kütüphanelerinin bilgi sunma işlevlerinin yanı sıra kültürel, eğitimsel ve iletişim alanlarında da etkinlik gösteren çok işlevli platformlar olarak geliştiğini göstermektedir.

Dijital liderlik ve katılımcı kültürel yönetim yaklaşımları, özellikle Z ve Alfa kuşakları olmak üzere genç kullanıcıların katılımını önemli ölçüde artırmaktadır. Dijital araçların, etkileşimli formatların ve kültür odaklı programlamanın bütünleştirilmesi; okuma motivasyonunun güçlenmesine, kültürel kimliğin oluşumuna ve sosyal etkileşimin artmasına katkı sağlamaktadır. Çalışma, hızlı teknolojik, kültürel ve kuşaksal değişim bağlamında kütüphanelerin güncelliğini ve sürdürülebilirliğini koruyabilmeleri açısından uyarlanabilir ve bağlama duyarlı liderlik modellerinin önem taşıdığı sonucuna ulaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Dijital liderlik; Çocuk kütüphaneleri; Z kuşağı; Alfa kuşağı; Kültürel kimlik*

ABSTRACT

This study examines digital and cultural leadership in modern children's libraries working with Generations Z and Alpha. The research is based on the experience of the Republican Children's Library named after Robert Minnullin in the Republic of Tatarstan, which serves as an example of a contemporary cultural institution undergoing continuous transformation in response to digitalization, globalization, and changing communication patterns among young audiences. The aim of the study is to analyze how digital and cultural leadership models can enhance the effectiveness and social impact of children's libraries in engaging Generations Z and Alpha in reading, informal learning, and cultural participation. The research focuses on identifying leadership strategies that support the transformation of libraries into inclusive, interactive, and innovation-driven cultural and educational environments. The scope of the study includes leadership practices in children's libraries, digital transformation processes, cultural programming, development of reading culture, and initiatives aimed at promoting national literature and strengthening cultural identity among children and adolescents. Particular attention is given to intergenerational communication, participatory cultural management, and the role of libraries as community-based cultural hubs. The methodology of the study is based on a qualitative case study approach. It includes analysis of institutional practices, internal program documentation, and structured observation of cultural and educational activities implemented in the library. The study also incorporates a review of relevant theoretical frameworks in digital leadership, cultural management, and youth engagement, allowing for the interpretation of practical experience within a broader academic context. The findings demonstrate that modern children's libraries are evolving from traditional information repositories into dynamic cultural, educational, and communication platforms. Digital leadership and participatory cultural management approaches significantly increase engagement among young audiences, particularly Generations Z and Alpha. The integration of digital tools, interactive formats, and culturally oriented programming contributes to stronger reading motivation, cultural identity formation, and social interaction. The study suggests that adaptive and context-sensitive leadership models play an important role in enabling libraries to remain relevant and sustainable in the context of rapid technological, cultural, and generational change.

Keywords: *Digital leadership; Children's libraries; Generation Z; Generation Alpha; Cultural identity*

1. Introduction

In recent years, rapid digital transformation and changing communication practices have significantly influenced cultural and educational institutions worldwide. Children's libraries, in particular, have been developing not only as traditional sources of information but also as dynamic, interactive, and community-oriented cultural spaces. This transformation is largely associated with the emergence of Generations Z and Alpha, whose learning behaviors, information consumption patterns, and expectations differ significantly from those of previous generations.

Generations Z and Alpha are characterized by a strong orientation toward digital technologies, visual and interactive content, and rapid access to information. These changes require libraries to reconsider their traditional roles and adopt new leadership approaches capable of responding to evolving user needs. In this context, digital and cultural leadership has become an important factor in maintaining the relevance and sustainability of libraries.

The concept of leadership in cultural institutions is increasingly associated not only with administrative management but also with the capacity to foster innovation, social engagement, and cultural participation. Children's libraries play an important role in supporting reading culture, promoting national literature, and strengthening cultural identity while simultaneously adapting to digital environments and hybrid communication models.

Despite growing scholarly attention to digital transformation in libraries, the number of studies specifically examining leadership models in children's libraries in relation to Generations Z and Alpha remains limited. In particular, there is a research gap in understanding how digital and cultural leadership practices are implemented in actual institutional contexts and how they contribute to young users' engagement and cultural identity formation. In addition, case-based studies of digital and cultural leadership practices in children's libraries operating at the regional level remain limited in the literature.

In this respect, the study is significant because it examines the role of digital and cultural leadership in young generations' engagement with children's libraries and provides case-based evidence from a regional cultural institution. The study focuses on the experience of the Republican Children's Library named after Robert Minnullin in the Republic of Tatarstan and presents a case study of a contemporary cultural institution implementing digital and cultural leadership practices. The scope of the study includes leadership practices in children's libraries, digital transformation processes, cultural programming, the development of reading culture, initiatives aimed at promoting national literature and strengthening cultural identity, as well as intergenerational communication and participatory cultural management.

The aim of the study is to analyze how digital and cultural leadership models can enhance the effectiveness and social impact of children's libraries in engaging Generations Z and Alpha in reading, informal learning, and cultural participation. In this respect, the study examines leadership strategies that support the transformation of libraries into inclusive, interactive, and innovation-oriented cultural and educational environments.

The paper first discusses the theoretical framework of digital and cultural leadership in the context of children's libraries, then examines leadership approaches implemented at the Republican Children's Library named after Robert Minnullin in the Republic of Tatarstan, and finally evaluates the findings in relation to the reading, learning, and cultural participation of Generations Z and Alpha.

2. Literature Review

Recent studies on library transformation highlight the growing importance of digital technologies and user-centered approaches in cultural institutions (Yılmaz, 2021). Scholars emphasize that libraries are evolving into hybrid spaces that combine educational, social, and cultural functions. (Ersoy, 1961) In this context, leadership plays a crucial role in guiding institutional change and ensuring adaptability to new user expectations (Saracel et al., 2023).

Research on Generations Z and Alpha indicates that these cohorts are characterized by high digital fluency, preference for interactive content, and demand for personalized and experience-based learning environments. (Alabay, n.d.; Yılmaz, 2021; Güzel, 2023; İsmailoğlu and Yılmaz, 2019). These generational shifts require libraries to reconsider traditional service models and adopt more flexible and innovative approaches (Yılmaz, 2021; İsmailoğlu and Yılmaz, 2019).

In the literature, issues such as the digital transformation of libraries and the leadership expectations from managers have been examined separately in depth (Saracel et al., 2023). However, these two dynamics have not been integrated specifically within the context of children's libraries and how they influence the engagement and cultural identity formation of younger audiences (Yılmaz, 2021). Consequently, although existing literature addresses digital transformation in libraries and cultural institutions, there is still limited research focusing specifically on leadership models in children's libraries. The most comprehensive leadership research in the sources does not focus on children's libraries or the management of children's librarianship, but rather on the expectations of Generation Z employees in business life from their managers (Saracel et al., 2023). In particular, studies rarely explore how digital and cultural leadership interact in practice to influence engagement, participation, and cultural identity formation among younger audiences. Furthermore, in case studies examining generations' technology use and interaction with educational/library environments (especially at local and regional levels), it is explicitly stated in the literature that studies targeting this field and its users are highly limited (İsmailoğlu and Yılmaz, 2019). This gap is especially evident in case-based studies from regional cultural institutions.

3. Methodology

3.1. Research Design

This study adopts a qualitative single-case study design to examine contemporary digital and cultural leadership practices in children's libraries serving Generations Z and Alpha. A case study approach is particularly suitable for this study, as it allows for an in-depth and contextual investigation of a real-world phenomenon within its natural institutional setting.

3.2. Case Selection: The Republican Children's Library named after Robert Minnullin

The case selected for this study is the Republican Children's Library named after Robert Minnullin in the Republic of Tatarstan (RCLRM). The RCLRM represents a contemporary cultural and educational institution undergoing significant strategic transformation in response to digitalization, globalization, and the evolving communication patterns and engagement practices of young users. The library was purposively selected due to its prominent role as a regional hub for children and youth and its diverse range of activities spanning reading promotion, cultural participation, education, national heritage preservation, and digital engagement.

3.3. Data Sources and Collection

To ensure credibility and depth, this study employs triangulation based on three primary sources of data:

Institutional Documents: The library's official quarterly activity tables for the second quarter of 2026 (Q2 2026 activity tables) were examined to identify its programs, activities, areas of work, participant numbers, activity formats, and program descriptions (RCLRM, 2026a).

Publicly Available Materials: Publicly available information published on the library's official website and official social media channels was reviewed to examine the public-facing and community-oriented dimensions of the library's activities (RCLRM, 2026b).

Direct Structured Observation: Cultural, educational, and digital activities implemented at the library were directly observed. The observations focused on the implementation of digital tools and interactive or virtual formats; interactions between library staff and young users, with particular attention to leadership practices and communication patterns; young users' participation in cultural and educational activities; the integration of reading promotion, national literature, cultural heritage, and regional identity into library programming; and the role of the library in supporting informal learning, cultural participation, and intergenerational communication.

The documentary dataset focuses specifically on the second quarter of 2026, providing a comprehensive cross-section of the library's institutional activities during this period. Multiple data sources were used to compare documented institutional practices with observed activities, supporting data triangulation.

3.4. Data Analysis and Themes

The collected qualitative data were analyzed using thematic analysis, guided by the conceptual frameworks of digital leadership, cultural management, and youth engagement. The analysis involved organizing and interpreting data obtained from institutional documents, official web publications, social media materials, and direct observations in relation to the research objectives. Recurring patterns and themes were identified across the documentary and observational data.

The primary analytical themes identified through this process include:

Digital Transformation and Leadership: The use of digital platforms, virtual spaces, interactive formats, and online exhibitions to engage young users.

Reading Culture and National Literature: The promotion of reading culture and regional and national literary figures.

Cultural Identity and Intergenerational Communication: The preservation and transmission of cultural heritage and regional identity through activities such as national ornament workshops, family-oriented programs, and intercultural initiatives.

Informal Learning and Social Interaction: The provision of educational and socially oriented programs addressing topics such as digital safety, ecology, children's rights, and community well-being.

Youth Engagement and Cultural Participation: The involvement of young users in cultural and educational activities and the role of the library in supporting active participation and community engagement.

4. Findings

The data obtained from the library's Q2 2026 activity tables, official website, official social media channels, and direct observations were systematically analyzed according to the five analytical themes established in the methodology.

Digital Transformation and Leadership: The findings indicate that the library uses digital platforms, virtual spaces, interactive formats, and online exhibitions as important tools for reaching and engaging young users. Alongside physical exhibitions, the library organized virtual exhibitions through its VKontakte social media platform on topics such as Cosmonautics Day, scientists, and family policy. The reported view counts of selected online exhibitions—including 2,938 views for exhibitions on patriotism, 2,993 for military valor, and 1,139 for health-related topics—demonstrate the reach of the library's digital content. These practices indicate that digital tools are integrated into the library's cultural programming and communication strategies.

Reading Culture and National Literature: The findings show that the promotion of reading culture and regional and national literary figures constitutes an important component of the library's programming. Physical exhibitions dedicated to authors such as Gabdulla Tukay *(Габдулла Тукай)*, Yoldyz Sharapova *(Йолдыз Шарапова)*, Rashit Garay (*Рәшит*

Гәрәй), Vasima Khayrullina *(Вәсимә Хәйруллина),* and Natalia Volkova *(Наталия Волкова)* provided opportunities for young users to encounter literary works and authors. In addition, the Robert Minnullin Literary Club "Küçteneç *(Күчтәнәч)*" held every other Saturday, represents a regular literary activity designed to encourage engagement with literature. These activities demonstrate the library's sustained emphasis on reading culture and the transmission of regional and national literary heritage to younger generations.

Cultural Identity and Intergenerational Communication: The findings demonstrate that cultural heritage and regional identity are incorporated into library programming through interactive and family-oriented activities. Workshops on Kazan Tatar Turks ornaments, "Avlak Ev – Küreş *(Аулак өй – көрәш)*" and family clubs provide opportunities for children and young users to engage with elements of traditional culture. The "Culture for Schoolchildren *(Культура для школьников)*" project also contributes to cultural and educational interaction between the library and school-aged users. These activities indicate that the library functions as a space where cultural knowledge and heritage can be communicated across generations through participatory formats.

Informal Learning and Social Interaction: The findings indicate that the library extends its educational role beyond conventional reading-related activities by addressing socially relevant and practical topics. Activities conducted at the Center for Temporary Detention of Juvenile Offenders *(Центр временного содержания несовершеннолетних правонарушителей)* included educational presentations and thematic book discussions addressing issues such as safe internet use, environmental awareness, children's rights, and drug prevention. These activities demonstrate the library's engagement with informal learning and its contribution to social interaction and educational support in specialized environments.

Youth Engagement and Cultural Participation: The findings show that young users are involved in a range of cultural and educational activities that extend beyond conventional library use. The "Doctor Kitapkin *(Доктор Китапкин)*" Volunteer Club, for example, engages young participants in activities such as cleaning Victory Park, providing social support to veterans, and participating in the online "Bridge of Friendship" between Kazan and Yasinovataya (DNR). These activities indicate that the library provides opportunities for young users to participate actively in cultural and community-oriented initiatives. The findings therefore highlight the library's role in supporting youth engagement and cultural participation through organized activities and community-based projects.

5. Conclusion

This study examined digital and cultural leadership practices at the Republican Children's Library named after Robert Minnullin in the Republic of Tatarstan (RCLRM) through a qualitative single-case study design. The findings demonstrate that the library combines digital platforms, physical and virtual cultural activities, reading-oriented programs, cultural heritage initiatives, and informal learning opportunities to support the engagement of Generations Z and Alpha. The findings particularly highlight the role of digital tools in

extending the reach of library activities, while literary programs, cultural workshops, youth participation, and community-oriented initiatives support reading engagement, cultural identity, and social interaction.

The study contributes to the literature by demonstrating how digital and cultural leadership can be integrated within contemporary children's library practices. It also provides practical insights into the development of inclusive, interactive, culturally responsive, and digitally adaptive library environments for younger generations. The findings may be particularly relevant to children's libraries operating in multilingual and multicultural contexts.

The study is limited to a single institutional case, the RCLRM, which restricts the generalizability of the findings. In addition, the documentary analysis focuses on the second quarter of 2026 and therefore provides a limited temporal perspective. The direct observations were also limited to the activities observed during the research period and may be influenced by the researcher's interpretive perspective.

Future research could examine long-term changes in reading engagement and cultural participation through longitudinal studies. Comparative case studies involving children's libraries in different multilingual and multicultural contexts could provide broader insights into digital and cultural leadership practices. User-centered quantitative and qualitative studies, including surveys and interviews with young users, could also complement the present findings by examining users' perceptions, engagement, reading habits, and experiences of digital and cultural library services.

Kaynakça / References

ALABAY, Nurettin, "Kuşaklara Göre Öğrenme Stilleri", https://nurettinalabay.com.tr/, Accessed on 29 August 2026: 1-5.

ERSOY, Osman, "Kütüphanelerin Çağımızdaki Önemi", Türk Kütüphaneciliği, Cilt 10, Sayı 1-2, 1961: 2-8.

GÜZEL, Meltem, "X ve Y Kuşaklarının Çocukları: Z ve Alfa Kuşakları (Children of Generations X and Y: Generations Z and Alpha", Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi (International Journal of Social and Humanities Sciences Research), Volume 10, Issue 98, 2023: 1990-2001.

İSMAİLOĞLU, Semiha, YILMAZ, Hilal, "Alfa Nesli Çocuklarının Sınıflarında Teknoloji Kullanımı (The Use of Technology in the Classrooms of Alpha Generated Children)", KARATAŞ, İbrahim Hakan and ÖKSÜZ GÜL, Feride (Ed.), ISPC 2019 Bildiri ve İyi Örnekler Tam Metin Kitabı, Istanbul: 2019.

RCLRM, Republican Children's Library named after Robert Minnullin in the Republic of Tatarstan, "Tablitsy po napravleniyam raboty. Kvartal'nye 2026 g. 2 kvartal 2026 g. [Tables by Areas of Work. Q2 2026]", 2026a: 1-30.

RCLRM, Republican Children's Library named after Robert Minnullin in the Republic of Tatarstan, "Official Website of the RCLRM", https://rdb.tatar/. Accessed August 29, 2026b.

SARACEL, Nüket, BİLGİÇ, Elif, TOPAL, Fatma, TEZER KOZAK, Gözde, KÜTÜKCÜ, Hikmet, MADİ, Nil, "Yöneticilerin Bakış Açısı ile Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Beklentileri (Leadership Expectations of Generation Z Employees from Managers' Perspectives)", İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Turk), Volume 15, Issue 2, 2023: 970-987.

YILMAZ, Bülent, "Okuma Kültürünü Geliştirmede Çocuk Kütüphanelerinin Dijital Hizmetleri", Karagözoğlu Aslıyüksek, Mehlika (Ed.), Okuma Kültürü ve Kütüphaneler, Istanbul: 2021.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

Z KUŞAĞI BAĞLAMINDA DİJİTAL LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI: YENİLİKÇİLİK İKLİMİNİN ARACI ROLÜ

Özen ORAY
Bağımsız Araştırmacı
Ozen.stf@gmail.com

ÖZ

Amaç: Dijital dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, yalnızca teknolojik yatırımlara değil, aynı zamanda bu dönüşümü yönlendirebilecek liderlik anlayışına ve çalışanların yenilikçi davranışlarını destekleyen örgütsel koşulların oluşturulmasına bağlı hâle gelmiştir. Özellikle dijital teknolojilerle iç içe büyüyen Z kuşağı çalışanlarının iş yaşamına yönelik beklentileri, dijital liderlik uygulamalarının ve yenilikçiliği destekleyen örgüt ikliminin önemini artırmaktadır. Bu çalışmanın amacı, dijital liderliğin Z kuşağı çalışanlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini yenilikçilik iklimi aracılığıyla açıklayan ilişkisel bir kavramsal model geliştirmek ve değişkenler arasındaki ilişkileri güncel literatür doğrultusunda kapsamlı biçimde değerlendirmektir. Bu doğrultuda, yenilikçilik ikliminin söz konusu ilişkide üstlendiği aracılık rolünün kuramsal temelleri ortaya konulmakta ve gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalar için test edilebilir araştırma önermeleri sunulmaktadır.

Yöntem: Araştırma, literatür taramasına dayalı kavramsal bir çalışma olarak gerçekleştirilmiştir. Dijital liderlik, yenilikçilik iklimi, yenilikçi iş davranışı ve Z kuşağına ilişkin ulusal ve uluslararası çalışmalar kapsamlı bir literatür incelemesi kapsamında değerlendirilmiştir. Konuya ilişkin öncü ve güncel araştırmalar karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler liderlik kuramları, sosyal değişim kuramı ve örgütsel davranış yazınındaki kuramsal açıklamalar çerçevesinde yorumlanmıştır. Ayrıca Z kuşağının dijital yeterlilikleri, iş yaşamına ilişkin beklentileri, katılımcı yönetim anlayışına verdiği önem ve yenilik odaklı özellikleri dikkate alınarak önerilen kavramsal model oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan araştırma önermeleri geliştirilmiştir.

Değerlendirmeler: Literatürün kapsamlı değerlendirilmesi sonucunda dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını doğrudan destekleyebilecek önemli bir liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bunun yanında dijital liderlerin oluşturduğu güvene dayalı, öğrenmeyi teşvik eden ve fikir paylaşımını destekleyen yenilikçilik ikliminin, çalışanların yaratıcı fikir üretme, bu fikirleri geliştirme ve uygulamaya dönüştürme süreçlerini güçlendirdiği değerlendirilmektedir. Özellikle dijital teknolojilere uyum düzeyi yüksek, sürekli geri bildirim bekleyen, katılımcı ve esnek çalışma ortamlarını önemseyen Z kuşağı çalışanlarının bu tür örgütsel ortamlarda yenilikçi iş davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olabileceği anlaşılmaktadır. Böylece yenilikçilik ikliminin,

dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir aracılık mekanizması olduğu yönünde güçlü kuramsal gerekçeler ortaya konulmaktadır.

Sonuç: Çalışma, dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri Z kuşağı bağlamında ilişkisel bir bakış açısıyla ele alarak ilgili literatüre kavramsal katkı sunmaktadır. Önerilen model, dijital dönüşüm sürecinde faaliyet gösteren örgütlerde Z kuşağı çalışanlarının yenilikçi potansiyellerinin ortaya çıkarılmasında dijital liderlik uygulamalarının ve yenilikçiliği destekleyen örgüt ikliminin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Araştırmanın, gelecekte farklı sektör ve örneklemlerde gerçekleştirilecek ampirik çalışmalar için kuramsal bir temel oluşturacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışma, yöneticilere dijital liderlik becerilerini geliştirmeleri ve Z kuşağının beklentilerine uygun yenilikçi örgüt ortamları oluşturmaları konusunda yol gösterici öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Dijital liderlik, yenilikçilik iklimi, yenilikçi iş davranışı, Z kuşağı, kavramsal araştırma.*

DIGITAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR IN THE CONTEXT OF GENERATION Z: THE MEDIATING ROLE OF INNOVATION CLIMATE

ABSTRACT

Purpose: With the acceleration of digital transformation, organizations' ability to achieve a competitive advantage has become dependent not only on technological investments but also on leadership approaches capable of guiding this transformation and on the establishment of organizational conditions that support employees' innovative behaviors. In particular, the work-related expectations of Generation Z employees, who have grown up immersed in digital technologies, have increased the importance of digital leadership practices and an organizational climate that fosters innovation. The purpose of this study is to develop a relational conceptual model explaining the effect of digital leadership on the innovative work behavior of Generation Z employees through the mediating role of innovation climate and to comprehensively evaluate the relationships among these variables in light of the current literature. Accordingly, the theoretical foundations of the mediating role of innovation climate in this relationship are discussed, and testable research propositions are proposed for future empirical studies.

Method: This study was conducted as a conceptual study based on a literature review. National and international studies on digital leadership, innovation climate, innovative work behavior, and Generation Z were evaluated through a comprehensive review of the literature. Seminal and recent studies on the subject were comparatively examined. The relationships among the variables were interpreted within the framework of leadership theories, social exchange theory, and theoretical explanations in the organizational behavior literature. Furthermore, a proposed conceptual model was developed by considering Generation Z's digital competencies, work-related expectations, preference for

participative management, and innovation-oriented characteristics, and research propositions explaining the relationships among the variables were formulated.

Evaluations: Based on a comprehensive evaluation of the literature, digital leadership appears to be an important leadership approach that can directly foster employees' innovative work behavior. In addition, an innovation climate characterized by trust, encouragement of learning, and support for idea sharing, established by digital leaders, is considered to strengthen employees' processes of generating creative ideas, developing these ideas, and transforming them into practical applications. Moreover, Generation Z employees, who demonstrate a high level of adaptation to digital technologies, expect continuous feedback, and value participative and flexible work environments, are more likely to exhibit innovative work behavior under such organizational conditions. Accordingly, strong theoretical arguments suggest that innovation climate constitutes an important mediating mechanism explaining the relationship between digital leadership and innovative work behavior.

Conclusion: This study provides a conceptual contribution to the literature by examining the relationships among digital leadership, innovation climate, and innovative work behavior from a relational perspective within the context of Generation Z. The proposed model suggests that digital leadership practices and an innovation-supportive organizational climate should be considered together to unlock the innovative potential of Generation Z employees in organizations undergoing digital transformation. The study is expected to provide a theoretical foundation for future empirical research to be conducted across different sectors and samples. Furthermore, it offers practical recommendations for managers to strengthen their digital leadership competencies and to create innovative organizational environments that align with the expectations of Generation Z employees.

Keywords: *Digital leadership, innovation climate, innovative work behavior, Generation Z, conceptual research.*

1. GİRİŞ

Dijital teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler, örgütlerin rekabet anlayışını, iş yapış biçimlerini ve değer yaratma süreçlerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte işletmeler, yalnızca teknolojik altyapılarını yenilemekle yetinmemekte olup aynı zamanda değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayabilecek daha esnek, yenilikçi ve öğrenme odaklı yönetim anlayışlarını benimsemektedir. Bu dönüşüm süreci, dijital teknolojilerin örgütlere entegrasyonunun ötesinde, stratejik karar alma süreçlerinden örgütsel kültüre kadar birçok alanda kapsamlı değişimleri beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşümün başarıyla yönetilebilmesi, yalnızca teknolojik yatırımlara değil, bu dönüşümü yönlendirebilecek ve çalışanları değişim sürecine etkin biçimde dâhil edebilecek liderlik anlayışlarına da bağlı hâle gelmiştir (Vial, 2019; Verhoef vd., 2021; Correani vd., 2020). Dijital dönüşüm sürecinin başarısı, örgütlerin yalnızca yeni teknolojileri kullanabilme yetkinliğine değil, aynı zamanda bu dönüşümü stratejik bir

bakış açısıyla yönetebilecek liderlik anlayışına da bağlıdır. Bu doğrultuda dijital liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak dijital teknolojilerin sunduğu fırsatları örgütsel amaçlarla bütünleştiren, değişimi yönlendiren, çalışanların dijital yetkinliklerini geliştiren ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen kapsamlı bir liderlik yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır.

Dijital liderler, bilgi paylaşımını teşvik eden, iş birliğini güçlendiren ve çalışanların değişim süreçlerine aktif katılımını destekleyen uygulamalarıyla örgütlerin dijital dönüşüm kapasitesinin geliştirilmesinde önemli rol üstlenmektedir. Bu yönüyle dijital liderlik, teknolojik dönüşümün etkin biçimde yönetilmesinin yanı sıra, yenilikçiliği destekleyen örgütsel koşulların oluşturulmasına katkı sağlayan stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021; Contreras vd., 2020). Yoğun rekabetin ve sürekli değişimin hâkim olduğu günümüz iş ortamında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri yalnızca teknolojik yatırımlara değil, aynı zamanda çalışanlarının yenilikçi davranışlar sergileyebilmesine de bağlıdır. Çalışanların yeni fikirler geliştirmeleri, bu fikirleri paylaşmaları ve örgütsel süreçlere aktararak uygulamaya dönüştürmeleri, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarında ve yenilik kapasitelerini geliştirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle yenilikçi iş davranışı, bireysel yaratıcılığı örgütsel değere dönüştüren temel davranışsal çıktılardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu davranışın ortaya çıkmasını destekleyen liderlik uygulamaları ile örgütsel koşullar, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe giderek daha fazla araştırma konusu hâline gelmektedir (Scott ve Bruce, 1994; Anderson vd., 2014; Hammond vd., 2011).

İş gücüne hızla katılan Z kuşağı, dijital teknolojilerle büyüyen, değişime uyum sağlamaya yatkın ve sürekli öğrenmeyi önemseyen yapısıyla örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde stratejik öneme sahip çalışan gruplarından biri hâline gelmiştir. Bununla birlikte, bu kuşağın yalnızca teknolojik yeterlilikleriyle değil; açık iletişim, düzenli geri bildirim, katılımcı yönetim, gelişim fırsatları ve esnek çalışma ortamlarına yönelik beklentileriyle de önceki kuşaklardan farklılaştığı görülmektedir. Bu özellikler, çalışanları güçlendiren, bilgi paylaşımını destekleyen, öğrenmeyi teşvik eden ve yenilikçiliği özendiren dijital liderlik uygulamalarının Z kuşağının potansiyelini ortaya çıkarmadaki önemini artırmaktadır. Dolayısıyla Z kuşağı, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide yenilikçilik ikliminin üstlenebileceği rolün değerlendirilmesi açısından uygun ve güncel bir araştırma bağlamı sunmaktadır (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021; Cortellazzo vd., 2019).

Literatürde dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiler farklı araştırmalarda ayrı ayrı ele alınmış; dijital liderliğin yenilikçiliği destekleyen örgütsel süreçlere katkısı, yenilikçilik ikliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisi ve dijital liderliğin yenilikçi iş davranışını destekleyici rolü çeşitli kuramsal ve ampirik çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, mevcut çalışmaların büyük ölçüde bu değişkenler arasındaki ikili ilişkiler üzerine odaklandığı, dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışını Z kuşağının iş yaşamına ilişkin

özellikleri çerçevesinde bütünleşik bir model içerisinde değerlendiren araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca yenilikçilik ikliminin, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide üstlenebileceği aracılık rolünü Z kuşağı bağlamında ele alan kavramsal çalışmaların da yeterince gelişmediği dikkat çekmektedir. Bu durum, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin ilişkisel bir bakış açısıyla yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, dijital liderliğin Z kuşağının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini yenilikçilik ikliminin aracılık rolü çerçevesinde kavramsal olarak incelemektir. Bu doğrultuda, dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri bütüncül bir bakış açısıyla ele alan kavramsal bir araştırma modeli önerilmektedir. Çalışmanın, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye yenilikçilik ikliminin aracılık rolünü dâhil ederek mevcut literatürü zenginleştirmesi ve bu ilişkileri Z kuşağı bağlamında değerlendirmesi bakımından kuramsal katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca önerilen modelin, gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalara yol gösterici bir çerçeve oluşturacağı ve dijital dönüşüm sürecinde faaliyet gösteren örgütlere çalışanların yenilikçi potansiyellerini geliştirmeye yönelik uygulamalarda rehberlik edebileceği değerlendirilmektedir. Makalenin devamında sırasıyla kavramsal çerçeve, araştırma modeli ve önermeler, yöntem, tartışma ve sonuç bölümlerine yer verilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Dijital Liderlik

Dijital teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreyi önemli ölçüde değiştirmiş, örgütleri yalnızca yeni dijital teknolojileri benimsemeye değil, aynı zamanda iş yapış biçimlerini, örgütsel süreçlerini ve iş modellerini yeniden yapılandırmaya yöneltmiştir. Dijital dönüşüm, büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti, bulut bilişim ve dijital platformlar gibi teknolojilerin etkisiyle, örgütlerin iş modellerini, değer yaratma süreçlerini ve rekabet avantajı elde etme biçimlerini yeniden şekillendiren kapsamlı bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir (Vial, 2019). Bu nedenle dijital dönüşüm, bilgi teknolojilerinin örgütlere uygulanmasının ötesinde; örgütsel süreçlerin ve iş modellerinin yeniden tasarlanmasını, müşteri deneyiminin geliştirilmesini ve dijital teknolojilerden yararlanılarak rekabet avantajı oluşturulmasını destekleyen stratejik bir dönüşüm yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Verhoef vd., 2021). Dijital dönüşüm sürecinin başarıyla yönetilebilmesi yalnızca teknolojik yatırımlara bağlı değildir (Correani vd., 2020; Verhoef vd., 2021). Örgütlerin dijital teknolojilerden beklenen faydayı sağlayabilmeleri; bu teknolojileri kurumsal stratejilerle bütünleştirebilmelerine, çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirebilmelerine ve değişime uyum sağlayabilecek esnek bir örgüt yapısı oluşturabilmelerine bağlıdır (Correani vd., 2020; Klus ve Müller, 2021; Verhoef vd., 2021). Bu noktada liderler, dijital dönüşüm sürecinin başarısında kritik rol oynayan aktörler olarak değerlendirilmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde liderlerden, dijital teknolojilerin sunduğu fırsatları stratejik amaçlarla değerlendirmeleri, değişime yönelik ortak bir vizyon oluşturmaları, çalışanları dönüşüm sürecine aktif olarak dâhil

etmeleri ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmaları beklenmektedir (Cortellazzo vd., 2019). Dijital liderlerin yalnızca teknolojik bilgiye sahip olmaları yeterli görülmemekte, aynı zamanda değişimi yönetme, stratejik vizyon geliştirme, çalışanları güçlendirme ve dijital dönüşümü etkin biçimde yönlendirebilecek liderlik yetkinliklerine sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Klus ve Müller, 2021).

Gelişmeler ışığında liderlik literatüründe dijital liderlik kavramı ön plana çıkmıştır. Her ne kadar literatürde üzerinde uzlaşılan tek bir tanım bulunmasa da araştırmacılar, dijital liderliği dijital dönüşüm sürecinde ortaya çıkan yeni yönetsel gereksinimler çerçevesinde farklı bakış açılarıyla ele almaktadır (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021). Cortellazzo vd., (2019), dijital liderliği dijital teknolojilerin şekillendirdiği çalışma ortamında çalışanları yönlendiren, örgütsel öğrenmeyi destekleyen ve dijital dönüşümü kolaylaştıran bir liderlik yaklaşımı olarak ele almaktadır. Klus ve Müller (2021), dijital liderliği dijital çağın gerektirdiği teknik, bilişsel, sosyal ve stratejik yetkinlikleri bütünleştiren bir liderlik anlayışı olarak ele almaktadır. Van Wart ve arkadaşları (2019), dijital liderlik literatürüyle yakından ilişkili olan e-liderliğin, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı ile geleneksel liderlik becerilerinin bütünleştirilmesini gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bu tanımlar birlikte değerlendirildiğinde dijital liderlik; teknolojiyi stratejik amaçlarla kullanan, değişimi etkin biçimde yöneten, çalışanları dijital dönüşüm sürecine yönlendiren ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen çok boyutlu bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilebilir (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021).

Literatürde dijital liderliğin teknik, stratejik ve sosyal liderlik yetkinliklerini içinde barındıran çok boyutlu bir liderlik yaklaşımı olduğu ifade edilmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021). Dijital liderlerin yalnızca teknolojik bilgiye sahip olmaları yeterli görülmemekte olup aynı zamanda stratejik vizyon geliştirme, çeviklik, değişim yönetimi, etkili dijital iletişim kurma, iş birliğini destekleme ve çalışanların sürekli öğrenmesini teşvik etme gibi yetkinliklere de sahip olmaları beklenmektedir (Klus ve Müller, 2021). Ayrıca dijital liderler, teknolojiyi yalnızca operasyonel verimliliği artıran bir araç olarak değil, örgütsel öğrenmeyi destekleyen, bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve dijital dönüşüm süreçlerine katkı sağlayan stratejik bir kaynak olarak değerlendirmektedir (Cortellazzo vd., 2019). Bu sebeple dijital liderlik, dijital dönüşümün etkin biçimde yönetilmesini sağlarken aynı zamanda iş birliğini, örgütsel öğrenmeyi ve yenilikçiliği destekleyen bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlayan bütüncül bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Contreras vd., 2020; Cortellazzo vd., 2019). Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar, dijital liderliğin bilgi paylaşımını güçlendirdiğini, çalışanların dijital dönüşüm sürecine uyumunu kolaylaştırdığını ve örgütlerde yenilikçiliği destekleyen bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağladığını göstermektedir (Contreras vd., 2020; Klus ve Müller, 2021).

Dijital liderlerin çalışanları dijital teknolojileri etkin biçimde kullanmaları konusunda teşvik etmeleri, öğrenmeyi destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmaları ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesini teşvik etmeleri, örgütlerde yenilikçiliği destekleyen bir iklimin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Cortellazzo vd., 2019; Contreras vd., 2020). Bununla

birlikte, güvene dayalı ilişkiler kuran, çalışanları güçlendiren ve dijital dönüşüm sürecine aktif katılımı teşvik eden liderlerin dijital dönüşüm süreçlerinin başarıyla yürütülmesine ve değişime uyumun güçlendirilmesine önemli katkılar sağladıkları belirtilmektedir (Abbu vd., 2022). Dolayısıyla dijital liderlik, yalnızca dijital dönüşüm süreçlerinin etkin biçimde yönetilmesini sağlayan bir liderlik yaklaşımı değil, aynı zamanda örgüt içerisinde yenilikçiliği destekleyen bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlayan önemli bir yönetsel unsur olarak değerlendirilmektedir (Contreras vd., 2020; Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021).

2.2. Z Kuşağı ve İş Yaşamı

Kuşak kavramı, yalnızca belirli yıllarda doğmuş bireyleri değil; aynı tarihsel ve toplumsal koşulları benzer yaşam dönemlerinde deneyimleyen bireylerin oluşturduğu sosyal grupları ifade etmektedir. Bu bağlamda kuşakların yalnızca doğum yıllarına göre değil, aynı zamanda ortak tarihsel ve toplumsal deneyimler sonucunda gelişen kuşaksal bilinç temelinde şekillendiği belirtilmektedir (Mannheim, 1952). Literatürde Sessiz Kuşak, Baby Boomers, X, Y ve Z kuşağı gibi yaygın kuşak sınıflandırmaları kullanılmakla birlikte, bu kuşakların doğum yılı sınırları konusunda araştırmacılar arasında tam bir uzlaşı bulunmamaktadır (Dimock, 2019).

Günümüzde iş gücüne hızla katılan ve dijital teknolojilerle iç içe yetişen Z kuşağı ise, sahip olduğu özellikler ve çalışma yaşamına ilişkin beklentileri nedeniyle yönetim ve örgütsel davranış literatüründe giderek daha fazla ilgi gören bir kuşak olarak değerlendirilmektedir (Twenge, 2017; Schroth, 2019). Z kuşağı, dijital teknolojilerin günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası hâline geldiği bir dönemde büyüyen ve internet, mobil iletişim teknolojileri ile dijital platformları yoğun biçimde kullanan bir kuşak olarak tanımlanmaktadır (Twenge, 2017). Bu nedenle Z kuşağı üyeleri, dijital çağda yetişen bireyleri ifade etmek üzere Prensky (2001) tarafından ortaya konulan "dijital yerliler" (digital natives) kavramı kapsamında değerlendirilmektedir. Dijital teknolojilere erken yaşlardan itibaren maruz kalmaları, bilgiye hızlı erişim sağlamaları, dijital iletişim araçlarını etkin biçimde kullanmaları ve dijital ortamlarda etkileşim kurmaya yatkın olmaları, Z kuşağının ayırt edici özellikleri arasında gösterilmektedir (Prensky, 2001; Dimock, 2019). Ayrıca Z kuşağı, yalnızca teknolojiyi etkin kullanan bireylerden oluşmamakta, aynı zamanda hızlı geri bildirim, öğrenme ve gelişim fırsatları ile esnek çalışma uygulamalarına önem veren bir kuşak olarak değerlendirilmektedir. Bu özellikler, Z kuşağının örgütlerden ve yöneticilerden beklentilerini önceki kuşaklara kıyasla farklılaştırmakta ve çalışan odaklı, katılımcı ve gelişimi destekleyen liderlik yaklaşımlarına duyulan gereksinimi artırmaktadır (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021).

İş yaşamına katılan Z kuşağı, önceki kuşaklardan farklı olarak ücret ve iş güvencesinin yanı sıra anlamlı iş deneyimine, bireysel gelişim fırsatlarına, esnek çalışma uygulamalarına ve katılımcı çalışma ortamlarına önem vermektedir. Bu kuşağın çalışanları, fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, düzenli geri bildirim alabilecekleri ve karar alma süreçlerine katkı sağlayabilecekleri çalışma ortamlarını tercih etmektedir

(Schroth, 2019). Ayrıca Z kuşağının, yöneticilerden yalnızca görev odaklı değil; rehberlik eden, çalışanları güçlendiren, açık iletişimi benimseyen ve teknolojik değişime açık bir liderlik anlayışı beklediği belirtilmektedir (Gabrielova ve Buchko, 2021).

Bunun yanında Z kuşağının iş yaşamındaki beklenti ve motivasyonunun, öğrenme olanakları, kariyer gelişim fırsatları, esnek çalışma uygulamaları ve gelişimi destekleyen çalışma ortamlarından önemli ölçüde etkilendiği belirtilmektedir (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021). Bu özellikler, örgütlerin Z kuşağını çekebilmeleri, elde tutabilmeleri ve potansiyellerinden etkin biçimde yararlanabilmeleri için dijitalleşmeyi destekleyen, çalışan katılımını teşvik eden ve sürekli öğrenmeyi önceleyen yönetim anlayışlarını benimsemelerini gerekli kılmaktadır (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021; Cortellazzo vd., 2019). Z kuşağının dijital teknolojilere yatkınlığı, öğrenme ve gelişime verdiği önem ile katılımcı çalışma ortamlarına yönelik beklentileri, dijital liderlik yaklaşımının bu kuşağın beklentilerini karşılamadaki önemini artırmaktadır (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021; Cortellazzo vd., 2019). Bu liderlik yaklaşımı, Z kuşağının özerklik, sürekli geri bildirim, gelişim ve teknoloji odaklı çalışma beklentileriyle büyük ölçüde örtüşmektedir (Gabrielova ve Buchko, 2021; Schroth, 2019). Nitekim dijital dönüşüm sürecinde çalışanların yenilikçi davranışlarını destekleyebilmek için yalnızca teknolojik altyapının yeterli olmadığı; aynı zamanda öğrenmeyi teşvik eden, iş birliğini güçlendiren ve yenilikçiliği destekleyen bir örgütsel ortamın oluşturulmasının kritik öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Contreras vd., 2020). Bu doğrultuda, Z kuşağının iş yaşamındaki beklentilerinin karşılanmasında dijital liderliğin önemli bir rol üstlenebileceği; dijital liderliğin yenilikçiliği destekleyen örgütsel ortamların oluşumuna katkı sağlayarak çalışanların yenilikçi iş davranışlarını dolaylı biçimde destekleyebileceği ileri sürülebilir (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021; Cortellazzo vd., 2019; Contreras vd., 2020).

2.3 Yenilikçilik İklimi

Yenilikçilik iklimi, çalışanların yeni fikir üretme, bu fikirleri paylaşma ve uygulamaya dönüştürme süreçlerini destekleyen örgütsel uygulamalar, çalışma ortamı ve yönetsel destek süreçlerine ilişkin ortak algıları ifade etmektedir (Amabile vd., 1996; Anderson ve West, 1998). Bu kavram, çalışanların yenilikçiliği destekleyen örgütsel uygulamaları, ekip içi etkileşimleri ve çalışma ortamını nasıl algıladıklarına odaklanmaktadır (Anderson ve West, 1998). Araştırmalar, yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklimin çalışanların yaratıcı fikir geliştirme, bu fikirleri paylaşma ve uygulamaya dönüştürme süreçlerini desteklediğini; bireysel yaratıcılık ile örgütsel yeniliğin gelişiminde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Anderson vd., 2014).

Yenilikçilik iklimini sistematik biçimde ele alan ve alan yazında en fazla başvurulan çalışmalardan biri Amabile ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen KEYS modelidir. Bu modele göre yaratıcılığı destekleyen örgütsel iklim; örgütsel teşvik, yönetsel teşvik, çalışma grubu desteği, çalışanlara tanınan özerklik, yeterli kaynaklar ve zorlayıcı iş yapısı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Buna karşılık örgütsel engeller ile aşırı iş yükü baskısı

çalışanların yaratıcılık süreçlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bulgular, çalışanların yaratıcılıklarının yalnızca bireysel özelliklere bağlı olmadığını; örgüt tarafından oluşturulan destekleyici çalışma ortamı, yönetsel destek ve çalışma grubu desteğinin de yaratıcılığı önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Amabile vd., 1996).

Takım düzeyinde yenilikçiliği destekleyen iklimi açıklayan en önemli modellerden biri Anderson ve West (1998) tarafından geliştirilen Team Climate Inventory (TCI)'dir. Bu modele göre yenilikçiliği destekleyen takım iklimi; ortak vizyon, katılımcı güveni, görev yönelimi ve yenilik desteği olmak üzere dört temel boyuttan oluşmaktadır. Ortak vizyon, ekip üyelerinin ortak amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlarken, katılımcı güveni çalışanların fikirlerini güven içerisinde ifade edebilmeleri ve karar süreçlerine katılabilmelerini desteklemektedir. Görev yönelimi, ekip üyelerinin yüksek kalite standartlarını koruyarak mevcut uygulamaları eleştirel biçimde değerlendirmelerini ve sürekli gelişimi hedeflemelerini ifade ederken, yenilik desteği yeni fikirlerin ortaya konulması, geliştirilmesi ve uygulanmasının ekip tarafından desteklenmesini kapsamaktadır. Bu dört boyutun birlikte bulunması, ekiplerin yenilik üretme kapasitesini artıran ve yenilikçiliği destekleyen bir takım ikliminin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Anderson ve West, 1998).

Literatürde yer alan ampirik çalışmalar, yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklimin çalışanların yaratıcılığı ile takım düzeyindeki yenilik çıktıları üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Hunter ve arkadaşları (2007) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında, yaratıcılığı destekleyen örgütsel iklim özelliklerinin yaratıcı performansla anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Hülsheger ve arkadaşları (2009) ise gerçekleştirdikleri meta-analizde, yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklimin takım düzeyindeki inovasyon süreçleri ve yenilik performansıyla güçlü biçimde ilişkili önemli bağlamsal faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur.

Anderson ve arkadaşları (2014), yaratıcılık ve yenilik alanındaki yaklaşık otuz yıllık araştırmayı değerlendirdikleri kapsamlı incelemelerinde, yaratıcılık ve yenilik süreçlerinde örgütsel bağlamın önemli belirleyicilerinden biri olarak yenilikçiliği destekleyen iklimin rolünü vurgulamaktadır. Araştırmacılar, yeni fikirlerin üretilmesinin tek başına yeterli olmadığını; bu fikirlerin geliştirilmesi, desteklenmesi ve uygulamaya aktarılabilmesi için uygun bir örgütsel bağlamın gerekli olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklim, çalışanların yaratıcı fikirlerini yenilikçi çıktılara dönüştürebilmelerini kolaylaştıran temel bağlamsal unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Anderson vd., 2014).

Dijital dönüşüm süreci, örgütlerde yenilikçiliği destekleyen bir iklim oluşturmanın önemini daha da artırmıştır (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021). Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, örgütlerin yalnızca yeni teknolojileri benimsemelerini değil, aynı zamanda değişime uyum sağlayan, öğrenmeyi destekleyen ve yenilikçiliği teşvik eden bir çalışma kültürü geliştirmelerini gerekli hâle getirmektedir (Klus ve Müller, 2021). Bu süreçte dijital liderler; bilgi paylaşımını teşvik eden, iş birliğini destekleyen ve çalışanların yeni fikirleri denemelerine olanak tanıyan bir çalışma ortamı oluşturarak

yenilikçilik ikliminin gelişmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Contreras vd., 2020). Dijital liderliğin, yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklimin oluşumunda önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Contreras vd., 2020).

Z Kuşağının iş yaşamına yönelik beklentileri, yenilikçiliği destekleyen bir örgütsel iklimin önemini daha da artırmaktadır (Schroth, 2019). Dijital teknolojilerle büyüyen bu kuşak, görüşlerini paylaşabildiği, öğrenmenin desteklendiği, düzenli geri bildirim alabildiği ve katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği çalışma ortamlarını tercih etmektedir (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021). Bu nedenle çalışanların yenilikçi girişimlerini destekleyen, bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir yenilikçilik iklimi, Z Kuşağının beklentileriyle daha uyumlu bir çalışma ortamı sunmaktadır (Gabrielova ve Buchko, 2021).

Sonuç olarak yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklim, çalışanların yaratıcı fikirlerini geliştirmelerini, paylaşmalarını ve uygulamaya dönüştürmelerini kolaylaştıran temel bağlamsal unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Amabile vd., 1996; Anderson ve West, 1998; Anderson vd., 2014). Araştırmalar, bireysel yaratıcılığın örgütsel yeniliğe dönüşebilmesinde destekleyici bir örgütsel iklimin önemli bir bağlamsal unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Amabile vd., 1996; Anderson ve West, 1998; Anderson vd., 2014).

2.4. Yenilikçi İş Davranışı

West ve Farr (1989), yeniliği yeni fikirlerin kasıtlı olarak ortaya konulması ve örgüte fayda sağlayacak şekilde uygulanması süreci olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımı geliştiren Scott ve Bruce (1994), yenilikçi iş davranışını çalışanların yeni fikirler üretmeleri, bu fikirleri desteklemeleri ve örgüt içinde uygulanmasına yönelik davranışlar bütünü olarak ele almaktadır. Daha sonraki literatürde Anderson, Potočnik ve Zhou (2014) ise yenilikçi iş davranışını bireysel yaratıcılığın örgütsel yeniliğe dönüşmesini sağlayan temel davranışsal süreçlerden biri olarak değerlendirmektedir.

Yenilikçi iş davranışını sistematik biçimde ele alan temel çalışmalardan biri Scott ve Bruce'ya (1994) aittir. Araştırmacılar, lider desteği ile yenilikçiliği destekleyen örgütsel çalışma ortamının çalışanların yenilikçi iş davranışları sergilemelerinde belirleyici bağlamsal faktörler olduğunu ortaya koymaktadır.

Janssen (2000), yenilikçi iş davranışını fikir üretme (idea generation), fikir destekleme (idea promotion) ve fikir gerçekleştirme (idea realization) olmak üzere birbirini tamamlayan üç davranış boyutunda ele almaktadır. Buna göre yenilikçi iş davranışı, çalışanların yalnızca yeni fikirler üretmelerini değil, aynı zamanda bu fikirlerin kabul görmesini sağlamalarını ve uygulamaya dönüştürmelerini de kapsamaktadır. Benzer şekilde De Jong ve Den Hartog (2010), yenilikçi iş davranışının birbirini tamamlayan davranış boyutlarından oluşan dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

Yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasında bireysel özelliklerin yanı sıra örgütsel ve yönetsel faktörler de önemli rol oynamaktadır. Anderson ve arkadaşları (2014), yaratıcılık ve yenilik süreçlerinin bireysel, takım ve örgütsel düzeyde çok sayıda faktörün etkileşimi

sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Hammond ve arkadaşlarının (2011) gerçekleştirdiği meta-analiz, destekleyici liderlik, iş özerkliği ve yenilikçiliği destekleyen çalışma iklimi gibi örgütsel faktörlerin çalışanların yenilikçi iş davranışlarıyla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca De Spiegelaere ve arkadaşları (2014) ile Anderson, Potočnik ve Zhou (2014), yenilikçi iş davranışının örgütsel yenilik süreçlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Dijital dönüşüm süreci, çalışanlardan yalnızca teknolojiyi kullanmalarını değil, aynı zamanda yeni çözümler geliştirmelerini, değişime uyum sağlamalarını ve sürekli öğrenmelerini gerektirmektedir (Klus ve Müller, 2021). Bu süreçte dijital liderler, çalışanların yaratıcılıklarını destekleyen, bilgi paylaşımını teşvik eden ve deneme ile öğrenmeye açık bir çalışma kültürü oluşturan uygulamalar aracılığıyla yenilikçi davranışları destekleyebilecek örgütsel koşulların geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Cortellazzo vd., 2019; Contreras vd., 2020).

Schroth (2019), Z Kuşağını dijital teknolojilerle büyüyen ve değişen çalışma yaşamına uyum sağlayabilen özellikleriyle tanımlamaktadır. Gabrielova ve Buchko (2021) ise bu kuşağın öğrenmeye açıklık, geri bildirime önem verme, iş birliğine dayalı çalışma anlayışı ve yeni teknolojileri hızlı benimseme eğilimlerine dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, bu potansiyelin örgüte katkı sağlayacak yenilikçi davranışlara dönüşebilmesi için çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri, destek gördükleri ve gelişim fırsatları bulabildikleri bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir.

Sonuç olarak yenilikçi iş davranışı, çalışanların yaratıcı fikirlerini örgüt içinde uygulanabilir yeniliklere dönüştürmelerini sağlayan temel davranışsal süreçlerden biridir. Literatür, bu davranışın yalnızca bireysel özelliklerden değil, liderlik uygulamaları ile yenilikçiliği destekleyen örgütsel çalışma ortamı gibi bağlamsal faktörlerden de önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir (Scott ve Bruce, 1994; Anderson vd., 2014).

3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMA ÖNERMELERİ

Bu çalışmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler, dijital teknolojilerle iç içe yetişen ve dijital dönüşüm süreçlerinin önemli aktörlerinden biri olarak değerlendirilen Z kuşağı bağlamında ele alınmaktadır. Dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilerin, Z kuşağının dijital çalışma yaşamına ilişkin beklenti ve özellikleri çerçevesinde değerlendirilmesi, araştırmanın kuramsal bağlamını oluşturmaktadır (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021).

3.1. Dijital Liderlik ve Yenilikçilik İklimi İlişkisi

Dijital dönüşüm sürecinde örgütlerin yenilikçi kapasitesini belirleyen temel unsurlardan biri, çalışanların yeni fikirler geliştirmelerini ve bu fikirleri paylaşmalarını destekleyen bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Bu nedenle dijital liderliğin yalnızca teknolojik dönüşümü yöneten bir liderlik anlayışı olarak değil, aynı zamanda yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklimin oluşumunda etkili olan önemli bir yönetsel unsur olarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021).

Literatürde dijital liderlerin çalışanları güçlendiren, bilgi paylaşımını teşvik eden, iş birliğini destekleyen ve sürekli öğrenmeyi özendiren liderlik uygulamaları aracılığıyla yenilikçiliği destekleyen örgütsel ortamların oluşmasına katkı sağladıkları ifade edilmektedir. Dijital liderlerin açık iletişim kanalları oluşturması, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını desteklemesi ve yeni fikirlerin denenmesini teşvik etmesi, çalışanların yenilikçiliğe yönelik ortak algılarının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Cortellazzo vd., 2019). Benzer şekilde Klus ve Müller (2021), dijital liderlerin teknolojik yetkinlikleri stratejik liderlik becerileriyle bütünleştirerek değişime uyum sağlayan, öğrenmeyi destekleyen ve iş birliğini güçlendiren örgütsel ortamların oluşturulmasında önemli rol üstlendiklerini belirtmektedir.

Bu ilişki, örgütsel davranış literatüründe yenilikçilik iklimini açıklayan kuramsal yaklaşımlarla da örtüşmektedir. Amabile ve arkadaşlarının (1996) geliştirdiği KEYS modeli, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri için yönetsel destek, örgütsel teşvik, çalışma grubu desteği, yeterli kaynaklar ve özerklik gibi unsurların gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer biçimde Anderson ve West (1998), yenilikçiliği destekleyen takım ikliminin ortak vizyon, katılımcı güveni, görev yönelimi ve yenilik desteği boyutlarından oluştuğunu belirtmektedir. Bu boyutların önemli bir kısmı, yönetsel uygulamalar ve çalışanların örgütsel deneyimleri aracılığıyla şekillenmektedir. Bu doğrultuda dijital liderliğin çalışanları güçlendiren, öğrenmeyi destekleyen ve iş birliğini teşvik eden uygulamalarının, çalışanların yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklim algılarının oluşmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir (Amabile vd., 1996; Anderson ve West, 1998; Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021).

Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar da bu kuramsal yaklaşımı desteklemektedir. Contreras, Baykal ve Abid (2020), dijital liderlerin dijital iletişimi güçlendiren, bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve çalışan katılımını artıran uygulamalarının örgütlerde yenilikçiliği destekleyen çalışma ortamlarının gelişmesine katkı sağladığını belirtmektedir. Benzer şekilde Abbu, Mugge ve Gudergan (2022), dijital dönüşüm süreçlerinde güven temelli liderlik anlayışının çalışanların değişime katılımını kolaylaştırdığını ve öğrenmeyi destekleyen örgütsel ortamların oluşmasına katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Bu bulgular, dijital liderliğin yalnızca teknolojik dönüşümün yönetilmesini değil, aynı zamanda yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklimin geliştirilmesini de destekleyen önemli bir liderlik yaklaşımı olduğunu göstermektedir.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda, dijital liderlerin çalışanları güçlendiren, bilgi paylaşımını teşvik eden, öğrenmeyi destekleyen ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesini özendiren uygulamalarının örgütlerde yenilikçiliği destekleyen iklimin oluşmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir (Amabile vd., 1996; Cortellazzo vd., 2019; Contreras vd., 2020; Klus ve Müller, 2021). Özellikle Z Kuşağının katılımcılık, sürekli geri bildirim, öğrenme ve teknoloji odaklı çalışma beklentileri dikkate alındığında, dijital liderlik uygulamalarının yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklimin oluşturulmasında önemli bir rol üstlenebileceği değerlendirilmektedir (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021). Bu nedenle araştırmanın ilk önermesi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

Önerme 1: Dijital liderlik, yenilikçilik iklimini pozitif yönde etkilemektedir.

3.2. Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasında yalnızca çalışanların bireysel özellikleri değil, aynı zamanda içinde bulundukları örgütsel çevre de belirleyici bir rol oynamaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışları; örgütün yenilikçiliği teşvik eden değerleri, yönetsel uygulamaları ve çalışma ortamına ilişkin algıları tarafından desteklenmekte ve bu unsurlardan etkilenmektedir. Bu nedenle yenilikçilik iklimi, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını destekleyen temel örgütsel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Amabile vd., 1996; Anderson ve West, 1998).

Yenilikçilik iklimi, çalışanların yeni fikirler üretmelerini destekleyen, yenilikçi girişimleri teşvik eden ve çalışanların yenilik sürecine katılımını kolaylaştıran örgütsel bir çalışma ortamını ifade etmektedir (De Spiegelaere vd., 2014). Destekleyici bir örgütsel iklim; yönetsel destek, uygun iş tasarımı ve çalışanların yenilikçi girişimlerini teşvik eden uygulamalar aracılığıyla yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Hammond vd., 2011). Bu doğrultuda, yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklimin çalışanların yenilikçi iş davranışlarının gelişmesinde önemli bir rol oynadığı değerlendirilmektedir (De Spiegelaere vd., 2014; Hammond vd., 2011).

Hammond ve arkadaşlarının (2011) gerçekleştirdiği meta-analiz, yönetsel destek, yenilikçiliği destekleyen örgütsel uygulamalar ve iş tasarımına ilişkin özelliklerin çalışanların yenilikçi iş davranışının önemli öncülleri olduğunu ortaya koymuştur. Hülsheger, Anderson ve Salgado (2009), yenilikçiliği destekleyen takım ikliminin bireysel ve takım düzeyindeki yenilik çıktılarıyla güçlü ve pozitif ilişkiler gösterdiğini belirlemiştir. Tüm bulguların sonucunda, destekleyici örgütsel iklimin çalışanların yenilikçi iş davranışlarının gelişmesini destekleyen önemli örgütsel koşullardan biri olduğu değerlendirilmektedir (Hammond vd., 2011; Hülsheger vd., 2009).

Shanker ve arkadaşları (2017), yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklim ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Shanker vd., 2017). Bos-Nehles ve Veenendaal (2019), yenilikçiliği destekleyen örgütsel uygulamaların ve iş ortamının çalışanların yenilikçi iş davranışlarını desteklediğini belirlemiştir. Ayrıca Afsar ve Umrani (2020), bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi teşvik eden örgütsel ortamın çalışanların yenilikçi iş davranışlarının gelişimine katkı sağladığını göstermiştir. Çalışmaların sonucunda yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklimin çalışanların yenilikçi iş davranışlarının gelişimini destekleyen önemli bir örgütsel faktör olduğu değerlendirilmektedir (Shanker vd., 2017; Bos-Nehles ve Veenendaal, 2019; Afsar ve Umrani, 2020).

Bu çalışmalara birlikte bakıldığında, yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklimin çalışanların yenilikçi iş davranışlarının gelişimini destekleyen önemli bir örgütsel faktör olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle çalışanların kendilerini örgüt tarafından desteklenmiş hissettikleri, yenilikçi fikirlerin teşvik edildiği ve yenilikçi girişimlerin desteklendiği örgütsel ortamlarda yenilikçi iş davranışlarının daha güçlü biçimde ortaya çıkabileceği

değerlendirilmektedir (Amabile vd., 1996; De Spiegelaere vd., 2014; Hammond vd., 2011; Shanker vd., 2017; Bos-Nehles ve Veenendaal, 2019; Afsar ve Umrani, 2020). Bu nedenle araştırmanın ikinci önermesi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

Önerme 2 (P2): Yenilikçilik iklimi, yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

3.3. Dijital Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Dijital dönüşüm sürecinde liderlerin çalışanları güçlendiren, dijital teknolojilerin etkin kullanımını teşvik eden, öğrenmeyi destekleyen ve iş birliğini geliştiren liderlik uygulamalarının çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde önemli bir rol oynadığı değerlendirilmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Eberl ve Drews, 2021). Dijital liderler, çalışanların değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırarak yeni fikirler üretmelerini ve bu fikirleri uygulamaya dönüştürmelerini destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Cortellazzo vd., 2019). Bunun sonucunda dijital liderliğin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını destekleyen önemli liderlik yaklaşımlarından biri olduğu değerlendirilmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Eberl ve Drews, 2021).

Ampirik çalışmalar da dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir. Erhan ve arkadaşları (2022), dijital liderlik algısının çalışanların yenilikçi iş davranışının tüm boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Dijital liderlik uygulamaları çalışanların yeni fikir üretme, fikirlerini geliştirme ve uygulamaya dönüştürme davranışlarını desteklediğini göstermektedir (Erhan vd., 2022).

Literatürde dijital liderliğin çalışanları güçlendirme, öğrenmeyi destekleme ve dijital dönüşüm sürecine uyumu kolaylaştırma yoluyla çalışanların yenilikçi iş davranışlarını desteklediği belirtilmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021). Dijital liderlerin açık iletişimi teşvik eden, çalışanlara karar süreçlerinde daha fazla sorumluluk veren ve teknolojik değişime uyumu destekleyen yönetim anlayışları, çalışanların yaratıcı fikirlerini geliştirmelerini ve bu fikirleri uygulamaya dönüştürmelerini kolaylaştırmaktadır (Erhan vd., 2022). Bu nedenle dijital liderlik, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını geliştiren önemli liderlik yaklaşımlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021; Erhan vd., 2022).

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını doğrudan destekleyen önemli bir liderlik yaklaşımı olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle dijital teknolojilerin etkin kullanımını teşvik eden, çalışanları güçlendiren, öğrenmeyi destekleyen ve değişime uyumu kolaylaştıran liderlik uygulamalarının çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artırabileceği öngörülmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021; Erhan vd., 2022). Bu nedenle araştırmanın üçüncü önermesi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

Önerme 3 (P3): Dijital liderlik, yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

3.4. Yenilikçilik İkliminin Aracılık Rolü

Liderlik davranışlarının çalışanların yenilikçi çıktıları üzerindeki etkisinin, örgütsel süreçler ve örgütsel bağlam aracılığıyla şekillendiği literatürde yaygın olarak kabul edilmektedir. Özellikle çalışanları destekleyen, öğrenmeyi teşvik eden ve iş birliğini geliştiren liderlik uygulamalarının, yenilikçiliği destekleyen bir örgütsel ortamın oluşmasına katkı sağladığı belirtilmektedir. Bu bağlamda yenilikçilik iklimi, liderlik davranışlarının çalışanların yenilikçi çıktıları üzerindeki etkisini açıklamada önemli bir örgütsel mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Newman vd., 2018).

Ampirik araştırmalar da yenilikçilik ikliminin liderlik ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide önemli bir aracılık mekanizması olduğunu ortaya koymaktadır. Lecic ve arkadaşları (2023), lider-üye etkileşiminin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinde yenilikçilik ikliminin anlamlı bir aracı rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Korku ve Kaya (2023), sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada dönüşümcü ve otantik liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinin önemli ölçüde yenilikçilik iklimi aracılığıyla açıklandığını belirlemiştir. Bu bulgular, yenilikçilik ikliminin liderlik davranışlarının çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini açıklayan önemli bir örgütsel mekanizma olduğunu desteklemektedir (Newman vd., 2018; Lecic vd., 2023; Korku ve Kaya, 2023).

Tüm bulgular kapsamında, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan gerçekleşmediği, aynı zamanda örgütte oluşturduğu yenilikçilik iklimi aracılığıyla da güçlendiği değerlendirilmektedir. Dijital liderliğin öğrenmeyi teşvik eden, çalışan katılımını destekleyen ve yenilikçiliği özendiren özelliklerinin örgütte yenilikçiliği destekleyen bir iklimin oluşmasına katkı sağlayabileceği; oluşan bu iklimin ise çalışanların yenilikçi iş davranışlarını geliştiren önemli bir örgütsel mekanizma olduğu öngörülmektedir (Newman vd., 2018; Lecic vd., 2023; Korku ve Kaya, 2023).

Bu nedenle araştırmanın dördüncü önermesi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

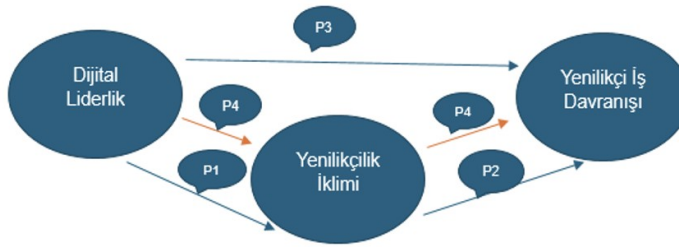
Önerme 4 (P4): Yenilikçilik iklimi, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

4. ARAŞTIRMA MODELİ VE ÖNERMELER

Bu araştırmada, Z kuşağı bağlamında dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelenmekte; bu ilişkide yenilikçilik ikliminin aracılık rolü kavramsal olarak ele alınmaktadır. Araştırma modeli, dijital liderlik yaklaşımının çalışanların yenilikçi iş davranışını doğrudan etkileyebileceği ve aynı zamanda yenilikçiliği destekleyen örgütsel bir iklim oluşturarak bu etkiyi dolaylı biçimde güçlendirebileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda yenilikçilik iklimi, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi açıklayan temel örgütsel mekanizma olarak modele dâhil edilmiştir.

Araştırma modelinin oluşturulmasında dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koyan kuramsal ve ampirik çalışmalar esas alınmıştır. Literatürde dijital liderliğin çalışanların öğrenmesini destekleyen, bilgi paylaşımını teşvik eden ve yenilikçiliği özendiren bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağladığı; yenilikçiliği destekleyen örgütsel iklimin ise çalışanların yenilikçi iş davranışlarının gelişiminde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Ayrıca liderlik davranışlarının çalışanların yenilikçi çıktıları üzerindeki etkisinin, yenilikçilik iklimi gibi örgütsel süreçler aracılığıyla güçlenebileceğini ortaya koyan çalışmalar, araştırma modelinin kuramsal temelini oluşturmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen kavramsal araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen önermeler aşağıdaki gibidir:

P1: Dijital liderlik, yenilikçilik iklimini pozitif yönde etkilemektedir.

P2: Yenilikçilik iklimi, yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

P3: Dijital liderlik, yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

P4: Yenilikçilik iklimi, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

5. Yöntem

5.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, Z kuşağı bağlamında dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri kavramsal açıdan inceleyen literatür temelli bir araştırmadır. Araştırmada ampirik veri toplama yöntemlerine başvurulmamış; ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler ulusal ve uluslararası alan yazınında yer alan kuramsal ve ampirik çalışmaların sistematik biçimde incelenmesi yoluyla değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda çalışma, mevcut bilgi birikimini bütüncül bir bakış açısıyla sentezleyerek araştırma modeli ve önermeler geliştirmeyi amaçlayan kavramsal araştırma yaklaşımı çerçevesinde yürütülmüştür.

Kavramsal araştırmalar, belirli bir konuya ilişkin mevcut literatürü inceleyerek değişkenler arasındaki ilişkilerin kuramsal temellerini ortaya koymayı ve gelecekte gerçekleştirilecek

ampirik araştırmalar için kavramsal bir çerçeve oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırmada dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiler Z kuşağının iş yaşamına ilişkin özellikleri dikkate alınarak değerlendirilmiş ve literatürde yer alan kuramsal yaklaşımlar ile ampirik araştırma bulguları doğrultusunda araştırma modeli geliştirilmiştir.

5.2. Literatür Tarama Süreci

Araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulabilmesi amacıyla ulusal ve uluslararası literatürde yer alan güncel çalışmalar kapsamlı biçimde incelenmiştir. Literatür taramasında dijital liderlik, Z kuşağı, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı konularında yüksek etki düzeyine sahip hakemli dergilerde yayımlanan araştırmalar ile temel kuramsal çalışmalar esas alınmıştır.

Literatür taraması sırasında Web of Science, Scopus, Google Scholar ve ScienceDirect veri tabanlarından yararlanılmıştır. Tarama sürecinde "digital leadership", "e-leadership", "innovation climate", "innovative work behavior", "Generation Z", "Gen Z", "digital transformation", "leadership and innovation", "innovation climate and innovative work behavior" ve bu kavramların Türkçe karşılıklarını içeren anahtar kelimeler kullanılmıştır.

Kaynak seçiminde özellikle konuya doğrudan katkı sağlayan, alan yazında yaygın biçimde atıf alan ve araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri kuramsal veya ampirik olarak inceleyen çalışmalar tercih edilmiştir. Bunun yanında kavramların kuramsal temellerini oluşturan öncü çalışmalar ile güncel araştırmalara birlikte yer verilerek literatürün tarihsel gelişimi ve güncel eğilimleri bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir.

5.3. Literatürün Analizi

Literatür taraması sonucunda ulaşılan çalışmalar araştırmanın amacı doğrultusunda kavramsal benzerlikleri dikkate alınarak analiz edilmiştir. Öncelikle dijital liderlik, Z kuşağı, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerine ilişkin kuramsal yaklaşımlar incelenmiş; daha sonra bu değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan ampirik araştırmalar değerlendirilmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalar araştırmanın amacı doğrultusunda incelenmiş; dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri açıklayan kuramsal yaklaşımlar ile ampirik araştırma bulguları birlikte değerlendirilmiştir. Elde edilen bilgiler sentezlenerek araştırmanın kavramsal modeli oluşturulmuş ve araştırma önermeleri geliştirilmiştir.

Bu yaklaşım sayesinde mevcut literatürde yer alan bilgi birikimi bütüncül biçimde değerlendirilmiş; dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri Z kuşağı bağlamında açıklayan kavramsal bir model önerilmiştir.

6. TARTIŞMA

Bu çalışmada, Z kuşağı bağlamında dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiler mevcut literatür doğrultusunda kavramsal olarak

değerlendirilmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan bütünleşik bir araştırma modeli önerilmiştir. Literatürde dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ikili ilişkileri inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, bu üç değişkeni Z kuşağının iş yaşamına ilişkin özellikleri çerçevesinde bütüncül bir model içerisinde ele alan araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Dijital liderliğin öğrenmeyi destekleyen, bilgi paylaşımını teşvik eden ve yenilikçiliği özendiren liderlik uygulamalarıyla örgütsel yenilikçiliği destekleyen bir çalışma ortamının oluşumuna katkı sağladığı belirtilmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021). Bunun yanında, liderlik davranışlarının çalışanların yenilikçi çıktıları üzerindeki etkisinin örgütsel süreçler aracılığıyla şekillendiği ve yenilikçilik ikliminin bu süreçte önemli bir mekanizma olduğu vurgulanmaktadır (Newman vd., 2018). Ayrıca Z kuşağının dijital teknolojilere yatkınlığı, sürekli öğrenmeye verdiği önem ve katılımcı çalışma ortamlarına yönelik beklentileri dikkate alındığında, dijital liderlik ile dijital liderlik uygulamaları arasındaki ilişkinin bu kuşak açısından daha da önem kazandığı değerlendirilmektedir (Schroth, 2019; Gabrielova ve Buchko, 2021).

Literatür değerlendirmesi sonucu, dijital liderliğin örgütlerde yenilikçiliği destekleyen bir iklimin oluşumunda önemli bir rol üstlendiği görülmektedir (Cortellazzo vd., 2019; Contreras vd., 2020; Abbu vd., 2022). Dijital liderler, dijital teknolojilerin etkin kullanımını teşvik etmenin yanı sıra öğrenmeyi destekleyen, bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve değişime uyumu güçlendiren liderlik uygulamalarıyla çalışanların yenilikçi fikir üretmelerini destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021). Benzer şekilde, dijital liderliğin açık iletişim, iş birliği ve çalışanların örgütsel süreçlere katılımını teşvik ederek örgütte güvene dayalı ve yenilikçiliği destekleyen bir örgütsel iklimin gelişimine katkı sağladığı ifade edilmektedir (Contreras vd., 2020). Bunun yanında, dijital dönüşüm süreçlerinde liderlerin yenilikçiliği destekleyen bir vizyon geliştirmeleri, çalışanları değişime hazırlamaları ve sürekli öğrenmeyi teşvik etmeleri, örgütte yenilikçiliği destekleyen bir iklimin oluşmasına katkı sağlayan temel unsurlar arasında gösterilmektedir (Abbu vd., 2022). Bu değerlendirmeler, dijital liderliğin yalnızca teknolojik dönüşümü yöneten bir liderlik yaklaşımı olmadığını, aynı zamanda çalışanların yenilikçi davranışlarını destekleyen örgütsel koşulların oluşmasına katkı sağlayan stratejik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, dijital teknolojilerle yetişmiş, öğrenmeye açık ve katılımcı çalışma ortamlarını önemseyen Z kuşağı çalışanları açısından dijital liderlik uygulamalarının yenilikçiliği destekleyen bir örgütsel iklim oluşturmadaki rolünün daha da önem kazandığı değerlendirilmektedir.

Literatürde yenilikçilik ikliminin çalışanların yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasında temel örgütsel belirleyicilerden biri olduğu görülmektedir. Çalışanların yeni fikirler geliştirmelerini, bu fikirleri paylaşmalarını ve uygulamaya dönüştürmelerini destekleyen örgütsel uygulamalar, yenilikçi davranışların gelişmesine uygun bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Amabile vd., 1996; Anderson ve West, 1998). Ayrıca, çalışanların yenilikçiliği destekleyen bir örgütsel iklim algısına sahip olmalarının, yenilikçi iş davranışlarını artıran önemli bir örgütsel kaynak olduğu belirtilmektedir (Hammond vd.,

2011). Bunun yanında, yenilikçiliği destekleyen bir örgütsel iklim algısının çalışanların yenilikçi iş davranışlarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği ampirik araştırmalarla ortaya konulmuştur (Shanker vd., 2017; Afsar ve Umrani, 2020). Bu değerlendirmeler, yenilikçilik ikliminin çalışanların yenilikçi potansiyellerini davranışa dönüştürmelerini destekleyen önemli bir örgütsel unsur olduğunu göstermektedir. Özellikle gelişim fırsatlarına, iş birliğine ve öğrenmeye önem veren Z kuşağı çalışanları açısından yenilikçiliği destekleyen bir örgütsel iklimin yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasını kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir.

Literatürün incelenmesi, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını destekleyen önemli liderlik yaklaşımlarından biri olduğunu göstermektedir. Dijital liderlerin dijital teknolojileri etkin biçimde kullanmaları, öğrenmeyi teşvik etmeleri, çalışanları güçlendirmeleri ve değişime uyumu desteklemeleri, çalışanların yenilikçi davranışlarını destekleyen örgütsel koşulların oluşmasına katkı sağlamaktadır (Cortellazzo vd., 2019; Klus ve Müller, 2021). Bunun yanında, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki olumlu etkisi ampirik araştırmalarla da desteklenmektedir (Erhan vd., 2022). Ayrıca, dijital liderlerin dijital dönüşüm sürecinde değişimi yönlendiren, çalışanları destekleyen ve örgütsel iş birliğini güçlendiren liderlik uygulamalarının dijital dönüşümün başarısında önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Eberl ve Drews, 2021). Bu değerlendirmeler, dijital liderliğin yalnızca dijital dönüşüm süreçlerini yöneten bir liderlik yaklaşımı olmadığını, aynı zamanda çalışanların yenilikçi iş davranışlarının gelişimini destekleyen önemli bir örgütsel unsur olduğunu göstermektedir. Bu nedenle dijital liderliğin, dijital teknolojilerle iç içe yetişmiş Z kuşağı çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını desteklemede önemli bir liderlik yaklaşımı olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmalar bir arada değerlendirildiğinde, liderlik davranışlarının çalışanların yenilikçi çıktıları üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda örgütsel mekanizmalar aracılığıyla da şekillendiği görülmektedir. Bu kapsamda, yenilikçilik iklimi liderlik davranışlarının çalışanların yenilikçi iş davranışlarına yansımasını açıklayan önemli örgütsel mekanizmalardan biri olarak değerlendirilmektedir (Newman et al., 2018). Nitekim ampirik araştırmalar, farklı liderlik yaklaşımlarının çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde yenilikçilik ikliminin anlamlı bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır (Lecic vd., 2023; Korku ve Kaya, 2023). Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, dijital liderliğin de öğrenmeyi destekleyen, iş birliğini güçlendiren ve yenilikçiliği teşvik eden özellikleri aracılığıyla örgütte yenilikçiliği destekleyen bir iklimin oluşmasına katkı sağlayabileceği; oluşan bu iklimin ise çalışanların yenilikçi iş davranışlarını destekleyen önemli bir örgütsel mekanizma olabileceği değerlendirilmektedir. Bu mekanizmanın özellikle Z kuşağı çalışanlarının yenilikçiliği destekleyen çalışma ortamlarına yönelik beklentileri dikkate alındığında daha anlamlı biçimde açıklanabileceği düşünülmektedir.

Bu yönüyle önerilen kavramsal model, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin yalnızca doğrudan bir liderlik etkisiyle açıklanamayacağını, bu ilişkinin yenilikçilik iklimi gibi örgütsel mekanizmalar aracılığıyla daha kapsamlı biçimde

değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca model, Z kuşağının dijital çalışma ortamına ilişkin beklentilerini dikkate alarak söz konusu ilişkileri bütüncül bir çerçevede ele alması bakımından literatüre kavramsal katkı sunmaktadır.

7. SONUÇ

Bu çalışmada, Z kuşağı bağlamında dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiler mevcut literatür doğrultusunda kavramsal olarak değerlendirilmiş ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan bütünleşik bir araştırma modeli önerilmiştir. Literatürün bütüncül olarak değerlendirilmesi sonucunda, dijital liderliğin örgütlerde yenilikçiliği destekleyen bir iklimin oluşumuna katkı sağlayabileceği, yenilikçilik ikliminin ise çalışanların yenilikçi iş davranışlarının gelişiminde önemli bir örgütsel mekanizma olarak değerlendirilebileceği görülmektedir. Ayrıca Z kuşağının dijital teknolojilere yatkınlığı, sürekli öğrenmeye verdiği önem ve katılımcı çalışma ortamlarına yönelik beklentileri dikkate alındığında, dijital liderlik uygulamalarının bu kuşağın yenilikçi potansiyelini ortaya çıkarmada daha da önemli bir rol üstlenebileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma, dijital liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri Z kuşağı bağlamında bütüncül bir çerçevede ele alarak literatüre kuramsal katkı sunmaktadır. Önceki araştırmalarda bu değişkenler arasındaki ikili ilişkiler farklı örneklemler ve bağlamlar çerçevesinde incelenmiş olmakla birlikte, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin yenilikçilik ikliminin aracı rolü üzerinden ve Z kuşağının çalışma yaşamına ilişkin özellikleri dikkate alınarak kavramsal bir model içerisinde birlikte değerlendirilmesine sınırlı düzeyde yer verildiği görülmektedir. Bu yönüyle önerilen model, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını yalnızca doğrudan etkilemekle kalmayıp, örgütte yenilikçiliği destekleyen bir iklimin oluşturulması yoluyla da açıklanabileceğine ilişkin kuramsal bir bakış açısı geliştirmektedir. Ayrıca model, Z kuşağının dijital yetkinlikleri, öğrenme eğilimleri ve katılımcı çalışma ortamlarına yönelik beklentilerini dikkate alarak dijital liderlik ve yenilikçilik literatürleri arasında bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır.

Çalışmanın yönetsel açıdan değerlendirilmesi, dijital dönüşüm sürecinde faaliyet gösteren örgütlerde dijital liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesinin stratejik bir öncelik olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Dijital liderlerin yalnızca teknolojik dönüşümü yöneten yöneticiler olarak değil, aynı zamanda bilgi paylaşımını teşvik eden, sürekli öğrenmeyi destekleyen, çalışan katılımını artıran ve yenilikçiliği destekleyen bir örgütsel iklim oluşturan liderler olarak yetiştirilmeleri önem taşımaktadır. Özellikle Z kuşağının dijital teknolojilere yatkınlığı, geri bildirime açıklığı, iş birliğine dayalı çalışma anlayışı ve katılımcı yönetim beklentileri dikkate alındığında, örgütlerin açık iletişimi destekleyen, çalışanların karar süreçlerine katılımını teşvik eden ve dijital öğrenme kültürünü güçlendiren yönetim uygulamalarına öncelik vermeleri önerilmektedir. Bu doğrultuda oluşturulacak yenilikçilik ikliminin, Z kuşağı çalışanlarının yenilikçi potansiyellerini

örgütsel çıktılara dönüştürmelerini destekleyeceği ve örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini daha etkin yönetmelerine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma kavramsal nitelikte olup, önerilen araştırma modeli ampirik verilerle test edilmemiştir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak araştırmalarda modelin farklı sektörlerde ve farklı ülke örneklemlerinde ampirik olarak sınanması, değişkenler arasındaki ilişkilerin genellenebilirliğinin değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, modelin yalnızca Z kuşağı çalışanlarıyla sınırlı kalmayıp farklı kuşaklar üzerinde de test edilmesi, kuşaklar arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulmasına olanak sağlayabilir. Bunun yanında, gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda psikolojik güvenlik, dijital yetkinlik gibi farklı aracı ya da düzenleyici değişkenlerin modele dâhil edilmesi, dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin daha kapsamlı biçimde açıklanmasına katkı sağlayabilir.

Kaynakça / References

ABBU, Haroon; MUGGE, Paul; GUDERGAN, Gerhard. Successful digital leadership requires building trust. Research-Technology Management, 2022, 65.5: 29-33. https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2095168

AFSAR, Bilal; UMRANI, Waheed Ali. Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. European journal of innovation management, 2020, 23.3: 402-428. https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257

AMABILE, Teresa M., et al. Assessing the work environment for creativity. Academy of management journal, 1996, 39.5: 1154-1184. https://doi.org/10.2307/256995

ANDERSON, Neil; POTOČNIK, Kristina; ZHOU, Jing. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. Journal of management, 2014, 40.5: 1297-1333. https://doi.org/10.1177/0149206314527128

ANDERSON, Neil R.; WEST, Michael A. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 1998, 19.3: 235-258.

BOS-NEHLES, Anna C.; VEENENDAAL, Andre AR. Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. The International Journal of Human Resource Management, 2019, 30.18: 2661-2683. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680

CONTRERAS, Francoise; BAYKAL, Elif; ABID, Ghulam. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. Frontiers in psychology, 2020, 11: 590271. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271

CORREANI, Alessia, et al. Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. California management review, 2020, 62.4: 37-56. https://doi.org/10.1177/0008125620934864

CORTELLAZZO, Laura; BRUNI, Elena; ZAMPIERI, Rita. The role of leadership in a digitalized world: A review. Frontiers in psychology, 2019, 10: 456340. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938

DE JONG, Jeroen; DEN HARTOG, Deanne. Measuring innovative work behaviour. Creativity and innovation management, 2010, 19.1: 23-36. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x

DE SPIEGELAERE, Stan, et al. On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. Creativity and innovation management, 2014, 23.3: 318-330. https://doi.org/10.1111/caim.12079

DIMOCK, Michael. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew research center, 2019, 17.1: 1-7. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

EBERL, Julia K.; DREWS, Paul. Digital Leadership–Mountain or molehill? A literature review. In: International Conference on Wirtschaftsinformatik. Springer, Cham, 2021. p. 223-237.

ERHAN, Tuğba; UZUNBACAK, Hasan Huseyin; AYDIN, Erhan. From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. Management Research Review, 2022, 45.11: 1524-1543.

GABRIELOVA, Karina; BUCHKO, Aaron A. Here comes Generation Z: Millennials as managers. Business horizons, 2021, 64.4: 489-499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

HAMMOND, Michelle M., et al. Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. Psychology of aesthetics, creativity, and the arts, 2011, 5.1: 90 https://doi.org/10.1037/a0018556

HUNTER, Samuel T.; BEDELL, Katrina E.; MUMFORD, Michael D. Climate for creativity: A quantitative review. Creativity research journal, 2007, 19.1: 69-90. https://doi.org/10.1080/10400410709336883

HÜLSHEGER, Ute R.; ANDERSON, Neil; SALGADO, Jesus F. Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. Journal of Applied psychology, 2009, 94.5: 1128. https://doi.org/10.1037/a0015978

JANSSEN, Onne. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and organizational psychology, 2000, 73.3: 287-302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

KLUS, Milan Frederik; MÜLLER, Julia. The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. Journal of Business Economics, 2021, 91.8: 1189-1223. https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1

KORKU, Cahit; KAYA, Sıdıka. Relationship between authentic leadership, transformational leadership and innovative work behavior: mediating role of innovation climate. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 2023, 29.3: 1128-1134.

LECIC, Milan S., et al. Leadership, innovative behavior and the case of innovative climate—When the mediator becomes the mediated. Behavioral sciences, 2023, 13.1: 40. https://doi.org/10.3390/bs13010040

MANNHEIM, Karl. The sociological problem of generations. Essays on the Sociology of Knowledge, 1952, 306: 378-404.

NEWMAN, Alexander, et al. The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. Journal of business research, 2018, 89: 1-9.

PRENSKY, Marc. Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently?. On the horizon, 2001, 9.6: 1-6.https://doi.org/10.1108/10748120110424816

SCHROTH, Holly. Are you ready for gen Z in the workplace?. California management review, 2019, 61.3: 5-18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

SCOTT, Susanne G.; BRUCE, Reginald A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of management journal, 1994, 37.3: 580-607. https://doi.org/10.2307/256701

SHANKER, Roy, et al. Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. Journal of vocational behavior, 2017, 100: 67-77. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004

TWENGE, Jean M. The costs of overprotecting the young-iGen: why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy-and completely unprepared for adulthood-and what that means for the rest of Us. Journal of Psychology, 2017, 1-13.

VAN WART, Montgomery, et al. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. International review of administrative sciences, 2019, 85.1: 80-97. https://doi.org/10.1177/0020852316681446

VERHOEF, Peter C., et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of business research, 2021, 122: 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Managing digital transformation, 2021, 13-66.https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

WEST, Michael A.; FARR, James L. Innovation at work: Psychological perspectives. Social behaviour, 1989.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

FİNANSAL YATIRIM KARARLARINDA RASYONALİTE: DAVRANIŞSAL FİNANS PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

Pınar ÖZYURT
İstanbul Arel Üniversitesi
Mustafa Akif ASLAN
İstanbul Arel Üniversitesi

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Klasik finans teorisi, yatırımcıların piyasaya ilişkin mevcut tüm bilgiyi eksiksiz biçimde işlediğini, tutarlı tercihlere sahip olduğunu ve beklenen faydayı maksimize edecek şekilde rasyonel kararlar aldığını varsaymaktadır. Bu yaklaşım, etkin piyasalar hipotezi ve beklenen fayda teorisi gibi temel kuramsal yapılarla ilişkili olarak, finansal varlık fiyatlarının temel değerlerine hızla uyum sağladığını öngörür. Ancak gerçek dünyadaki yatırım davranışları, bilgi asimetrisi, dikkat, zaman baskısı, duygusal tepkiler ve sosyal etkileşimler nedeniyle bu varsayımlardan sistematik biçimde sapabilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, finansal yatırım kararlarında rasyonalitenin sınırlarını incelemek ve bilişsel ile duygusal faktörlerin bireysel yatırım süreçlerine etkisini davranışsal finans perspektifinden değerlendirmektir. Çalışmada, özellikle sınırlı rasyonalite kavramı temel alınmaktadır. Bu çerçevede, yatırımcıların tüm alternatifleri değerlendirme, karmaşık bilgileri işleme ve optimal karar üretme kapasitesinin sınırlı olduğu, bu nedenle çoğu zaman yeterli kabul edilen çözümlere yönelik kararlar aldıkları tartışılmaktadır. Bilgi yoğunluğunun arttığı, piyasa haberlerinin hızla yayıldığı ve kısa vadeli fiyat hareketlerinin güçlü biçimde takip edildiği finansal ortamlarda zaman baskısı, bu sınırlılıkları daha da belirgin hale getirebilmektedir.

Çalışmada nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş olup, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılacaktır. Anket aracılığıyla yatırımcıların karar süreçlerindeki bilgi arama davranışları, risk algıları, piyasa haberlerine tepkileri ve davranışsal önyargılara maruz kalma düzeyleri ölçülmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda aşırı güven, sürü davranışı, kayıptan kaçınma ve çapalama gibi davranışsal finans literatüründe sıkça ele alınan bilişsel önyargıların yatırım kararları üzerindeki etkisi incelenecektir.

Aşırı güven, bireylerin bilgi ve tahmin yeteneklerini olduğundan yüksek değerlendirmesine, sürü davranışı ise diğer yatırımcıların hareketlerini izleyerek bağımsız analiz yerine toplu davranışa yönelmesine işaret etmektedir. Kayıptan kaçınma, bireylerin eşdeğer büyüklükteki kazançlara göre kayıpları daha yoğun biçimde hissetmesi anlamına gelirken, çapalama ilk karşılaşılan bilgi veya referans noktasının sonraki değerlendirmeleri aşırı biçimde etkilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu önyargılar, yatırımcıların risk algısını çarpıtabilmekte, portföy çeşitlendirmesini zayıflatabilmekte, kısa vadeli

dalgalanmalara aşırı tepki vermelerine yol açabilmekte ve sistematik fiyat sapmalarının ortaya çıkmasına katkı sağlayabilmektedir.

Çalışmanın öngörüsü, piyasa anomalilerinin ve fiyat balonlarının yalnızca makroekonomik koşullardan ya da temel değerlemelerdeki hatalardan kaynaklanmadığı, aynı zamanda bireysel düzeydeki rasyonalite sapmalarının toplu davranışa dönüşmesiyle de şekillendiğidir. Bu bakış açısı, klasik finansın piyasa davranışını açıklamadaki güçlü yönlerini reddetmeden, davranışsal finansın bireysel karar süreçlerine odaklanan bulgularıyla bütünleştirici bir değerlendirme sunmayı hedeflemektedir.

Elde edilecek bulguların, yatırımcı eğitimi programlarının, finansal okuryazarlık çalışmalarının, karar destek sistemlerinin ve düzenleyici politikaların bilişsel önyargıları azaltacak biçimde tasarlanmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle yatırım danışmanlığı uygulamalarında danışanların risk profillerinin yalnızca demografik ve finansal değişkenlerle değil, davranışsal eğilimleriyle de birlikte ele alınması karar kalitesinin artırılmasında önemli olabilir. Bu yönüyle çalışma, akademik literatüre teorik ve ampirik bir katkı sunmanın yanı sıra, bireysel yatırımcılar, finansal danışmanlar ve düzenleyici kurumlar için uygulamaya yönelik çıkarımlar üretmeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Rasyonalite, sınırlı rasyonalite, davranışsal finans, yatırım kararları, bilişsel önyargı, piyasa anomalileri*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

ACHIEVEMENT MOTIVATION AND TEST ANXIETY IN RELATION TO PROCRASTINATION AND SELF-HANDICAPPING: AN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR PERSPECTIVE IN HIGHER EDUCATION

Leyla SHAMSNEZHAD
İstanbul Arel Üniversitesi

ABSTRACT

Procrastination and self-handicapping are behaviors that can interfere with goal attainment and academic performance. Although they may appear similar, they do not serve the same function. Procrastination involves delaying intended activities, whereas self-handicapping involves creating or emphasizing obstacles that may protect self-evaluation in the event of failure. Research on achievement motivation and test anxiety suggests that students' responses to performance demands cannot be explained solely by their ability or willingness to exert effort. The desire to succeed may coexist with concerns about evaluation and failure, and this combination can influence how individuals respond to academic demands.

This paper reviews and discusses the relationships of achievement motivation and test anxiety with procrastination and self-handicapping in higher education. Particular attention is given to the distinction between procrastination as a delay in intended action and self-handicapping as a self-protective strategy. From an Organizational Behavior perspective, higher education provides a performance setting structured around goals, evaluation, deadlines, and expectations of achievement. Examining these four constructs within this setting offers a more connected account of motivational and behavioral responses to academic performance demands and provides a basis for further research on goal-directed behavior in higher education.

Keywords: *Achievement Motivation; Test Anxiety; Procrastination; Self-Handicapping; Organizational Behavior; Higher Education*

1. Introduction

Academic life is organized around goals, deadlines, evaluation, and expectations of performance. Yet students do not respond to these demands in the same way. Their responses reflect not only what they are able to do, but also how strongly they strive for success, how they experience evaluation, and how they deal with the possibility of failure. Procrastination and self-handicapping are two behaviors that become particularly relevant under these conditions.

Procrastination involves delaying an intended activity despite anticipating negative consequences (Steel, 2007). In higher education, such delays have been associated with

poorer academic outcomes, difficulties in self-regulation, and lower well-being (Turner & Hodis, 2023; Salguero-Pazos & Reyes-de-Cózar, 2023). Procrastination can overlap with self-handicapping, but the two are not identical. Self-handicapping involves creating or claiming obstacles that can provide an alternative explanation for poor performance and protect perceptions of ability (Berglas & Jones, 1978; Rhodewalt & Vohs, 2005). Studies among university students have linked academic self-handicapping to motivational beliefs, academic adjustment, and self-regulatory processes (Izadpanah & Charmi, 2022; Han, 2024). The distinction lies mainly in function: delaying action does not necessarily serve the self-protective purpose that characterizes self-handicapping.

Evaluation adds another dimension to these behaviors. Test anxiety involves cognitive and emotional reactions to evaluative situations and may interfere with concentration and effective engagement with academic tasks. Recent studies among university students have examined its associations with coping, emotional engagement, and academic functioning (Jirjees et al., 2024; Lu et al., 2024; Cassady et al., 2025). Achievement motivation is also central to how students approach performance demands. It reflects the tendency to pursue valued standards of accomplishment and has been associated with persistence and goal-directed behavior (Acharya & Joshi, 2009; Guay et al., 2011). More recent studies in university populations have reported differences in achievement motivation and its relationship with students' responses to academic goals and performance demands (Zeng & Tu, 2024; Dang et al., 2025).

Students may be strongly motivated to succeed and still experience considerable anxiety about evaluation. These tendencies can coexist, while their behavioral expression may differ from one student to another. Previous research has reported negative associations between achievement motivation and procrastination or self-handicapping, while test anxiety has been positively associated with these behaviors. Together, these findings point to a relationship between the motivation to achieve, concern about evaluation, and the ways students respond when their performance is at stake.

Higher education provides a useful setting for examining these relationships from an Organizational Behavior perspective. Goals, schedules, assessment, feedback, and performance expectations are built into university life, creating recurring situations in which motivational and behavioral responses become visible. Examining achievement motivation and test anxiety in relation to procrastination and self-handicapping can contribute to a clearer understanding of performance-related behavior in this setting. This paper reviews these relationships in light of current literature, with particular attention to the distinction between procrastination and self-handicapping and their relevance to behavior in higher education.

2. Conceptual Background

The importance of success and concern about failure can coexist in academic life. Achievement motivation is generally associated with effort and goal pursuit (Acharya & Joshi, 2009; Guay et al., 2011), but valuing success does not, by itself, determine how a

student will behave. Differences in achievement motivation among university students (Zeng & Tu, 2024), together with the relationship between test anxiety, learning experiences, and emotional engagement (Lu et al., 2024), suggest that responses to evaluation cannot be reduced to simply having more or less motivation. Success may matter greatly to a student while the possibility of failure makes the same situation stressful.

This is where the gap between intention and behavior becomes relevant. In procrastination, that gap appears as delay: an intended action is postponed despite foreseeable negative consequences (Steel, 2007). Recent evidence also suggests that academic procrastination cannot be explained simply by a lack of motivation (Turner & Hodis, 2023; Salguero-Pazos & Reyes-de-Cózar, 2023). Self-handicapping differs in an important respect. An obstacle created or emphasized before evaluation may provide an alternative explanation for failure and reduce the extent to which poor performance is attributed to ability (Berglas & Jones, 1978; Rhodewalt & Vohs, 2005). Two students may therefore both delay preparing for an exam, while the behavior serves a different function for each.

The relationships of these behaviors with achievement motivation and test anxiety are central to the present discussion. Shamsnejad et al. (2018) reported negative relationships between achievement motivation and both procrastination and self-handicapping, whereas test anxiety was positively related to both behaviors. This pattern is noteworthy because two apparently similar behaviors are associated with two different aspects of performance experience: striving for success and concern about evaluation. Similar patterns of association, however, do not make procrastination and self-handicapping equivalent, nor do correlational findings establish a causal pathway among these constructs.

More recent literature adds nuance to this picture rather than changing its basic direction. Achievement motivation does not follow a single pattern across students (Zeng & Tu, 2024), test anxiety is related to how students engage with their learning experience (Lu et al., 2024), and academic procrastination is increasingly understood as more than a simple lack of effort or motivation (Turner & Hodis, 2023). Taken together, these findings draw attention to the possible gap between **wanting to succeed and acting in ways that support success**. Procrastination and self-handicapping may appear similar within that gap, but they do not necessarily serve the same behavioral function. This distinction is especially relevant in higher education, where success is not only pursued but repeatedly evaluated.

3. Discussion

The relationships among achievement motivation, test anxiety, procrastination, and self-handicapping suggest that students' behavior in evaluative situations cannot be understood simply in terms of how strongly they want to succeed. Achievement motivation is commonly associated with effort and goal pursuit, but pursuing a goal also means facing an outcome that matters and the possibility of failure. Recent research showing different

patterns of achievement motivation among university students further suggests that academic motivation does not operate in a uniform or linear way (Zeng & Tu, 2024).

This is particularly relevant to procrastination. Delaying an academic task may appear to reflect weak motivation, but this explanation is not sufficient in many cases. Recent reviews of academic procrastination also point to difficulties in self-regulation and in dealing with unpleasant or demanding tasks (Turner & Hodis, 2023; Salguero-Pazos & Reyes-de-Cózar, 2023). A student may therefore care about succeeding while still having difficulty acting in ways that support that goal. The gap between the importance of a goal and the behavior needed to achieve it is an important part of understanding procrastination.

Test anxiety adds the experience of evaluation to this picture. When performance will be judged, concern about failure may become part of the experience of working toward the goal rather than something that appears only at the time of the examination. Lu et al. (2024) found that test anxiety was related to students' emotional engagement and learning experience. Wanting to succeed and worrying about evaluation can therefore exist at the same time. Their coexistence helps explain why having a valued goal is not always enough to prevent behaviors that may interfere with performance.

Procrastination and self-handicapping, however, should not be treated as the same response. Procrastination concerns a failure to carry out an intended action on time. In self-handicapping, an obstacle may also affect how a possible failure is interpreted (Berglas & Jones, 1978; Rhodewalt & Vohs, 2005). Similar behavior on the surface, such as being poorly prepared for an assessment, may therefore have different meanings. In one case, the central issue may be delayed action; in another, the obstacle may also reduce the extent to which an unfavorable result is attributed to ability.

Considering these four constructs together moves the discussion beyond a simple contrast between motivated and unmotivated students. How students deal with evaluation and how effectively they translate goals into action also matter. Procrastination and self-handicapping represent different difficulties in this process and are better examined separately rather than as interchangeable forms of maladaptive behavior. This distinction is especially relevant in higher education, where goals, deadlines, and evaluation repeatedly shape students' academic activities.

4. Practical Implications for Higher Education

One practical implication is the need to move beyond viewing students simply as motivated or unmotivated. Academic work takes place within a structure of goals, assignments, deadlines, feedback, and evaluation. These features organize what students are expected to do and when they are expected to do it, while individual differences influence how they respond to those demands. Research on academic procrastination also suggests that performance difficulties cannot be reduced to low motivation alone, with self-regulatory processes playing an important role (Turner & Hodis, 2023; Salguero-Pazos & Reyes-de-Cózar, 2023). This brings the issue close to a central concern in

Organizational Behavior: having a goal does not by itself ensure performance; what happens between setting a goal and acting on it also matters.

Increasing motivation, then, may not always address the source of a performance problem. A student who postpones an important task may still care about the outcome but struggle to begin or sustain the work. Concern about evaluation may be present at the same time. Research on test anxiety supports looking beyond the examination itself, as students' anxiety has been linked to their emotional engagement and broader learning experience (Lu et al., 2024). Self-handicapping raises a different concern because behavior before an evaluation may also affect how the eventual outcome is interpreted (Berglas & Jones, 1978; Rhodewalt & Vohs, 2005). Before deciding what kind of support is appropriate, it is useful to understand the difficulty more closely rather than treating poor performance as evidence of low motivation or weak time management.

How academic work is organized can make these differences more or less visible. When students are seen only at the point of final performance, delayed initiation, difficulty sustaining effort, and responses to evaluative pressure may remain unnoticed until performance declines. Following progress during an assignment and providing feedback at meaningful stages can reveal more about the process behind the final result. This is also relevant to performance management in Organizational Behavior, where understanding how performance develops can be as useful as recording the final outcome. In higher education, such an approach may allow difficulties to be recognized while academic work is still in progress rather than only after an unsuccessful result.

The way goals are defined, work is distributed over time, feedback is provided, and performance is evaluated therefore deserves attention alongside individual characteristics. This does not reduce students' responsibility for their academic work. It places their behavior within the conditions in which that work is carried out. Support can then be better matched to the difficulty involved, since problems in carrying out intended actions, concerns about evaluation, and self-handicapping do not necessarily call for the same response. Connecting individual behavior with the organization of academic work offers a more useful basis for understanding performance in higher education.

5. Limitations and Directions for Future Research

This paper brings together research on achievement motivation, test anxiety, procrastination, and self-handicapping to clarify the relationships among these constructs in higher education. The review, however, is not systematic and does not cover the full body of research in these areas. In addition, much of the evidence discussed comes from correlational studies, so the reported relationships should not be interpreted as causal. Their temporal order also remains unclear. In particular, we know less about when changes in motivation and anxiety become associated with procrastination or self-handicapping and whether these relationships remain stable over time.

A question that deserves closer attention is the gap between **wanting to succeed and acting in ways that support success**. Strong achievement motivation does not always

translate into effective action, particularly when performance is subject to evaluation. Longitudinal research could follow this process from goal pursuit through task completion and evaluation, allowing researchers to examine when test anxiety, procrastination, and self-handicapping emerge along the way. Such research could also help clarify when procrastination and self-handicapping occur together and when, despite their apparent similarity, they reflect different patterns of behavior.

This question also extends beyond individual differences. Goals, the timing and organization of academic work, feedback, and evaluation form part of the conditions under which students pursue performance outcomes. These features were not directly examined in the present paper, but they offer a useful direction for further research. Comparing academic settings in which work and evaluation are organized differently may help determine whether the relationships among motivation, anxiety, and behavior remain similar across performance conditions. Future research could therefore develop a fuller account of how **individual characteristics, the organization of academic work, and performance** are related in higher education.

6. Conclusion

Motivation to succeed does not always lead to behavior that supports success. When performance matters and is subject to evaluation, what individuals do before an outcome is reached becomes part of the performance process. Procrastination and self-handicapping should therefore not be interpreted simply as signs of low motivation. Although they may sometimes look similar, delaying an intended activity and creating or emphasizing obstacles before evaluation can serve different functions in the way individuals respond to performance demands (Berglas & Jones, 1978; Rhodewalt & Vohs, 2005).

Examining achievement motivation and test anxiety alongside these two behaviors draws attention to aspects of performance that may not be visible in the final outcome alone. Two individuals may value success equally but respond quite differently when facing evaluation or the possibility of failure. Understanding performance thus requires attention not only to the importance of the goal, but also to how individuals act while pursuing it. This helps capture the possible gap between wanting to succeed and behaving in ways that support success.

Within Organizational Behavior, this concerns the way motivation and goals are translated into behavior and performance under specific conditions. Higher education provides such a setting, as students work toward defined goals within deadlines, performance expectations, and evaluation. Considering achievement motivation, test anxiety, procrastination, and self-handicapping together allows for a more precise understanding of behavior in this goal-directed setting without reducing performance to motivation or final outcomes alone. **To understand performance, it is not enough to know how strongly an individual wants to succeed; we also need to understand how that motivation is translated into behavior when the individual faces performance demands and evaluation.**

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

TÜRK ÖRGÜTLERİNDE KIRIK CAMLAR: VUCA ORTAMININ AHLAKİ ÇÖZÜLME, SOSYAL BASKINLIK YÖNELİMİ, MERİTOKRASİ VE YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ YOLUYLA ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Ersan TALU
İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
ORCID: 0009-0008-4267-523X
ersantalu@istanbularel.edu.tr

Ali AKDEMİR
İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
ORCID: 0000-0002-9314-0242
aliakdemir@arel.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada kamu çalışanlarının VUCA algılarının ahlaki çözülme aracılığı ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde sosyal baskınlık yönelimi, meritokrasi ve güç mesafesi algısının düzenleyici rolünün, Kırık Camlar Teorisi çerçevesinde incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya İstanbul'da görev yapan 876 kamu çalışanı dahil edilmiştir. Ölçeklere ilişkin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin ardından araştırma hipotezleri kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli çerçevesinde sınanmıştır. Araştırma sonuçlarında VUCA'nın ahlaki çözülmeyi anlamlı düzeyde artırdığı ve artan ahlaki çözülmenin de üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tüm boyutlarını (kötüye kullanma, çalma, geri çekilme ve sabotaj) pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Bununla birlikte, bu nedensel süreçlerin bireysel ve sistemsel faktörler tarafından düzenlendiği belirlenmiştir. Sosyal baskınlık yöneliminin, oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklığın ahlaki çözülme üzerindeki etkisini güçlendiren bir risk faktörü olduğu; meritokrasinin, ahlaki çözülmenin kötüye kullanma ve çalma üzerindeki etkisini zayıflatan koruyucu bir rol oynadığı; yüksek örgütsel güç mesafesinin ise ahlaki çözülmenin çalma ve geri çekilme üzerindeki etkisini artırdığı görülmüştür. Araştırmanın en önemli sonucu, her bir üretkenlik karşıtı iş davranışı türünün, bu düzenleyici faktörlerin farklı ve özgün bir kombinasyonu tarafından şekillendirildiğini ortaya koymasıdır. Sabotajın neredeyse tamamen sosyal baskınlık yönelimi tarafından belirlendiği; geri çekilme, kötüye kullanma ve çalma davranışlarının ise kişilik, adalet sistemleri ve güç kültürü gibi faktörlerin karmaşık bir etkileşimiyle ortaya çıktığı anlaşılmıştır.

Bu bulgular, VUCA ortamında üretkenlik i karşıtı iş davranışlarını önlemenin tek tip bir yaklaşımla mümkün olmadığını göstermektedir. Etkili bir koruma için; sabotaja karşı

düşük sosyal baskınlık yönelimine sahip bireylerin seçilmesi; geri çekilmeye karşı bu özelliğe ek olarak düşük örgütsel güç mesafesi kültürünün oluşturulması; kötüye kullanmaya karşı düşük sosyal baskınlık yönelimi ile birlikte yüksek meritokrasinin tesis edilmesi; çalma davranışına karşı ise her üç koşulun (düşük sosyal baskınlık yönelimi, düşük örgütsel güç mesafesi ve yüksek meritokrasi) aynı anda sağlanması gerekmektedir.

Sonuç olarak bu araştırma, Kırık Camlar Teorisini kullanarak, VUCA ortamında ortaya çıkan "kırık camların", ahlaki çözülme aracılığıyla, bireysel eğilimler (sosyal baskınlık yönelimi) ve sistemsel mekanizmaların (meritokrasi, örgütsel güç mesafesi) etkileşimiyle farklılaşan ve her biri farklı bir üretkenlik karşıtı davranışla sonuçlanan özgün nedensel yollarla etkili olduğunu ortaya koyan bütüncül bir model sunmuştur.

Araştırmanın ulaştığı en temel ve merkezi sonuç, ahlaki çözülmenin, örgütsel bağlamda yıkıcı davranışlara giden yolda merkezi bir bilişsel mekanizma olduğunun kanıtlanmasıdır. Bulgular, hem dışsal çevresel baskıların (VUCA) hem de içsel kişilik eğilimlerinin (SBY) yıkıcı davranışlara dönüşmesinde, bireyin ahlaki öz-denetim mekanizmalarını askıya almasının merkezi bir rol oynadığını göstermiştir. Araştırma, öncelikle VUCA ortamının dört boyutunun da ahlaki çözülmeyi anlamlı ve pozitif yönde artırdığını ortaya koymuştur. Bu, KCT çerçevesinde, belirsiz ve çalkantılı bir çalışma ortamının, normların belirsizleştiği ve kuralların esnetilebileceği yönünde bir "kırık camlar" sinyali yaydığı ve bu sinyalin bireylerin ahlaki muhakemesini doğrudan aşındırdığı anlamına gelmektedir. Sürecin devamında ise, bu şekilde artan ahlaki çözülmenin, UKID'nin tüm boyutlarını (kötüye kullanma, çalma, geri çekilme ve sabotaj) istikrarlı bir şekilde ve pozitif yönde artırdığı saptanmıştır. Bu iki bulguyu birleştiren aracı rol analizi, sürecin asıl doğasını ortaya koymuştur: VUCA'nın UKID üzerindeki etkisi büyük ölçüde ahlaki çözülme üzerinden gerçekleşmektedir. Diğer bir deyişle, VUCA ortamı, çalışanları doğrudan yıkıcı eylemlere itmekten çok, öncelikle onların ahlaki standartlarını zayıflatmakta ve bu bilişsel zayıflama, davranışsal sapmaların önünü açmaktadır.

Benzer şekilde, sosyal baskınlık yönelimi gibi bir kişilik özelliğinin de UKID'ye giden yolunun ahlaki çözülme üzerinden işlediğinin tespiti, ahlaki çözülmeyi bu modeldeki merkezi bilişsel mekanizma olarak belirlemiştir.

Anahtar Kelimeler: *VUCA, ahlaki çözülme, sosyal baskınlık yönelimi, meritokrasi, güç mesafesi, üretkenlik karşıtı iş davranışları.*

BROKEN WINDOWS IN TURKISH ORGANIZATIONS: THE IMPACT OF THE VUCA ENVIRONMENT ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR THROUGH MORAL DISENGAGEMENT-EROSION, SOCIAL DOMINANCE ORIENTATION, MERITOCRACY AND HIGH POWER DISTANCE

ABSTRACT

This study aimed to examine, the effect of public employees' perceptions of VUCA on counterproductive work behaviors, focusing on the mediating role of moral disengagement

and the moderating roles of social dominance orientation, meritocracy, and perception of power distance within the framework of Broken Windows Theory. The study included 876 public employees working in Istanbul. Following exploratory and confirmatory factor analyses of the scales, the research hypotheses were tested using a partial least squares structural equation model. The results of the study determined that VUCA significantly increased moral disengagement, and that increased moral disengagement, in turn, positively affected all dimensions of counterproductive work behaviors (abuse, theft, withdrawal, and sabotage). Furthermore, it was determined that these causal processes were moderated by individual and systemic factors. Social dominance orientation was identified as a risk factor that strengthens the effect of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity on moral disengagement. Meritocracy was found to play a protective role by weakening the effect of moral disengagement on abuse and theft, whereas high organizational power distance was found to increase its effect on theft and withdrawal. The most significant result of the research is its demonstration that each type of counterproductive work behavior is shaped by a different and unique combination of these moderating factors. It was understood that sabotage is determined almost entirely by social dominance orientation, while withdrawal, abuse, and theft emerged from a complex interaction of personality, justice systems, and power culture. These iii findings indicate that preventing counterproductive work behaviors in a VUCA environment is not possible with a one-size-fits-all approach. Effective prevention requires: for sabotage, selecting individuals with low social dominance orientation; for withdrawal, establishing a low organizational power distance culture in addition to this trait; for abuse, ensuring a combination of low social dominance orientation and high meritocracy; and for theft, a simultaneous combination of all three conditions (low social dominance orientation, low organizational power distance, and high meritocracy) is necessary. In conclusion, this research, utilizing Broken Windows Theory, presents a holistic model demonstrating that the “broken windows” emerging in a VUCA environment are effective not through a single linear path, but through unique causal pathways that are differentiated by the interaction of individual tendencies (social dominance orientation) and systemic mechanisms (meritocracy, organizational power distance), with each pathway resulting in a different counterproductive work behavior. Key Words: VUCA, moral disengagement, social dominance orientation, meritocracy, organisational power distance, counterproductive work behaviors.

Kaynakça / References

Arshad, M., Dost, M., & Qasim, N. (2022). Enhancing employee work engagement through organizational identification, gender and leader social dominance orientation. Gender in Management: An International Journal, 38(8), 1014-1028. https://doi.org/10.1108/GM-05-2021-0138 Arslanargun, E. (2017). Örgütlerde sosyal güç. H. S. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Ed.), Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde (s. 225-260). Pegem Akademi. Asu. (2022). Adaptive Leadership for the VUCA World: A Tale of Two Managers. Arizona State University. Erişim adresi: https://thunderbird.asu.edu/thought-leadership/insights/adaptive-leadershipvuca-world-tale-two-managers Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algılarının

çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Başkent University Journal of Education, 8(1), 11-27. https://search.trdizin.gov.tr/en/yayin/detay/420811 Erişim adresi : Baltaş, A. (2011). Türk kültüründe yönetmek yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak. Remzi Kitabevi.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. Personality and Social Psychology https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3 Review, 3(3), 193-209. 171 Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. Personality and Social Psychology https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3 Review, 3(3), 193–209.

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. Personality and Social Psychology https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3 Review, 3(3), 193-209.

Bandura, A. (2016). Moral disengagement: How people do harm and live with themselves. Worth Publishers. of Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics agility. Organizational https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787 Dynamics, 100787.

Bartscht, J. (2015). Why systems must explore the unknown to survive in VUCA environments. Kybernetes, 44(2), 253-270. https://doi.org/10.1108/K09-2014-0189 Basora, J. F. C. (2015). The moderating effect of power distance on the relationship between organizational justice and counterproductive work behavior. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Purdue University. Erişim adresi: https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=15387&context=disse rtations Beabout, B. R. (2012). Turbulence, perturbance, and educational change. Complicity: An International Journal of Complexity and Education, 9(2), 1529. https://doi.org/10.29173/cmplct17984 Bektaş, M., Erkal, P., & Çetin, D. T. (2019). Kırık camlar teorisinin işletmelere uyarlanması: Ölçek geliştirme çalışması. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(3), 596-617. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/887862 Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard business review, 92(1/2). Erişim adresi: https://ssrn.com/abstract=2389563 Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. Journal of Applied Psychology, 85(3), 349–360. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349 Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological Bulletin, 88(3), 588606. https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588 Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. Personnel Psychology, 69(1), 229-283. https://doi.org/10.1111/peps.12103 Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta172 analysis. Journal of Applied Psychology, 92(2), 410424. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410 Beşe, E. (2006). 'Kırık Pencereler' Teorisi bağlamında kentsel yaşamda suç ve güvenlik. Polis Bilimleri Dergisi, 8(1), 1-24. Erişim adresi: https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/295/makaleler/8/1/arastirmaxkirik-pencereler-teorisi-baglaminda-kentsel-yasamda-suc-guvenlik.pdf Biçer, C. (2022). Broken windows effect in organizations: A focus on counterproductive work behaviors that lead to employee burnout and employee turnover and solutions. Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1), 28-45. Erişim https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2484698 adresi : Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2005). The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets (pp. 65–81). American Association. https://doi.org/10.1037/10893-003

Psychological Bilderback, S. (2025). Ethical blind spots in leadership: addressing unconscious bias in post-COVID workforce management. Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology, http://dx.doi.org/10.1108/JEET-01-2025-0002 5(1), 85-102.

Biloslavo, R., Edgar, D., Aydin, E., & Bulut, C. (2024). Artificial intelligence (AI) and strategic planning process within VUCA environments: a research agenda and guidelines. Management Decision. Vol. ahead-of-print No. aheadof-print. https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1944 Birkök, M. C., & Tatoğlu, S. (2024). Investigating the relationship between smartphone use and social dominance orientation in university students. Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji https://doi.org/10.35365/ctjpp.24.1.07 Dergisi, 6(1), 62-68.

Braga, A. A., Welsh, B. C., & Schnell, C. (2015). Can policing disorder reduce crime? A systematic review and meta-analysis. Journal of Research in Crime and Delinquency, 52(4), 567–588. https://doi.org/10.1177/0022427815576576 Brown, T. A. (2015). Confirmatory factor analysis for applied research (2nd ed.). Guilford Press.

Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (3rd ed.). Routledge.

Carayannis, E. G., Papamichail, G., Zotas, N., & Askounis, D. (2025). Corporate Foresight: Navigating Uncertainty in a VUCA World. Journal of the Knowledge Economy, 1-22. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02587-4 Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. (2004). Power distance. In R. J. House et al. (Eds.), Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies (pp. 513–563). Sage. 173 Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. Journal of Management, 43(3), 834-863. https://doi.org/10.1177/0149206314544743 Castellanos, M., Wettstein, A., Wachs, S., & Bilz, L. (2024). Direct and indirect effects of social dominance orientation on hate speech perpetration via empathy and moral disengagement among adolescents: A multilevel mediation path model. Aggressive https://doi.org/10.1002/ab.22100 Behavior, 50(1), e22100.

Cattell, R. B. (2010). The scree test for the number of factors. Multivariate Behavioral Research, https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10 1(2), 245–276.

Chao, J. M., Cheung, F. Y., & Wu, A. M. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: Testing moderating effect of attribution style and power distance. The International Journal of Human Resource Management, 22(04), https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555122 763-777.

Chen, T. (2024). The World of VUCA. In Endogenous Community Design: Community Revitalization Enabling Ecosystem for Collective Impact (pp. 110). Cham: Springer Nature Switzerland.

Chen, T. (2024). The world of VUCA. In Endogenous Community Design: Community Revitalization Enabling Ecosystem for Collective Impact (pp. 110). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-03156756-8_1 Christopher, A. N., & Wojda, M. R. (2008). Social dominance orientation, right-wing authoritarianism, sexism, and prejudice toward women in the workforce. Psychology of Women Quarterly, https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00407.x 32(1), 65-73.

Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. Leadership challenges and solutions. Journal of Defense Resources Management (JoDRM), 7(2), 31-38. Erişim adresi: http://journal.dresmara.ro/issues/volume7_issue2/03_codreanu_vol7_issue2.p df Cohen, L. E., & Felson, M. (1979). Social change and crime rate trends: A routine activity approach. American Sociological Review, 44(4), 588–608. https://doi.org/10.2307/2094589

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGET VARIANCE ANALYSIS PRACTICES AND BUDGET PERFORMANCE

Cemil TARTAN
İstanbul Arel Üniversitesi
cemiltartan@arel.edu.tr
F. Oben ÜRÜ
İstanbul Arel Üniversitesi
obenuru@arel.edu.tr

ABSTRACT

This study examines the relationship between budget variance analysis applied in businesses and budget performance, and how this relationship manages profitability in businesses. The analysis is based on a survey of 100 businesses of varying sizes operating in Turkey during ``2019-2020``. The maturity of budget variance analysis in businesses is composed of five binary indicators: monthly sales and production budget controls, monthly budget-actual comparisons, examination of deviations and taking countermeasures, and budget revision when necessary. Budget performance is measured sequentially as achieving targets within ±3%, partially achieving them within 3%-10%, or deviating by more than 10%. Descriptive statistics, KR-20, Spearman rank correlation, chi-square test, and ordinal logistic regression were used. The variance analysis maturity index showed high internal consistency (KR-20=0.835). There is a positive relationship between the index and budget performance (ρ=0,317; p=0,002). When firm size is controlled for, a full-scale increase in the maturity index is positively correlated with the probability of achieving a higher level of budget performance (OR=4.20; 95% CI [1.01; 17.49]; p=0.048). However, the coefficient weakens when the budget department and scenario analysis are added to the model. The findings in this research indicate that deviation analysis is not only a reporting technique but it is a control capability in organizations that works in conjunction with budget infrastructure, scenario analysis, and corrective actions.

Keywords: *Budget and variance analysis, budget performance, profitability management*

1. INTRODUCTION

The implementation of budgets in organizations serves as crucial management control tools that translate strategically determined periodic goals into operational plans and resource allocation decisions for the management. However, the true value of a budget lies not only in the preparation of planned figures but in comparing these targets against actual results, investigating and identifying the causes of budget variances, and making corrective decisions in time. As a result, budget variance analysis within organizations is not simply a

retrospective check performed at the end of an accounting period but rather it is a decision-support mechanism that generates early warnings regarding costs, sales volumes, pricing, and utilization of resources (Joshi et al., 2003; Oyadomari et al., 2018).

Looking from a profitability management perspective, the most critical issue is not the existence of a variance only but helps management in identifying the specific cost or revenue driver behind it and integrating this information into decisions regarding capacity, pricing, product mix, procurement and cost control. If this integration of information and related decisions fails to occur, then budget control turns into a purely formal reporting activity for the organizations. Conversely, when successfully implemented, variance analysis establishes a feedback loop between profitability targets and operational practices. Empirical findings regarding manufacturing firms also indicate that variances in materials and manufacturing overheads can be linked to financial performance (Ali-Momoh et al., 2022).

Although the existing literature clearly establishes the conceptual importance of variance analysis, there are limited studies examining the relationship between the control practices actually employed by enterprises and budgetary success—specifically while accounting for firm size and complementary budgeting competencies. Furthermore, the presence of a budget department or the conduct of scenario analysis might explain a portion of the relationship that appears to be the independent effect of variance analysis. Therefore, univariate results need to be tested using multivariate models.

The main target of this study is testing the relationship between the maturity of budget variance analysis practices and reported budget performance, and to evaluate the findings from a profitability management perspective. The study offers three contributions. First, it combines five complementary control practices into a single maturity index. Second, it employs a logistic model appropriate for the ordinal nature of budget performance. Third, it defines the scope of the findings by reporting the primary relationship after accounting for firm size and complementary budgeting capabilities.

In this context, the research question is as follows: Is the maturity of budget variance analysis practices positively associated with the budget performance reported by firms? The primary hypothesis is formulated as follows:

H1: As the maturity of budget variance analysis increases, the probability of falling into a higher budget performance category increases.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK AND LITERATURE REVIEW

2.1. Budget Variances and the Control Function

Budget variances generally refer to the differences between the figures planned by business managers and the actual results achieved. An examination of management accounting literature reveals that these variances are analyzed through sub-components such as price variances, quantity variances, and efficiency variances. This breakdown enables management to identify the sources of these variances more accurately. While

traditional control approaches view variances merely as deviations from targets, contemporary approaches treat them as tools for feedback, learning, and the implementation of appropriate actions. This shift highlights the managerial value of variance analysis and assists managers in making more informed and precise decisions.

Budgeting consists of forecasting costs and revenues for the implementation of planned activities within a specific accounting period and serves organizations as a cornerstone of management control systems. During the budget control process, planned figures are compared systematically with actual results, variances are identified, calculated and analyzed, and managerial decisions are made followed by corrective actions based on these analyses. In this respect, budget control facilitates the achievement of desired outcomes for planned and budgeted activities. Consequently, the methodology implemented to analyze budget variances influences the management effectiveness of all organizations (Kuźmiński et al., 2023).

When evaluating budget variances, a fundamental element of budget control systems efforts are made to accurately determine their causes, importance and directions. Effective planning or budget allocation cannot be achieved without first establishing the impact of these variances on the organization's financial position and their long-term stability. Budget variances can also be analyzed within the framework of standard cost accounting, management control, or any of other information system (Kes & Kuźmiński, 2019).

A budget variance process is a periodic measure used by organizations in order to identify and quantify the difference between budgeted amounts and actual results for a specific accounting item. While favorable budget variances refer to positive deviations and gains, an unfavorable budget variance describes a negative deviation indicating losses or shortfalls in resources. Budget variances usually occur when management is unable to predict the future costs and revenues with complete accuracy (Chen, 2020).

Comparing budgets with actual results usually constitutes the first stage of variance analysis and often reveals numerous variances. However, examining each variance in detail is frequently not economically feasible, necessitating a distinction between significant and insignificant variances. Variances resulting from random causes are generally classified as insignificant and often do not require a detailed investigation. In contrast, variances that are non-random attributable to specific, identifiable, and traceable causes such as a specific decision, an error, event, or process failure, and preventable or correctable through management intervention are classified as significant and require more detailed analysis (Lev, 1969).

The control chart technique is the most common tool used to distinguish between significant and insignificant variances. It is adapted from statistical quality control. In this method, variances are plotted on a control chart and only those falling outside the control limits are considered as significant variances. For budgets involving routine and repetitive operations, random samples may be taken to estimate the process mean and standard deviation; However, regarding budgets for non-repetitive operations (such as the annual

sales budget), historical data often lack the sufficient volume and stability required to define the statistical population and estimate the parameters needed to determine the significance of variances. Therefore, quality control techniques used to analyze variances in such operations must be supplemented by other diagnostic tools (Lev, 1969).

Budget variances are utilized to enable managers to identify problems in a timely manner and to improve the budget for the subsequent period (Joshi et al., 2003). Expenditure variance analysis involves calculating the difference between budgeted and actual expenditures. In this analysis, the discrepancy between the budget and actual figures is determined in terms of both nominal amounts and percentages. This process allows for the establishment of an acceptable or reasonable variance level, an assessment of the variance's significance relative to total expenditures, and an analysis of the underlying causes of deviations in the expenditure budget (Susilawati et al., 2023). The smaller the difference between the budget and actual results, the more effectively the budget is considered to have been utilized and the better the performance is deemed to be. If actual expenditure is lower than the budgeted amount, it is classified as a favorable variance; if it is higher, it is classified as an unfavorable variance (Susilawati et al., 2023).

2.2. The Concept of Profitability Management

For a commercial organization to sustain itself in the business, grow and expand it must generate a sufficient level of profit from its operations. Profit is crucial not only for management itself but also for investors expecting returns on their investments and creditors seeking the repayment of principal and interest. However, managers striving to maximize profit must also ensure that the enterprise does not encounter any liquidity problems (Yusuf et al., 2019).

Profitability represents an organization's capacity to generate profit from all its commercial activities and serves as a final outcome. Fundamentally, it reflects management efficiency in utilizing resources for business development purposes (Mirović et al., 2022). The primary indicators of profitability are assets, revenue and cost. Strategic management accounting concepts and tools have been adopted to address these profitability measures (Mohamed & Jones, 2014). Profitability ratios indicate an enterprise's overall efficiency and performance and these are categorized into two groups. These are margins and returns. Ratios reflecting margins demonstrate the enterprise's capacity to convert sales revenue into profit at various stages, whereas ratios reflecting returns indicate the enterprise's overall profitability capacity in terms of generating returns for investors. Profitability ratios measure an enterprise's capacity to generate income relative to sales, assets, and equity. These ratios evaluate the enterprise's ability to produce revenue, profit, and returns based on a specific benchmark typically the amount of capital invested. The ratios demonstrate how effectively the enterprise's profit is managed (Sai Lakshmi & Bala Kalyan, 2021).

Various profitability measures have been developed to assess business efficiency. Among these are: EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), EBT (earnings before tax), ROCE

(return on capital employed), CROCI (cash return on capital invested), ROA (return on assets), ROE (return on equity), ROI (return on investment), RONA (return on net assets), gross profit margin and net profit margin (Fatema et al., 2021). Empirical analyses indicate that internal factors such as sales revenue, firm size, EBIT, and financial stability have a positive impact on profitability whereas liquidity and debt have a negative impact (Mirović et al., 2022).

Profitability management is an approach that aims to measure a business's profit level as well as to manage how that profit is generated and sustained. Analyses of product profitability, process profitability, and customer profitability are among the fundamental tools of profitability management. In manufacturing enterprises, profitability depends largely on the effectiveness of cost control and pricing decisions. Therefore, the accurate analysis of cost variances is considered a prerequisite for profitability management.

Profitability analysis is a core area of financial management and is crucial for management, as issues such as over-investment in current assets or stock depletion can arise. Current assets also determine the company's liquidity position (Sai Lakshmi & Bala Kalyan, 2021).

Product profitability analysis stands for the product revenues, product costs, and product profits for each individual product manufactured and sold by an organization. Customer profitability analysis stands for the revenues, costs, and profits associated with each of a business's customers. It is usually used to identify the characteristics of both profitable and unprofitable customers and to assist sales and marketing personnel to recognize attractive customers. Through this analysis, businesses are expected to gain greater awareness regarding customer service costs particularly in situations where customers purchase identical products but incur varying service costs (Brierley, 2016).

Customer profitability management is a continuous process aimed at developing and pursuing a responsive approach to capturing value from customers while simultaneously creating value for them, in light of changing sectoral conditions. In competitive markets, managing customer profitability essentially involves building a stable and profitable customer base by guiding and correcting customer migration patterns. The dynamic nature of customer behavior increases instability and unpredictability in customer profitability, rendering marketing planning and the development of tactics inefficient and ineffective. Consequently, marketing tactics and projects cannot rely solely on market forecasts and customer insights. Therefore, firms need to develop a practical Customer Profitability Management (CPM) system capable of influencing customer focus (Wang & Hong, 2006).

Activity-based costing systems are recommended because they are both customer segment oriented and customer oriented. The customer-oriented approach aims to identify a small group of customers who demand free support resources such as after sales service, customized products, shipping, and credit terms as well as those who order low-profit-margin products.

2.3. The Mechanism Linking Budget Variance Analysis and Profitability Management

It is argued that budget variance analysis influences profitability management through three fundamental mechanisms. First, variances reveal weaknesses in the cost structure, thereby facilitating cost-reduction actions. Second, they generate signals regarding product and customer profitability through price and quantity variances. Third, regular variance analysis helps managers better understand cost behaviors and set more realistic profitability targets. These mechanisms indicate that variance analysis serves as a control tool as well as a strategic decision-support mechanism.

In variance analyses based on flexible budgets—a tool used in business enterprises—the effects of fluctuations in sales volume on profitability are isolated, allowing for a more accurate assessment of an organization's actual performance. Consequently, it can be stated that profitability management within enterprises encompasses not only the control of revenues and expenses but also cost optimization and the improvement of resource utilization. By utilizing flexible budgets, managers can prepare for declines in sales or unexpected increases in costs, enabling them to take proactive decisions that strengthen business performance. However, a scenario where budgetary targets appear to have been met despite a drop in sales can lead to organizational inertia. To prevent this, managers may implement continuous improvement initiatives—such as Kaizen or flexible management practices—to mitigate performance declines and forestall any erosion in profitability (Oyadomari et al., 2018).

As a definition, variance analysis is a quantitative performance measurement tool that identifies numerical differences between actual results and standard costs, budgeted standards, and flexible budget standards. According to another definition, variance analysis is the examination of all differences between actual results and planned figures. Variance analysis is categorized into two types: sales variances and variances related to cost elements. Variance analysis offers various benefits to businesses: it supports cost control and performance evaluation, facilitates the timely implementation of corrective measures, assesses the financial health of the enterprise, enhances organizational performance, and contributes to improved performance by strengthening communication among employees, senior management, and managers (Osei & Eum, 2020). For businesses to implement effective variance analysis, budgets must first be estimated consistently. Continuous forecasting enables management to take rapid action when adverse variances occur and enhances the effectiveness of the variance analysis system. Through effective communication and the reduction of information asymmetry, ensuring that employees and management have accurate and timely access to budget information allows all stakeholders to contribute more effectively to financial performance; this is considered a factor that boosts the effectiveness of variance analysis (Osei & Eum, 2020).

Budget variance analysis helps organizations in explaining why a business's performance deviates from planned targets. Particularly regarding cost control and the sustainability of profitability, budget variance analyses provide managers with an evaluation of actual results broken down by the effects of sales volume, price, and costs. In this context, serving

as a complement to financial performance analysis, budget variance analysis functions as a crucial control mechanism in profitability management (C, 2019).

Cost control is of great importance to the business; any negligence in this area will inevitably have a negative impact on profits. Keeping costs under control allows the business to eliminate waste not only during the production process but also in administrative, sales, and pricing activities. Establishing an effective cost control system plays a key role as the organization grows (Trimisiu Tunji & Gbolagade Mojeed, 2023).

A study examining the impact of variance analysis on the financial performance of manufacturing companies analyzed the effects of manufacturing overhead variance, labor cost variance, and material cost variance on firms' return on assets (ROA). The findings indicate that manufacturing overhead variance has a positive and statistically significant effect on ROA. Similarly, material cost variance has a positive and significant effect on ROA, whereas labor cost variance has a negative effect. Consequently, a statistically significant relationship was found between the financial performance of consumer goods companies and variance analysis (Ali-Momoh et al., 2022). According to another study, standard variance analysis is more effective than other measurement methods for determining profit, production, and sales when assessing the financial progress of businesses. The study recommends that business managers implement standard variance analysis to determine financial progress and stability, rather than relying strictly on financial ratios—a traditional method—when evaluating financial performance (Asuquo, 2020).

2.4. Literature Review and the Position of the Research

Looking at the existing literature, it can be seen that budget variances are predominantly addressed from the perspective of performance evaluation. However, there are quite limited studies directly testing the impact of variance analysis on profitability management. This study treats variance analysis as an active component of profitability management and aims to make an original contribution to the literature in this regard.

3. RESEARCH METHODOLOGY

3.1. Research Design and Data Source

This study employs a quantitative and cross-sectional design. The unit of analysis consists of survey responses completed by 100 organizations, primarily those engaged in production. The dataset comprises 100 responses. From these 100 responses, 75 responses bear timestamps indicating completion between 2019 and 2020. Records lacking timestamps were retained in the analysis provided the data on research variables was complete. Fields that could identify the participants or the enterprises such as respondent identity, IP address, and company name were excluded from the analysis.

A non-probability sampling approach was used. Consequently, the findings should not be generalized to a specific country, sector, or the entire population of enterprises. The findings are therefore limited to the responses obtained from enterprises of varying sizes.

3.2. Variables and Measurement

Budget variance analysis maturity is the independent variable. The index is composed of the following items: (i) monthly sales budget control report, (ii) production budget control report, (iii) monthly budget-versus-actual analysis, (iv) monthly monitoring of budget variances and implementation of countermeasures, and (v) revision of budgets when necessary. A "Yes" response was coded as 1 and a "No" response as 0; the average of the five items was calculated. The index ranges from 0 to 1, with higher values indicating a more mature control cycle. The KR-20 coefficient for the five dual items is 0,835.

In this study, the dependent variable is budget performance. Responses were coded as follows; "We failed to meet our targets (>10%)" = 0; "We partially met our targets (3%–10%)" = 1; and "We met our targets (±3%)" = 2. The responses in Turkish, English, and Dutch languages were consolidated under these same categories. Of the 96 records with responses to the performance question, 12 (12.5%) fell into the "failed" category, 49 (51.0%) into "partially successful," and 35 (36.5%) into "success close to target."

Firm size was coded on a scale of 0 to 3 corresponding to the employee categories of 0–50, 51–100, 101–500, and 500+, respectively. The presence of a budget department and the use of scenario analysis were included as binary control variables in the sensitivity model. Profitability orientation is the average of two components: the existence of a return-on-equity target and the inclusion of sales, profit margins, and net profitability in the budget; this variable was used not as a primary outcome, but as a check for complementary relationships.

Table 2. Practices Constituting the Deviation Analysis Maturity Index

Application	Valid n	Yes (%)
Monthly sales budget control report	100	78,8
Production budget control report	98	67,3
Monthly budget-actual analysis	98	74,5
Monthly monitoring of variances and taking countermeasures	98	68,4
Revising the budget when necessary	99	73,7
Maturity index	96	Mean=0,731; SS=0,344
Internal consistency	96	KR-20=0,835

3.3. Data Cleaning and Statistical Analysis

Blank responses in the survey results were treated as missing values; no statistical imputation was performed. The primary ordinal logistic model was analyzed using 93 records with complete data for the dependent and model variables. Descriptive statistics

and the KR-20 coefficient were calculated first. Subsequently, Spearman rank correlation and the chi-square test were applied which is consistent with the ordinal and binary nature of the variables. The main hypothesis was tested using ordinal logistic regression based on the proportional odds approach, with budget performance categorized into three levels. Odds ratios (OR), 95% confidence intervals, and two-tailed p-values were reported alongside the coefficients. The significance threshold was set at 0.05.

Three models were estimated in this study. Model 1 includes only variance analysis maturity. Model 2 adds firm size to maturity. And Model 3 further incorporates variables for the budgeting department and scenario analysis. This stepwise structure aims to demonstrate the sensitivity of the core relationship to firm scale and complementary management control practices. Due to the cross-sectional design, the term "effect" was not used in a causal sense. Instead, the findings were interpreted in terms of associations.

4. RESEARCH FINDINGS

4.1. Descriptive Findings and Dual Relationships

The mean score found in this study for the variance analysis maturity index was 0.731 (SD=0.344). The most common practice in examined organizations is the monthly sales budget control report (78.8%), while the least common practice is the production budget control report (67.3%). It was found that approximately one-third of the enterprises do not implement at least one of the fundamental elements of the variance monitoring and correction cycle. This result indicates that despite the high rate of budget preparation among enterprises (90.9%) budget control is not implemented to the same extent.

A positive low-to-moderate relationship was observed in this study between variance analysis maturity and budget performance (Spearman $\rho=0.317$; $p=0.002$; $n=93$). There is also a significant association between the practice of monitoring variances monthly and taking countermeasures and the distribution of performance categories ($\chi^2(2)=8.737$; $p=0.013$; Cramér $V=0.303$). Although the relationship between the scope of monitored variance types and budget performance is positive it is not statistically significant at the 5% level ($\rho=0.179$; $p=0.081$; $n=96$). This finding suggests that simply reporting a greater number of variance types is insufficient. The cycle of corrective action and revision is a more decisive factor.

A stronger positive relationship was identified between variance analysis maturity and profitability orientation ($\rho=0.427$; $p<0.001$; $n=96$). This supplementary finding indicates that businesses employing variance analysis more systematically integrate targets for return on equity, profit margins, and net profitability more deeply into the budgeting process. However, this profitability orientation does not refer to realized accounting profit. Rather, the result should be viewed as an indicator of strategic focus.

Table 3. Basic Bivariate Relationship Tests

Relationship/Test	n	Statistic	p
Variance analysis maturity – budget performance	93	Spearman ρ=0,317	0,002
Monthly variance monitoring/countermeasure – budget performance	88	$\chi^2(2)=8,737$; V=0,303	0,013
Breadth of variance types – budget performance	96	Spearman ρ=0,179	0,081
Variance analysis maturity – profitability orientation	96	Spearman ρ=0,427	<0,001

4.2. Ordinal Logistic Regression Findings

Model 1 shows that variance analysis maturity is positively associated with higher budget performance in this study (β=2.186; OR=8.90; p=0.001). In Model 2, which incorporates firm size the coefficient decreases but remains positive and significant (β=1.436; OR=4.20; 95% CI [1.01; 17.49]; p=0.048). Given that the index ranges from 0 to 1, a 0.20-point increase corresponding to the adoption of one additional practice out of the five is calculated to raise the cumulative odds of falling into the higher performance category by approximately 33% (e^(1.436×0.20)=1.33). Firm size is also positively associated (OR=1.94; p=0.008).

When the budget department and scenario analysis are added in Model 3, the maturity coefficient remains positive but loses statistical significance (β=0.872; OR=2.39; p=0.318). This decrease indicates that variance analysis practices are not an independent or an isolated technique but rather part of a shared management control competency that evolves alongside scenario analysis and the organizational budgeting infrastructure. Consequently, H1 is supported in the dual analyses and the model adjusted for firm size but it is not supported in the more comprehensive sensitivity model.

Table 4. Ordinal Logistic Regression Results for Budget Performance

Model / Variable	β (SE)	OR [%95 CI]	p
Model 1 - Variance analysis maturity	2,186 (0,663)	8,90 [2,43; 32,66]	0,001
Model 2 - Variance analysis maturity	1,436 (0,728)	4,20 [1,01; 17,49]	0,048
Model 2 - Firm size	0,661 (0,247)	1,94 [1,19; 3,15]	0,008
Model 3 - Variance analysis maturity	0,872 (0,873)	2,39 [0,43; 13,24]	0,318
Model 3 - Firm size	0,638 (0,250)	1,89 [1,16; 3,09]	0,011
Model 3 - Budget department	-0,063 (0,489)	0,94 [0,36; 2,45]	0,897
Model 3 - Scenario analysis	0,759 (0,534)	2,14 [0,75; 6,09]	0,155

Note: The dependent variable is coded as 0 = failure to achieve targets (>10% deviation). 1 = partial achievement (3%–10% deviation). 2 = achievement close to target (±3%). OR>1 indicates an increase in the cumulative odds of being in a higher performance category. Model 1 McFadden $R^2=0.063$; Model 2 $R^2=0.105$; Model 3 $R^2=0.116$. The p-value for the Model 3 overall likelihood ratio test is <0.001.

5. DISCUSSION

The findings of this study indicate that budget variance analyses are positively associated with budget performance. But this relationship is quite sensitive to how it is modeled. An analysis of the survey results shows that both the simple relationship test and the ordinal model adjusted for firm size support H1. This result aligns with the management control approach which assumes that variance analysis facilitates corrective actions and more realistic budget revisions by making cost and revenue issues visible. The findings also demonstrate that budget control links to profitability targets through the positive relationship between variance analyses and a profitability orientation.

Furthermore, the fact that the variance analysis coefficient loses its statistical significance in the most comprehensive model is a critical point that should not be overlooked. Within an organization, the budgeting department, scenario analyses, and routine variance monitoring processes can be viewed as integral components of the firm's operational competence. In this context, it is suggested that performance variations within organizations arise from the combined effect of several factors—including budget variance reports, an appropriate responsibility structure, the development of forward-looking scenarios, the timely delivery of reports to management, root-cause analysis of deviations, ownership of subsequent actions, and budget revisions. The results obtained in this study do not support a mechanistic interpretation suggesting that a higher volume of reports necessarily leads to better performance.

The finding that there is only a marginal relationship between the diversity of variance types within an organization and its performance points to the same conclusion. Simply categorizing actual variances—such as those related to sales, materials, labor, or manufacturing overhead—may fail to generate managerial value unless key elements—including materiality thresholds, root causes, financial impact, and resolution timelines—are clearly defined for decision-makers within the organization. For these processes to be effective in practice, they must follow a cycle of "reporting–diagnosis–action–revision–monitoring." In the context of profitability management, this cycle should be linked to organizational decision-making regarding pricing, product mix, capacity utilization, procurement, and cost reduction.

The positive coefficient associated with firm size in this study indicates that larger-scale enterprises are able to achieve superior budgetary performance, thanks to specialized budgeting units, information systems, and structured reporting infrastructures. At the same time, it is a well-known fact that large-scale enterprises possess more complex operational structures. Therefore, while the findings regarding size do not constitute direct evidence of process maturity, they should be interpreted as an indicator of differences in terms of resources and the level of institutionalization.

6. CONCLUSION, MANAGERIAL IMPLICATIONS, AND LIMITATIONS

6.1. Conclusion

This study reveals a positive relationship between the maturity level of budget variance analysis and the performance of budgets implemented within organizations. An examination of the survey results indicates that this finding exhibits reliable internal consistency and remains significant even when firm size is controlled for. However, it was observed that this relationship weakens when complementary budgeting competencies within the organizations are incorporated into the model. Consequently, the study concludes that variance analysis is not merely an independent tool for enhancing performance, but rather a functional component of a broader budgetary control system.

6.2. Managerial Recommendations

Instead of generating a multitude of new reports, businesses should focus primarily on effectively and efficiently completing the existing budget control cycle. To establish an effective and efficient system, they must integrate various elements such as monthly budget-versus-actual comparisons, monetary and percentage materiality thresholds, price-quantity-efficiency variance analyses, root cause analyses of these variances, the assignment of managerial responsibilities, corrective measures and associated actions, a formal closing date and budget revisions for future periods into a single and consistent process. Furthermore, management meetings should focus not merely on raw variance figures, but on the tangible impact these variances have on profit margins, cash flow, and overall profitability.

In a business, deviations from the budget should generally be linked to the profitability of specific products, customers, sales channels and projects. In the event of unfavorable or negative deviations, management must simultaneously evaluate options such as price adjustments, product mix modifications, changes to supply terms and conditions, utilization of capacity and cost control measures. Furthermore, the KPIs (Key Performance Indicators) used within an organization should not be limited to just tracking the number of variances but they should also measure the timely completion rate of operational activities, the frequency of recurring variances and the impact of corrective actions on profit margins.

6.3. Limitations and Future Research

The primary limitations of this study can be summarized as follows: the use of a non-probability sample, a cross-sectional design limited to 100 survey responses, a reliance on perception-based data and the exclusion of sector and country variables from the model. Budget performance within the firms was measured using ordinal data based solely on the self-reported assessments of participating managers, rather than through concrete metrics such as gross profit margin, operating profit, return on assets (ROA), or return on equity (ROE). Furthermore, the potential of common method bias, reverse causality and selection bias should not be overlooked. Additionally, since the data used in the study pertain to the ``2019–2020`` period, the generalizability of the findings to the present day is limited due

to subsequent economic shocks and advancements in digital budgeting tools. Consequently, this study cannot provide evidence of a causal relationship.

Future research could utilize panel data covering at least three periods for the firms under study. Furthermore, indicators such as gross profit margin, EBITDA, return on assets (ROA), budget accuracy and the cash conversion cycle could be monitored both before and after the implementation of corrective actions. The proposed model might incorporate variables such as industry, country, ERP usage, participation in the budgeting process and environmental uncertainty. With a larger sample and greater number of observations, techniques such as structural equation modeling or multilevel modeling could be applied to examine the indirect mechanisms linking the speed of corrective actions to financial performance.

Kaynakça / References

Ali-Momoh, B. O., Ogedengbe, F. F., Orisamoka, O., Igbodo, A. F., & Fagbamila, O. A. (2022). Variance analysis and financial performance of manufacturing firms in Nigeria. In *KIU Interdisciplinary Journal of Humanities and Social Sciences* (Vol. 3, Issue 2).

Asuquo, A. I. (2020). Applicability of standard magnitude variance in determination of financial progress of business organizations. *International Journal of Scientific and Technology Research*, *9*(3).

Bendall, H., & Stent, A. F. (2003). Investment strategies in market uncertainty. *Maritime Policy and Management*, *30*(4). https://doi.org/10.1080/0308883032000145609

Brierley, J. A. (2016). An examination of the use of profitability analysis in manufacturing industry. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, *12*(1). https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2016.073896

C, V. R. (2019). An Analysis of Profitability Ratios of Dr Reddy's Laboratories Ltd. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3464351

Chen, J. (2020). Budget Variance: Definition, Primary Causes, and Types. *Investopedia*.

Fatema, K., Mondal, A. K. M. G. R., & Hossain, M. A. (2021). Corporate Liquidity and Profitability Management: A Study on Textile Industry in Bangladesh. *Khulna University Business Review*. https://doi.org/10.35649/kubr.2020.15.1.3

Franco, C., Matheus, A. da S., Anunciatto, K. M., & Guzatti, N. C. (2015). Costs profitability in agriculture: A multicase study in soybean production in diamantino/MT. *Custos e Agronegocio*, *11*(4).

Jílková, P., & Kotěšovcová, J. (2022). Profitability Management: How Can Macro and Microeconomic Determinants Influence Commercial Bank Profitability in the EU-27? *TEM Journal*, *11*(3). https://doi.org/10.18421/TEM113-39

Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, *18*(9). https://doi.org/10.1108/02686900310500505

Kes, Z., & Kuźmiński, Ł. (2019). Application of extreme value analysis in the assessment of budget variance risk. *Econometrics*, *23*(2). https://doi.org/10.15611/eada.2019.2.06

Kuźmiński, Ł., Kes, Z., Draskovic, V., Gawlik, A., Rabe, M., Widera, K., Łopatka, A., & Śniegowski, M. (2023). Modelling of the Risk of Budget Variances of Cost Energy Consumption Using Probabilistic Quantification. *Energies*, *16*(5). https://doi.org/10.3390/en16052477

Lalic, S., Stevic, S., & Tesic, D. (2018). Usage of customer profitability management tools on the textile market of Bosnia and Herzegovina. *Fibres and Textiles in Eastern Europe*, *26*(3). https://doi.org/10.5604/01.3001.0011.7295

Lestari, S. Y., Murwaningsari, E., Mayangsari, S., & Herawaty, V. (2020). Factors Affecting the Profitability Management of Indonesian State-Owned Enterprises: Cash Flow from Operating as a Moderating Variable. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v18i130275

Lev, B. (1969). An Information Theory Analysis of Budget Variances. *Accounting Review*, *44*(4).

Mirović, V., Kalaš, B., Milenković, N., & Andrašić, J. (2022). Profitability management of tourism sector in AP Vojvodina. *Strategic Management*, *27*(1). https://doi.org/10.5937/straman2110004m

Mohamed, A. A., & Jones, T. (2014). Relationship between strategic management accounting techniques and profitability – a proposed model. *Measuring Business Excellence*, *18*(3). https://doi.org/10.1108/MBE-04-2013-0023

Osei, P., & Eum, S. (2020). Variance Analysis For Financial Performance. *Jurnal Widiyantara*, *10*.

Oyadomari, J. C. T., Afonso, P. S. L. P., Dultra-de-Lima, R. G., Mendonça Neto, O. R. R., & Righetti, M. C. G. (2018). Flexible budgeting influence on organizational inertia and flexibility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *67*(9). https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2017-0153

Sai Lakshmi, Y., & Bala Kalyan, N. (2021). A Study on Profitability Management with Reference to Cement Industry in India. In *International Journal of Research Publication and Reviews* (Vol. 2, Issue 4).

Susilawati, N., Sari, T. D., Wahyudi, T., & Hayati, M. N. (2023). *The Description of University Budget Variance, Equality, and Expenditure Matter Toward Services*. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-008-4_169

Trimisiu Tunji, & Gbolagade Mojeed. (2023). The Impact of Cost Control on Manufacturing Industries' Profitability. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, *4*(5).

VÄÄTÄJÄ, K., & JÄRVINEN, J. (2018). Customer profitability analysis using time-driven activity-based costing. Three interventionist case studies. *The Nordic Journal of Business*, *67*(1).

Vanini, P., Leippold, M., & Doebeli, B. (2005). From Operational Risk to Operational Excellence. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.413720

Wang, H. F., & Hong, W. K. (2006). Managing customer profitability in a competitive market by continuous data mining. *Industrial Marketing Management*, *35*(6). https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.005

Yusuf, M. O., Nwufo, C. I., & Chima, E. I. (2019). Optimum Synergy between Liquidity and Profitability Management of Quoted Banks: The Nigerian Perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting*, *9*(2).

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

LEADING DIFFERENTLY? GENERATIONAL SHIFTS IN WOMEN'S POLITICAL LEADERSHIP STYLES IN TÜRKIYE

Buşra TAŞKIN
Bahçeşehir Üniversitesi, Küresel Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Yüksek Lisans Programı
ORCID: 0009-0003-2259-6212
busbus.3949@gmail.com

FARKLI MI LİDERLİK EDİYORLAR? TÜRKİYE'DE KADINLARIN SİYASİ LİDERLİK TARZLARINDA KUŞAKLAR ARASI DEĞİŞİM

ÖZET

Türkiye'de kadınların parlamentodaki sayısal temsili 1935'te %4,6 iken 28. Dönem'de yaklaşık %20,2 düzeyine ulaşmıştır; ancak bu artış, kadınların parti içi karar mekanizmalarına, komisyon başkanlıklarına ve yerel yönetimlerin üst düzey pozisyonlarına erişiminde aynı ölçüde karşılık bulmamıştır. Bu çalışma, söz konusu nicelik–nitelik açığını kuşak değişkeni üzerinden okumayı önermekte ve yönetim yazınındaki kuşaklar arası liderlik yaklaşımlarını (Y, Z, Alpha ve C kuşakları) siyaset bilimindeki kadın temsili yazınıyla birlikte ele almaktadır. Çalışma, yazarın Türkiye'de kadınların siyasal temsilini yapısal engeller, kurumsal fırsatlar ve dönüşen katılım biçimleri ekseninde inceleyen yüksek lisans tezinden türetilmiştir. TBMM, TÜİK ve Yüksek Seçim Kurulu verileri ile parti tüzükleri ve aday listelerine dayanan belge incelemesi bulguları, Pitkin'in betimleyici–esas–simgesel temsil ayrımı çerçevesinde yeniden değerlendirilmiştir. Bulgular, kadınların parti örgütlerinde "emek veren" fakat "karar veren" aktörler olarak konumlandırılmadığını; kotanın seçilebilir sıra güvencesiyle desteklenmediği durumlarda simgesel düzeyde kaldığını göstermektedir. 2024 yerel seçimlerine ilişkin YSK istatistikleri, adaylıktan seçilmeye geçişteki filtrenin toplumsal cinsiyet ekseninde olduğu kadar kuşak ekseninde de işlediğini ortaya koymaktadır: 18–34 yaş grubu belediye başkan adaylarının %18,7'sini oluştururken seçilenlerin yalnızca %5,1'ini oluşturmakta, otuz büyükşehir belediye başkanının hiçbiri 40 yaşın altında bulunmamaktadır. Çalışma bu bulgudan hareketle, kadınların siyasi liderlik tarzındaki kuşaklar arası farklılaşmayı meşruiyet kaynağı, örgütlenme biçimi ve karar alma yönelimi eksenlerinde kavramsallaştıran bir çerçeve önermekte ve partilerin aday havuzu ile liderlik geliştirme süreçlerine yönelik uygulama çıkarımları sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kuşaklar arası liderlik, siyasette kadınlar, siyasi partiler, aday belirleme, siyasal temsil.*

ABSTRACT

Women's numerical representation in the Turkish Parliament rose from 4.6% in 1935 to approximately 20.2% in the 28th legislative term; this increase, however, has not been matched by comparable access to intra-party decision-making bodies, committee chairs, or senior positions in local government. This study proposes reading this quantity–quality gap through the variable of generation, bringing together generational leadership approaches in the management literature (Generations Y, Z, Alpha and C) with the political science literature on women's representation. The study derives from the author's master's thesis examining women's political representation in Türkiye through structural barriers, institutional opportunities and transforming modes of participation. Document analysis findings based on data from the TBMM, TÜİK and the Supreme Election Board, together with party statutes and candidate lists, are reassessed within Pitkin's descriptive–substantive–symbolic distinction. The findings show that women are positioned in party organizations as actors who perform labour rather than actors who take decisions, and that quotas remain symbolic where they are not secured by list-ranking rules. Official statistics from the 2024 local elections demonstrate that the filter between candidacy and election operates along the generational axis as well as the gender axis: the 18–34 age group constitutes 18.7% of mayoral candidates but only 5.1% of those elected, and none of the thirty metropolitan mayors is under forty. Building on this finding, the study proposes a framework conceptualizing generational differentiation in women's political leadership along the axes of legitimacy source, mode of organization and decision-making orientation, and offers implications for parties' candidate pools and leadership development processes.

Keywords: *Generational leadership, women in politics, political parties, candidate selection, political representation.*

1. GİRİŞ

Kadınların siyasal karar alma süreçlerine katılımı, yalnızca bir temsil adaleti meselesi değil, aynı zamanda siyasal partilerin bir örgüt olarak nasıl yönetildiğine ilişkin bir sorudur. Temsilî demokrasilerde adayların kimlerden oluşacağı, hangi adayların seçilebilir sıralara yerleştirileceği ve karar süreçlerine kimlerin taşınacağı büyük ölçüde partilerin aday belirleme mekanizmalarıyla şekillenmektedir (Norris ve Lovenduski, 1995; Yüksel, 2023). Bu nedenle kadınların siyasetteki konumu, seçmen davranışıyla sınırlı biçimde açıklanamamakta; parti içi örgütlenme biçimleri, liderlik yapıları ve liste oluşturma pratikleriyle birlikte ele alınmayı gerektirmektedir.

Türkiye'de kadınların parlamentodaki sayısal temsili tarihsel olarak yükselmiştir. TBMM'de kadın milletvekili oranı 1935'te %4,6 düzeyindeyken, 27. Dönem'de %17,3'e, 28. Dönem'de ise yaklaşık %20,2'ye çıkmıştır. Buna karşılık bu oran, kadınların ulusal parlamentolardaki küresel temsil ortalaması olan %27,2 düzeyinin altında kalmaktadır (Inter-Parliamentary Union, 2025; TÜİK, 2024). Daha belirleyici olan ise artışın niteliğidir: kadın milletvekili oranındaki yükseliş, Meclis başkanlığı, grup başkanvekilliği,

komisyon başkanlığı ve parti üst yönetimi gibi stratejik pozisyonlara aynı ölçüde yansımamaktadır (Çaylak Keser ve diğerleri, 2021; Şahin ve diğerleri, 2023).

Bu çalışma, söz konusu nicelik–nitelik açığını kuşak değişkeni üzerinden okumayı önermektedir. Yönetim yazınında geniş bir tartışma, kuşakların örgütsel bağlılık, otorite algısı ve iletişim biçimleri bakımından farklılaştığını ileri sürerken (Twenge, 2010), siyaset bilimindeki kadın temsili yazını kuşağı çoğunlukla bir arka plan değişkeni olarak ele almakta, liderlik tarzıyla ilişkisini sistematik biçimde incelememektedir. Çalışmanın araştırma sorusu şudur: Türkiye'de kadınların siyasal temsilini sınırlayan kurumsal örüntü, kuşaklar arası geçişte nasıl dönüşmektedir ve bu dönüşüm partilerin aday yetiştirme stratejileri açısından ne anlama gelmektedir?

Çalışmanın analitik ekseni kuşak değişkenidir. Kongrenin temasını oluşturan Y, Z, Alpha ve C kuşaklarına ilişkin liderlik tartışması, burada örgütsel davranış alanından siyasal örgüt bağlamına taşınmakta ve kadınların parti içi kariyer güzergâhlarının kuşaklar arasında nasıl farklılaştığı sorusuna uygulanmaktadır. Çalışma, bu farklılaşmayı meşruiyet kaynağı, örgütlenme biçimi ve karar alma yönelimi olmak üzere üç eksende kavramsallaştırmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Temsilin Niceliği ve Niteliği

Temsil, bir grubun siyasal kurumlarda fiziksel olarak bulunması üzerinden açıklanamaz; temsil edilenlerin çıkar, talep ve deneyimlerinin siyasal süreçlerde karşılık bulması gerekir (Pitkin, 1967). Phillips'in "varlık siyaseti" yaklaşımı da siyasette kimlerin bulunduğunun demokratik temsil açısından önemli olduğunu, ancak bu varlığın karar alma süreçlerine etki etmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Phillips, 1995). Wängnerud'un betimleyici ve esas temsil ayrımı, kadınların parlamentoda sayıca artmasının kadınların çıkarlarının politika süreçlerine kendiliğinden yansıyacağı anlamına gelmediğini göstermektedir (Wängnerud, 2009). Değirmenci (2022) bu ayrımı Türkiye bağlamında "vitrin" ve "asli katılım" kavramlarıyla somutlaştırmaktadır. Childs ve Krook (2009) ise tartışmayı kritik kütleden kritik aktörlere taşıyarak, dönüştürücü etkinin sayısal eşikten çok belirli konumlardaki aktörlerin kapasitesiyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir.

2.2. Kuşaklar Arası Liderlik Yaklaşımları

Kuşak, sosyolojik olarak yalnızca bir doğum yılı aralığını değil, belirli bir tarihsel dönemin toplumsallaşma deneyimini paylaşan bir konumu ifade etmektedir (Mannheim, 1952). Yönetim yazınında bu yaklaşım, örgütlerde farklı kuşakların motivasyon kaynakları, hiyerarşiye bakışı ve liderlik beklentileri arasındaki farkları açıklamak için kullanılmaktadır. Twenge (2010), kuşaklar arasında çalışma değerleri bakımından belirli farklılıklar bulunduğunu ortaya koyarken; Costanza ve diğerleri (2012) meta-analizlerinde bu farklılıkların sıklıkla abartıldığını ve yaş ile dönem etkilerinden ayrıştırılmasının güç olduğunu göstermektedir. Bu tartışma, kuşak değişkeninin açıklayıcı bir çerçeve olarak kullanılabileceğini, ancak tek başına belirleyici sayılamayacağını ortaya koymaktadır.

Siyasal alanda kuşak etkisi, siyasal toplumsallaşma yazını üzerinden izlenebilmektedir. Quintelier ve Hooghe (2012), siyasal tutum ve katılım biçimlerinin ergenlik ve erken yetişkinlik döneminde şekillendiğini göstermektedir. Inglehart ve Norris (2003) ise toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin değerlerin kuşaklar arasında kayma gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu iki hat birlikte değerlendirildiğinde, farklı kuşaklardan kadın siyasetçilerin aynı kurumsal yapı içinde farklı katılım ve liderlik pratikleri geliştirmesinin kuramsal olarak beklenebilir olduğu görülmektedir. Buna karşılık kadın liderliğine yönelik rol uyumu temelli önyargılar, kuşak fark etmeksizin süreklilik gösteren bir kültürel engel oluşturmaktadır (Eagly ve Karau, 2002).

3. YÖNTEM

Çalışma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde belge incelemesi yöntemine dayalı betimsel bir analize dayanmaktadır. Veri kaynakları üç grupta toplanmaktadır. Birinci grup resmî istatistikler ve kurumsal verilerden oluşmaktadır: TBMM dönem verileri, TÜİK'in cinsiyete dayalı istatistikleri, Yüksek Seçim Kurulu seçim sonuçları ile Parlamentolar Arası Birlik (IPU) ve UN Women raporları. İkinci grup, siyasal partilere ilişkin birincil belgelerdir: parti tüzükleri ve kota düzenlemeleri, 2023 milletvekili genel seçimine ilişkin aday listeleri ile Yüksek Seçim Kurulu'nun 2024 Mahalli İdareler Genel Seçimleri İstatistikleri Bülteni'nde yayımlanan aday ve seçilen istatistikleri. Bültendeki cinsiyet ve yaş grubu tabloları, bu çalışmada kuşak boyutunun ampirik olarak izlenmesinde kullanılmıştır. Üçüncü grup, kadınların siyasi katılımı ve temsili üzerine üretilmiş Türkçe ve yabancı akademik yazından oluşmaktadır.

Zaman aralığı, kadınların TBMM'de ilk kez temsil edildiği 1935 seçimlerinden 28. Dönem'e uzanmakta; yerel düzeyde 2024 seçimleri güncel referans noktası olarak alınmaktadır. Verilerin yorumlanmasında betimleyici, esas ve simgesel temsil ayrımı analitik eksen olarak kullanılmıştır (Pitkin, 1967). Kuşak boyutu iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzeyde, YSK'nın yaş grubu istatistikleri üzerinden adaylık ve seçilme aşamaları arasındaki kuşak temelli farklılaşma betimsel olarak incelenmektedir. İkinci düzeyde, liderlik tarzına ilişkin kuşak farklılaşması, mevcut verilerle doğrudan ölçülemediği için kavramsal bir çerçeve olarak önerilmekte ve sınanmaya açık biçimde formüle edilmektedir; ilgili sınırlılık 6. bölümde ayrıca belirtilmektedir.

4. BULGULAR: KURUMSAL ÖRÜNTÜ VE KUŞAK EKSENİ

4.1. Sayısal Artış, Niteliksel Sınırlılık ve Kuşak Sorusu

İncelenen veriler, kadın temsilinde tarihsel bir sayısal artış olduğunu göstermektedir: 1935'te %4,6 olan kadın milletvekili oranı, 27. Dönem'de %17,3'e, 28. Dönem'de yaklaşık %20,2'ye yükselmiştir. Ancak bu oran, kadınların politika gündemini dönüştürebilecek, parti içi karar mekanizmalarında ağırlık oluşturabilecek bir düzeye ulaştığı anlamına gelmemektedir. Kadın milletvekilleri sosyal politika, aile içi şiddet, bakım emeği ve kreş hizmetleri gibi alanlarda daha görünür olurken; bütçe, ekonomi, güvenlik ve dış politika gibi stratejik alanlarda sınırlı biçimde yer almaktadır (Ucaray-Mangitli ve Yıldırım, 2023;

Wängnerud, 2009). Temsilin niceliği ile niteliği arasındaki bu açık, kadınların siyasal varlığının karar gücüne dönüşmediği bir örüntüye işaret etmektedir (Değirmenci, 2022).

4.2. Aday Belirleme Süreçleri ve Seçilebilir Sıra Sorunu

2023 genel seçimlerine ilişkin veriler, kadın adaylığının artık partiler açısından dışarıda bırakılan bir alan olmadığını göstermektedir: AK Parti'de 113, CHP'de 156, İYİ Parti'de 139, MHP'de 90 ve Türkiye İşçi Partisi'nde 161 kadın aday yer almıştır. Kadın aday oranları CHP'de %26,8, İYİ Parti'de %25,9, AK Parti'de %18,8 ve TİP'te %40,5 düzeyindedir. Buna karşılık 28. Dönem TBMM'ye yansıyan tablo farklıdır: AK Parti'den 50, CHP'den 30, Yeşil Sol Parti'den 30, İYİ Parti'den 6 ve MHP'den 4 kadın milletvekili seçilmiştir. Adaylık düzeyindeki görünürlük ile seçilmiş organlara yansıyan temsil arasındaki bu fark, kadın temsilinin seçim öncesi aşamada filtrelendiğini ortaya koymaktadır (Yüksel, 2023; Akman, 2022).

Kota uygulamaları bu filtrenin merkezinde yer almaktadır. Bazı partiler tüzüklerinde kadın kotasına yer vermekte, ancak uygulama aşamasında düzenlemeler kâğıt üzerinde kalabilmektedir (Belli, 2015). Kota, seçilemeyecek sıralarda yoğunlaştığında simgesel bir jeste dönüşmektedir. Sancar (2018), aday sıralamasının bir kadın bir erkek biçiminde düzenlenmesini kadınların etkili temsilini artırabilecek yöntemlerden biri olarak değerlendirmektedir. Mevcut veriler, Türkiye'de fermuar tarzı düzenlemelerin yaygınlaşmadığını ve bu nedenle kotaların çoğu zaman sayısal bir gösterge düzeyinde kaldığını göstermektedir.

4.3. Parti Örgütünde "Emek Veren" ve "Karar Veren" Ayrımı

Kadınlar parti örgütlerinde saha çalışması, seçmen mobilizasyonu, kadın kolları faaliyetleri ve yerel temas gibi alanlarda yoğun emek harcamakta; buna karşın aday belirleme, kampanya stratejisi oluşturma ve liste sıralamasına karar verme gibi alanlarda aynı ölçüde etkili olamamaktadır. Minibaş'ın (1996) çalışması, parti kadın kollarının uzun yıllar saha çalışması yürüten, seçim dönemlerinde oy getiren, ancak karar mekanizmalarına erişimi sınırlı kalan yapılar olarak konumlandığını göstermektedir. Bu ayrım, kadınların parti içinde "emek veren" fakat "karar veren" aktörler olarak konumlandırılmadığını ortaya koymaktadır (Çaylak Keser ve diğerleri, 2021; Şahin ve diğerleri, 2023).

Örgütsel yönetim açısından bu tablo, kadın kollarının çifte işlevine işaret etmektedir. Kadın kolları bir yandan kadınların siyasal deneyim kazandığı en yaygın giriş kapısıdır; diğer yandan karar organlarına geçişte kendiliğinden bir güzergâh sunmadığı için bir eşik işlevi görmektedir. Aday havuzunu besleyen bu yapının, kariyer ilerlemesini kurumsal olarak güvenceye alan bir mekanizmaya dönüştürülmemesi, kadınların örgüt içindeki emeğinin karar gücüne çevrilmesini engellemektedir.

4.4. Yerel Düzeyde Temsil

Yerel yönetimlerde kadın temsili, kadınların siyasal deneyim kazanması bakımından kritik olmakla birlikte düşük seyretmektedir. Belediye meclislerinde kadın üye oranı 1999'da %1,6 iken 2004'te %2,4'e, 2009'da %4,2'ye, 2014'te %10,7'ye ve 2019'da %11,0'a yükselmiştir. İl genel meclisi üyeliğinde ise oran 1999'da %1,4, 2014'te %4,8 iken 2019'da %3,8'e gerilemiştir (TÜİK, 2024). Bu gerileme, yerel temsilin doğrusal ve sürekli artan bir seyir izlemediğini; kurumsal güvence bulunmadığında kazanımların kalıcı olmadığını göstermektedir. 2019 yerel seçimleri sonrasında kadın belediye başkanlarının oranı %3–4 aralığında kalmış (TÜİK, 2020); 2024 yerel seçimlerinde on bir ilde kadın belediye başkanı seçilmiştir (Kara-Kaşka, 2024).

Yerel siyasetin aile, akrabalık, hemşehrilik ve ekonomik güç ilişkileri üzerinden yürümesi, kadınların bu ağlara erişimini erkeklere kıyasla zorlaştırmaktadır (Demir, 2015). Bu durum, ulusal düzeydeki kurumsal engellerin yerel düzeyde ilişkisel bir biçim aldığını göstermektedir.

4.5. Bulguların Kuşak Perspektifinden Okunması

Yukarıdaki bulgular birlikte değerlendirildiğinde, kadınların siyasal kariyerini belirleyen kurumsal güzergâhın tek bir modele dayandığı görülmektedir: parti örgütü içinde uzun süreli hizmet, kadın kollarında kazanılan saha deneyimi ve kıdeme dayalı kademeli yükselme. Bu güzergâh, meşruiyeti örgüt içi ilişkiler üzerinden üretmekte ve kadınların karar organlarına erişimini parti yönetimlerinin tercihine bağlı kılmaktadır.

Kuşak perspektifi bu noktada açıklayıcı hâle gelmektedir. Siyasal toplumsallaşmanın erken yetişkinlik döneminde şekillendiği (Quintelier ve Hooghe, 2012) ve toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin değerlerin kuşaklar arasında kaydığı (Inglehart ve Norris, 2003) dikkate alındığında, sonraki kuşaklardan kadın siyasetçilerin meşruiyetlerini örgüt içi kıdemin yanı sıra uzmanlık, sivil toplum deneyimi ve doğrudan seçmen iletişimi üzerinden de kurma eğiliminde olması beklenebilir. Nitekim bu çalışmanın dayandığı tezde, kadın adayların kampanya görünürlüğünün mevcut veri setiyle ölçülemediği açıkça belirtilmekte ve bu alanın ayrı bir içerik analizini gerektirdiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla kuşaklar arası farklılaşma burada doğrulanmış bir bulgu olarak değil, mevcut kurumsal örüntünün yorumlanmasına ve sınanmasına yönelik bir çerçeve olarak önerilmektedir.

Bu örüntünün kuşak boyutu, 2024 Mahalli İdareler Genel Seçimi'ne ilişkin resmî istatistiklerle doğrudan sınanabilmektedir. YSK verilerine göre kadınlar, aday havuzunda sınırlı biçimde yer almakta; adaylıktan seçilmeye geçişte bu sınırlılık çoğu seçim türünde daha da derinleşmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. 2024 Yerel Seçimlerinde Kadınların Adaylık ve Seçilme Oranları

Seçim türü	Kadın aday oranı (%)	Seçilen kadın / toplam	Seçilen kadın oranı (%)
Büyükşehir belediye başkanlığı	12,8	5 / 30	16,7
Belediye başkanlığı	11,5	70 / 973	7,2

Seçim türü	Kadın aday oranı (%)	Seçilen kadın / toplam	Seçilen kadın oranı (%)
İl genel meclisi üyeliği	11,6	63 / 1.282	4,9
Belediye meclisi üyeliği	16,5	2.567 / 20.952	12,3

Kaynak: Yüksek Seçim Kurulu (2024). Seçilen üyelikler asıl üye sayılarıdır.

Aynı veri seti, kuşak boyutunun bağımsız biçimde izlenmesine de imkân vermektedir. Adayların yaş grubu dağılımı ile seçilenlerin yaş grubu dağılımı karşılaştırıldığında, 18–34 yaş aralığındaki adayların aday havuzunda kayda değer bir ağırlığa sahip olduğu, buna karşılık seçilmiş organlara oldukça sınırlı biçimde yansıdığı görülmektedir (Tablo 2). Bu aralık, çalışmanın kuşak tanımı bakımından Z kuşağı ile Y kuşağının genç kesimine karşılık gelmektedir.

Tablo 2. 2024 Yerel Seçimlerinde 18–34 Yaş Grubunun Adaylık ve Seçilme Oranları

Seçim türü	Adaylar içindeki payı (%)	Seçilenler içindeki payı (%)
Büyükşehir belediye başkanlığı	12,0	0,0
Belediye başkanlığı	18,7	5,1
İl genel meclisi üyeliği	22,5	5,9
Belediye meclisi üyeliği	27,3	12,9

Kaynak: Yüksek Seçim Kurulu (2024) verilerinden yazar tarafından hesaplanmıştır.

İki tablo birlikte okunduğunda ortaya çıkan sonuç dikkat çekicidir: aday belirleme ile seçilme arasındaki filtre, toplumsal cinsiyet ekseninde olduğu gibi kuşak ekseninde de işlemektedir. Otuz büyükşehir belediye başkanının hiçbiri 40 yaşın altında değildir; en genç başkan 40–44 yaş aralığındadır. Belediye başkanlığında 18–34 yaş grubu adayların yaklaşık beşte birini oluştururken, seçilenlerin yalnızca %5,1'ini oluşturmaktadır. Karar yetkisi yükseldikçe hem kadınların hem de genç kuşakların payı düşmekte; en yüksek oranlara her iki grup da karar yetkisinin en dağınık olduğu belediye meclisi üyeliğinde ulaşmaktadır.

Bu tablo, çalışmanın temel savını desteklemektedir: parti örgütlerinin aday belirleme pratikleri, kıdem ve teşkilat ilişkileri esaslı bir seçilebilirlik anlayışı üretmekte; bu anlayış hem kadınları hem de genç kuşakları listelerin görünür fakat seçilemez bölümlerinde tutmaktadır. Kadın kollarının "emek veren" konumu ile genç kuşakların aday havuzundaki yüksek görünürlüğü, aynı kurumsal mekanizmanın iki farklı görünümüdür.

Bu doğrultuda çalışma, kadınların siyasal liderlik pratiğini kuşaklar arasında ayrıştıran üç eksenli bir analitik çerçeve önermektedir. Önceki kuşaklarda (1980 öncesi doğumlular) meşruiyet, parti örgütü içindeki kıdem ve teşkilat ilişkileri üzerinden üretilmekte; örgütlenme kadın kolları ve saha çalışması ekseninde yürümekte; karar alma yönelimi parti hiyerarşisiyle uyum esasına dayanmaktadır. Y kuşağında (1981–1996) meşruiyet

kaynağı çeşitlenmekte; örgüt içi konumlanma sürerken uzmanlık, meslekî kimlik ve sivil toplum deneyimi ikinci bir dayanak oluşturmaktadır. Z kuşağında (1997 sonrası) ise doğrudan seçmen iletişimi ve ağ temelli görünürlük, örgüt içi kıdemden görece bağımsız bir meşruiyet üretme imkânı sunmakta; karar alma yönelimi katılımcı ve konu odaklı bir nitelik kazanmaktadır. Henüz seçilme yeterliliğine sahip olmayan Alpha ve C kuşakları ise analizde gözlem birimi olarak değil, partilerin gençlik ve kadın kolları aracılığıyla yürüttüğü uzun vadeli aday havuzu stratejisinin muhatabı olarak yer almaktadır.

Çerçevenin ürettiği temel gerilim şudur: kamusal görünürlük ile örgütsel ağırlık, sonraki kuşaklarda birbirinden ayrışma eğilimindedir. Görünürlüğü yüksek fakat parti içi karar organlarındaki ağırlığı düşük bir kadın siyasetçi grubunun ortaya çıkması, kadınların "emek veren" konumdan "karar veren" konuma geçişini kendiliğinden sağlamamakta; yalnızca bu geçişin tıkandığı noktayı değiştirmektedir.

Bu çerçevenin örgütsel yönetim açısından iki çıkarımı bulunmaktadır. Birincisi, partilerin aday yetiştirme modelleri kıdem ve teşkilat sadakati esaslı ölçütlere dayandığı sürece, farklı meşruiyet kaynaklarıyla gelen adaylar sistematik olarak dezavantajlı konumda kalmaktadır. İkincisi, kadın kollarının aday havuzu geliştiren kurumsal bir mekanizmaya dönüştürülmemesi durumunda, kuşak geçişi kadın temsilinin niteliksel derinleşmesine kendiliğinden katkı sunmayacaktır. Kritik aktör yaklaşımının ileri sürdüğü gibi (Childs ve Krook, 2009), dönüştürücü etki sayısal eşikten çok, karar alma konumlarındaki aktörlerin kapasitesine bağlıdır.

5. YAZINA KATKI

Çalışma, yönetim biliminde geliştirilen kuşaklar arası liderlik yaklaşımlarını siyaset bilimindeki kadın temsili yazınıyla bir araya getirerek disiplinlerarası bir çerçeve sunmaktadır. Türkiye'de kadın temsili üzerine yapılan çalışmalar büyük ölçüde sayısal temsil oranlarına ve yapısal engellere odaklanırken, bu çalışma aynı bulguları örgütsel yönetim ve liderlik geliştirme perspektifinden yeniden okumakta; partilerin aday havuzu stratejilerine ilişkin uygulanabilir bir tartışma alanı açmaktadır. Ayrıca kadın kollarının "giriş kapısı" ve "eşik" biçimindeki çifte işlevini kavramsallaştırarak, parti örgütlerinde kadın emeğinin karar gücüne dönüşmemesi sorununu örgütsel bir tasarım sorunu olarak ele almaktadır.

6. KISITLAR

Çalışma özgün saha verisine dayanmamakta; derinlemesine görüşme, anket ya da gözlem yöntemi kullanılmamaktadır. Bulgular kamuya açık resmî veriler, parti belgeleri ve mevcut akademik yazın üzerinden üretilmiştir. Bu nedenle kadın siyasetçilerin bireysel liderlik pratikleri doğrudan gözlemlenememektedir. İkinci sınırlılık, kuşak verisinin yapısıyla ilgilidir. YSK bülteni cinsiyet ve yaş grubu dağılımlarını ayrı tablolar hâlinde yayımlamakta, bu iki değişkeni çapraz tablolaştırmamaktadır. Bu nedenle çalışma, kadınların ve genç kuşakların adaylıktan seçilmeye geçişte benzer bir filtreyle karşılaştığını gösterebilmekte; ancak genç kadın adayların konumunu doğrudan

ölçememektedir. Üçüncü ve daha belirleyici sınırlılık, mevcut veri setinin kuşaklara göre ayrıştırılmış bir liderlik tarzı ölçümü sunmamasıdır. Bu nedenle çalışmanın kuşak temelli okuması, doğrulanmış bir ampirik bulgu değil, sınanmaya açık bir kavramsal çerçeve niteliği taşımaktadır. Ayrıca kuşak kategorilerinin doğum yılına dayanması, toplumsallaşma bağlamındaki bölgesel ve sınıfsal farklılıkları tam olarak yansıtmamakta; yönetim yazınındaki eleştiriler de kuşak farklarının yaş ve dönem etkilerinden ayrıştırılmasının güçlüğüne işaret etmektedir (Costanza ve diğerleri, 2012). Son olarak bulgular, Türkiye'nin siyasal ve kurumsal bağlamına özgüdür.

7. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Öncelikli öneri, cinsiyet ve yaş değişkenlerinin çapraz tablolaştırılmasıdır; aday listelerinden doğum yılı bilgisiyle üretilecek böyle bir veri seti, genç kadın adayların seçilebilir sıralardaki konumunu doğrudan ölçmeye imkân verecektir. İkinci olarak kuşak boyutunun liderlik tarzı düzeyinde ölçülmesi gerekmektedir. Farklı kuşaklardan kadın siyasetçilerle yürütülecek derinlemesine görüşmeler, liderlik tarzındaki farklılıkların katılımcı deneyimleri üzerinden incelenmesine imkân verecektir. Üçüncü olarak, kadın adayların kampanya materyalleri, parti etkinlikleri ve dijital iletişim kanallarındaki görünürlüğünün toplumsal cinsiyet temelli içerik analizine tabi tutulması, bu çalışmada veri yetersizliği nedeniyle yanıtlanamayan soruyu karşılayacaktır. Dördüncü olarak, belediye başkanlığı ve meclis üyeliği gibi farklı karar alma pozisyonlarının kuşak temelli liderlik farklarını nasıl şekillendirdiğini inceleyen karşılaştırmalı saha araştırmaları, çerçeveyi ampirik olarak genişletebilir. Son olarak, kadın kollarından karar organlarına geçiş güzergâhlarının boylamsal izlenmesi, aday havuzu stratejilerinin etkisini değerlendirmeye olanak tanıyacaktır.

8. SONUÇ

Türkiye'de kadınların siyasal temsili sayısal olarak tarihsel en yüksek düzeyine ulaşmış olmakla birlikte, bu artış karar alma mekanizmalarına aynı hızda yansımamıştır. Çalışma, söz konusu açığın yalnızca aday sayısıyla açıklanamayacağını; partilerin aday belirleme ölçütleri, kadın kollarının kurumsal konumu ve kota uygulamalarının sıralama güvencesinden yoksunluğu gibi örgütsel tasarım unsurlarından beslendiğini ortaya koymaktadır. Kuşaklar arası geçiş, kadın temsilinin niteliksel derinleşmesi için bir fırsat penceresi sunmaktadır; ancak bu pencerenin sonuç üretebilmesi, partilerin aday belirleme ve liderlik geliştirme süreçlerini farklı meşruiyet kaynaklarını tanıyacak biçimde yeniden tasarlamasına bağlıdır. Kadınların siyasal alandaki varlığının karar gücüne dönüşmesi, temsilin niceliği kadar niteliğinin de yönetsel bir mesele olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Kaynakça / References

Akman, C. (2022). Turkish political parties as gendered gatekeepers and the implementation of voluntary quotas. Party politics and the implementation of gender quotas: Resisting institutions içinde (ss. 131–150). Springer International Publishing.

Belli, A. (2015). Yerel yönetimlerde kadın temsili ve yerel demokrasi. Yasama Dergisi, (31), 65–88.

Childs, S., ve Krook, M. L. (2009). Analysing women's substantive representation: From critical mass to critical actors. Government and Opposition, 44(2), 125–145.
Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., ve Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. Journal of Business and Psychology, 27(4), 375–394.
Çaylak Keser, S., Çelik, A. ve Ercan, M. (2021). Türkiye'de kadınların siyasal temsili ve toplumsal cinsiyet. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 76(1), 191–229.
Değirmenci, N. (2022). Türkiye'de kadının siyasal temsil sorunu üzerine bir inceleme. Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 409–430.
Demir, Z. (2015). Kadınların siyasete katılımı ve katılımı artırmaya yönelik stratejiler. KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi, 1(2), 35–59.
Eagly, A. H., ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological Review, 109(3), 573–598.
Inglehart, R., ve Norris, P. (2003). Rising tide: Gender equality and cultural change around the world. Cambridge University Press.
Inter-Parliamentary Union. (2025). Women in parliament 1995–2025: 30 years in review. Inter-Parliamentary Union.
Kara-Kaşka, M. (2024). Yerel seçimlerde 11 il ve 61 ilçede kadın adaylar belediye başkanı seçildi. BBC News Türkçe. https://www.bbc.com/turkce/articles/c4nr459x591o
Mannheim, K. (1952). The problem of generations. Essays on the sociology of knowledge içinde (ss. 276–322). Routledge.
Minibaş, T. (1996). Siyasal partiler yelpazesinde kadının konumu. Kadın Gerçeklikleri, 173–191.
Norris, P., ve Lovenduski, J. (1995). Political recruitment: Gender, race and class in the British Parliament. Cambridge University Press.
Phillips, A. (1995). The politics of presence. Oxford University Press.
Pitkin, H. F. (1967). The concept of representation. University of California Press.
Quintelier, E., ve Hooghe, M. (2012). Political attitudes and political participation: A panel study on socialization and self-selection effects among late adolescents. International Political Science Review, 33(1), 63–81.
Sancar, S. (2018). Siyasal kararlara katılımda cinsiyet eşitliği: Haritalama ve izleme çalışması. CEİD Yayınları.
Şahin, Ö., Özalp, H. ve Boduroğlu, Z. (2023). Kadınların siyasal temsilde yaşadıkları sorunlar ve engeller üzerine nitel bir inceleme. Politik Ekonomik Kuram, 7(2), 402–424.
Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. Journal of Business and Psychology, 25(2), 201–210.
TÜİK. (2020). İstatistiklerle kadın 2019. Türkiye İstatistik Kurumu.
TÜİK. (2024). İstatistiklerle kadın 2023 (Yayın No. 5100). Türkiye İstatistik Kurumu.
Ucaray-Mangitli, B., ve Yıldırım, S. (2023). Gender segregation in parliamentary committees of Turkey: Intermediary spaces of women's political representation. Women's Studies International Forum, 97, 102681.
Wängnerud, L. (2009). Women in parliaments: Descriptive and substantive representation. Annual Review of Political Science, 12(1), 51–69.
Yüksek Seçim Kurulu. (2023). 28. dönem milletvekili genel seçimi kesin aday listeleri. YSK.
Yüksek Seçim Kurulu. (2024). 31 Mart 2024 mahalli idareler genel seçimleri seçim istatistikleri bülteni. YSK.
Yüksel, M. (2023). Türkiye'de kadınların parlamentoda temsilinde siyasal partilerin rolü. Şarkiyat, 14(3), 1302–1324.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE UYUM DİNAMİKLERİ: EDİRNE ŞEHİRLERARASI OTOBÜS TERMİNALİ ÜZERİNE NİTEL BİR DURUM ÇALIŞMASI

Özgür TEZEL
Edirne Belediyesi
tezelozgur22@gmail.com

İlknur KUMKALE
Trakya Üniversitesi
ilknurkumkale@gmail.com

ÖZET

Değişimin her geçen gün hız kazandığı iş dünyasında, işletmeler bu değişime ayak uydurmak ve varlıklarını devam ettirmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Değişim kimi zaman teknolojik olanakların ilerlemesi ile kimi zaman da diğer çevresel koşulların değişmesi ile ortaya çıkmaktadır. Ulaşım sektörü de bu değişimin en yoğun yaşandığı sektörlerden birisidir. Türkiye'nin Avrupa'ya açılan sınır kapılarını barındıran Edirne İli Şehirlerarası Otobüs Terminali, 2012-2026 yılları arasında özel bir şirket tarafından işletilmiş; ancak, 2026 yılı itibari ile söz konusu terminal işletmesi Edirne Belediyesi'ne geçmiştir. Bu çalışmanın amacı, Edirne Belediyesi tarafından işletilmeye başlayan Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'nde faaliyet gösteren firmaların örgütsel çeviklik becerilerinin ortaya çıkan rekabetten nasıl etkilendiğini Dinamik Yetenekler Yaklaşımı çerçevesinde ele alarak mevcut durumu ortaya koymaktır. Nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması deseninin kullanıldığı bu araştırmada, 15 yönetici ve 15 çalışan olmak üzere toplam 30 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. MAXQDA programından faydalanılarak yapılan analizler sonucunda, örgütsel çevikliğe dair cevap verme ve hız boyutunda yönetici ve saha personelinin söz konusu rekabet ortamının firmalardaki ve çalışanlardaki değişime hızlı şekilde cevap verebilme kabiliyetini arttırdığına yönelik tutarlı görüşlere oldukları görülmüştür. Ancak, esneklik ve yetkinlik boyutunda yönetici ve saha çalışanlarının farklı görüşlerde olduğu görülmüştür. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı'nı destekler şekilde, yönetici ve çalışanların değişen çevre koşullarına göre becerini kullanarak uyum sağlamaya çalıştıkları; yöneticilerin değişimi stratejik seviyede ele aldığı; saha çalışanlarının ise günlük operasyonlara odaklandığı görülmüştür. Araştırmada, firma yöneticileri, yerel yönetim temsilcileri, hükümet yetkilileri ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur. Bu anlamda, firmaların üst yönetim seviyesinde belirlenen stratejik kararların saha çalışanlarına yansıtılması ve rekabet stratejilerinin maliyet liderliği ile sınırlı kalmayarak odaklanma ve farklılaşma stratejilerinin benimsenmesi tavsiye edilmiştir. Ayrıca, bu gibi geçiş süreçlerinde uyulması gereken bir rehberin hükümet ya da bakanlıklarca yayınlanarak geçiş süreçlerinin

işletmeler için daha net ve öngörülebilir şekilde ilerlemesinin sağlanması önerilmiştir. Son olarak, bu çalışmanın devam eden bir geçiş sürecinde yapıldığı ve ilerleyen süreçte tekrar niteliğinde çalışmaların yapılmasının önerildiği ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Çeviklik, Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali, Taşımacılık Sektörü.*

JEL Kodları: *M10, M12, L21, L91.*

DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL AGILITY AND ADAPTABILITY IN THE ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS: A QUALITATIVE CASE STUDY ON THE EDIRNE INTERCITY BUS TERMINAL

ABSTRACT

In the business world, where change is accelerating day by day, enterprises are taking steps to keep pace with this change and sustain their existence. Change arises sometimes through the advancement of technological capabilities and at other times through shifts in other environmental conditions. The transportation sector is one of the sectors where this change is most intensely experienced. The transportation sector is also one of the sectors experiencing this transformation most intensely. The Edirne Intercity Bus Terminal, located in the province of Edirne, which hosts the border crossings connecting Turkey to Europe, was operated by a private company between 2012 and 2026; however, as of 2026, the operation of the terminal was transferred to the Edirne Municipality. The aim of this study is to reveal the current situation by examining within the framework of the Dynamic Capabilities Approach, how the organizational agility skills of companies operating at the Edirne Intercity Bus Terminal (now managed by the Edirne Municipality) are affected by the emerging competition. In this study, which employed a qualitative research method and case study design, semi-structured interviews were conducted with a total of 30 participants, comprising 15 managers and 15 employees. Analyses conducted using the MAXQDA software revealed that, regarding the responsiveness and speed dimensions of organizational agility, both managers and field personnel held consistent views that the competitive environment in question enhanced the ability of firms and employees to respond rapidly to change. However, it was observed that managers and field staff held differing views concerning the dimensions of flexibility and competence. Consistent with the Dynamic Capabilities Approach, it was found that managers and employees sought to adapt to changing environmental conditions by leveraging their skills; managers addressed change at a strategic level, whereas field staff focused on daily operations. The study offers recommendations for company executives, local government representatives, government officials, and researchers. In this regard, it is advised that strategic decisions made at the senior management level be effectively communicated to field staff and that companies adopt focus and differentiation strategies rather than limiting themselves to cost leadership. Furthermore, it is suggested that the government or relevant ministries

publish a guideline for such transition periods to ensure the process proceeds in a clearer and more predictable manner for businesses. Finally, it is noted that this study was conducted during an ongoing transition and that follow-up studies should be undertaken in the future.

Keywords: *Organizational Agility, Edirne Intercity Bus Terminal, Transportation Sector.*

JEL Codes: *M10, M12, L21, L91.*

1. Giriş

Herakleitos, *"Değişmeyen tek şey, değişimin kendisidir"* sözü ile toplumsal yaşamdaki en önemli gerçekliklerden birine işaret etmektedir. Örgütler, varlıklarını sürdürülebilmek ve stratejik rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına çevrelerinde meydana gelen değişimleri öngörmek ve bu değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütsel çeviklik kavramı, örgütlerin çevrelerindeki değişim ve dönüşüme hızlı şekilde uyum sağlama ve stratejilerini yeniden belirleme yeteneği olarak bilinmektedir. Örgütsel çeviklik kavramı literatürde en sık kabul gördüğü hali ile cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik boyutlarıyla ele alınmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999). Örgütlerde değişim süreçleri farklı yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri Dinamik Yetenekler Yaklaşımı'dır. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı, değişim süreçlerinde örgütlerin mevcut yeteneklerinin evrilmesi ve bu şekilde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri temeline dayanmaktadır (Teece vd., 1997).

Çevresel değişimin gözlemlendiği en kritik sektörlerden biri de ulaştırma sektörüdür. Ulaştırma sektörü, ekonomik büyüme ve bölgesel kalkınma gibi birçok önemli hususta belirleyici olmaktadır. Türkiye özelinde bakıldığında, ulaştırmanın %90,9'lık bir kısmının karayolu kanalı ile sağlandığı görülmektedir (T.C. Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2025:111). Bu bağlamda, karayolu taşımacılığının can damarını oluşturan şehirlerarası otobüs terminalleri ve bu terminallerdeki değişim ve dönüşüm ile burada hizmet üreten firmaların bu değişim karşısında sergiledikleri örgütsel çeviklik becerilerinin incelenmesi ihtiyacının olduğu görülmüştür. Bu sebeple, Türkiye'nin Avrupa'ya açılan sınır kenti Edirne'nin Şehirlerarası Otobüs Terminali'nin söz konusu araştırma için uygun bir araştırma alanı olduğu düşünülmüştür. 2012 yılından 2026 yılına kadar özel bir şirket tarafından işletilen Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali, Nisan 2026 itibari ile Edirne Belediyesi tarafından işletilmeye başlamıştır. Bu geçiş döneminin (sürecin) halen devam ediyor olması ve bu süreçte şirketlerin ve şirket çalışanlarının davranışları ve uygulamalara dair algılarının yeni olması araştırmanın güçlü yönlerini oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Dinamik Yetenekler Yaklaşımı çerçevesinde, Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'nde yaşanan değişim sürecinde, terminalde faaliyet gösteren şirketlerin sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarının örgütsel çeviklik becerilerini ortaya koymaktır.

2. Literatür Taraması

2.1. Örgütsel Değişim ve Dönüşüm

Değişim kavramı, literatürde genel kabul gören haliyle, *"mevcut durumdan başka bir duruma geçme"*, şeklinde ifade edilmektedir. Değişim, yön olarak olumlu ya da olumsuz olabileceği gibi; geçekleşme yönünden planlı-plansız veya bilinçli-bilinçsiz olarak gerçekleşebilmektedir (Demirgil ve Antalyalı, 2006:128; Ülgen & Mirze, 2019). Literatürde değişim kavramına dair farklı tanımlar da yer almaktadır. Örneğin, Toffler (1989) değişimi, *"belirli bir zaman aralığındaki olaylar sayısı"* şeklinde tanımlarken, Taşlıyan ve Karayılan (2011) ise değişim kavramını *"kişilerin ve nenelerin yer değiştirmeleri ve kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerin farklılaşması"* şeklinde bir tanım ortaya koymuştur.

Örgütlerin açık sistemler olarak çevreleri ile etkileşim halinde oldukları bilinmektedir. Örgütler, bu etkileşimin bir sonucu olarak çevrelerindeki değişimlerden etkilenmektedirler. Bu sebeple örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek adına gerek iç gerekse dış çevrede yaşanan bu değişimlere uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:254). Bu bağlamda örgütsel değişim, literatürde genel kabul gören haliyle, *"örgütün yapısını, hedeflerini, teknolojisini, iş süreçlerini ve iş yapma biçimlerini değiştirmesini içeren dinamik bir süreç"* şeklinde tanımlanmaktadır (Alıç, 1990:42). Literatürde örgütsel değişime dair farklı tanımlar yer almaktadır. Owens (1987) örgütsel değişimi, *"var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarmak veya yeni amaçlara erişmek için örgüte katkıda bulunan, alışılmışın dışında, planlı, önceden düşünülmüş özgün çabalar bütünü"* olarak tanımlamaktadır. Eroğlu (1998)'na göre örgütsel değişim, *"örgütün çevresiyle bütünleşmesinde ve esneklik kazanmasında her düzeydeki insan yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanılarak yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi süreçlerinin toplamı"* şeklinde tanımlanmaktadır. Dinçer (2008) ise örgütsel değişimi, *"örgütün çeşitli alt sistemleri, unsurları ve bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelen her türlü değişiklik"* olarak ifade etmektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) örgütsel değişimi, *"örgütlerin yapı olarak çevrelerine uyarlanması"* şeklinde tanımlamaktadır. Tunçer (2013)'e göre örgütler, çevrelerinde yaşanan değişimlerin getirisi olarak faaliyetlerini sürdüremeyecek duruma gelmekte ve varlıklarını sürdürebilmek için değişmek zorunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda, çevresel değişme ayak uyduramayan örgütlerin rekabette geriye düştüğü, verimliliklerinin azaldığı ve sonunda varlıklarını devam ettiremedikleri ifade edilmektedir (Çağlar, 2013:121).

Örgütsel değişim ile birlikte örgütte büyüme, gelişme, sürdürülebilirlik (süreklilik), çalışan motivasyonu, iş doyumunu, etkinlik ve verimlilik artışının sağlanması amaçlanmaktadır (Kerman ve Öztop, 2014: 24).

Örgütleri değişime zorlayan unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar içsel (örgüt içi) ve dışsal (örgüt dışı) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İlk olarak dışsal unsurlara bakıldığında, bilim ve teknoloji alanında yaşanan ilerlemeler, tüketici beklentilerinin farklılaşması, sektörel değişimler, ekonomide yaşanan dalgalanmalar, toplum yapısındaki sosyal ve kültürel

değişimler, yasal düzenlemeler, siyasi konjektür ve küreselleşme gibi unsurların bulunduğu görülmektedir. İçsel unsurlara bakıldığında ise örgüt performansının yetersiz olması ya da düşüş göstermesi, yönetim değişikleri, motivasyon kaybı, büyüme veya küçülme ihtiyacı, çalışan beklentileri gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:332).

- Örgütsel değişim, her örgütte aynı ölçüde gerçekleşmemektedir. Örgütlerde yaşanan değişim, değişimin kapsamını ve uygulanacağı katmana (derinliğe) göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, örgütlerde yaşanan değişim ve doğrudan ilişkili oldukları öğrenme düzeyleri şu şekilde sıralanmaktadır (Awbrey, 2005; Gizir, 2008):
- *Birinci Basamak Değişim ve Tek Döngülü Öğrenme:* Günlük işlemlerdeki performansın arttırılmasını kapsamaktadır. Örgütte dair genel hedefler, kültürü, değer ve normlar ile yönetim yapısı sorgulanmamaktadır. Bu aşamada, örgüt kültürüne dair temel hususlar değişmemektedir.
- *İkinci Basamak Değişim ve Çift Döngülü Öğrenme:* Örgütteki düşünsel yapının yeniden inşa edilmesini gerektirmektedir. Bu aşamada, değerler, inançlar ve normlar sorgulanmakta ve değiştirilmektedir. Bu sayede, yeni perspektifler ve yeni yetenekler ortaya çıkmaktadır.
- *Üçüncü Basamak (Dönüşümsel) Değişim ve Üç Döngülü Öğrenme:* Bir ürün, hizmet veya örgüte dair bir paradigmanın dönüşümünü kapsamaktadır. Çalışanların örgütlerine dair algılarındaki radikal değişimleri içermektedir. Örgütte öğrenmenin gerçekleşme biçimine dair yeni bir ortam hazırlamaktadır.

Kültürel açıdan bakıldığında, kurumlarda yaşanan yapısal değişimlerin tek döngülü öğrenmeyi aşamadığı görülmektedir. Sürdürülebilir bir değişimin üç döngülü öğrenme süreci ile değer, inanç ve normların değişimi sayesinde gerçekleştiği ifade edilmektedir (Garcia vd., 2026:20).

Örgütsel değişimin başarılı olabilmesinin örgütteki insan kaynağının doğru şekilde yönetilmesine; dolayısı ile etkili bir liderliğe bağlı olduğu ifade edilmektedir (Demirgil ve Antalyalı, 2017: 129; Yeşil, 2018: 312; Serinikli, 2021:279-280). Liderler örgütteki etkinlik ve verimliliği arttırmak adına radikal kararlar alarak örgüt vizyonunu belirlemekte ve değişimi yönetmektedirler. Sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan gelişmeler liderlerin yeni yetenekler kazanmalarını gerektirmiştir. Bu bağlamda, karizmatik, transformasyonel ve vizyoner liderler, ilgi çeken bir vizyon ortaya koyarak hem çalışanları motive etmekte hem de örgütsel öğrenmeyi teşvik etmektedirler (Eisenbach vd., 1999:84).

Değişim, çoğu kez çalışanlar tarafından belirsizlik olarak görülmekte ve dirençle karşılanmaktadır (Şahin, 2011:311). Çalışanların değişime direnç gösterme sebepleri, iş ya da gelir kaybı endişesi, prestij kaybı endişesi, belirsizlik korkusu, alışkanlıkların terk edilememesi ve değişim maliyeti şeklinde sıralanmaktadır (Özkalp ve Kırel 2010:449). Liderlerin bu süreçteki en kritik görevleri değişim sürecinde örgüte dair dengeyi korumak, çalışanlarla güçlü iletişim kurmak ve güven oluşturarak çalışanları sürece dahil etmektir

(Tüz 2004, 9). Zira, insan unsurunun yer almadığı ya da eksik bırakıldığı değişimin kalıcı olamayacağı ifade edilmektedir.

2.2. Örgütsel Çeviklik

Çeviklik, TDK'da *"kolaylık ve çabuklukla davranan, tetik, atik"* şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2026). Çevikliği örgütsel bağlam içerisinde ele alan örgütsel çeviklik kavramı ise *"bir örgütün çevresindeki ani değişimleri proaktif bir yaklaşımla hızlıca algılayarak stratejilerini yeniden belirleyebilmesi, bu değişimlere uyum sağlayabilmesi ve bu durumu avantaja dönüştürebilme becerisi"* şeklinde tanımlamaktadır (Keçecioğlu ve Çiçek, 2012:296). Örgütsel çeviklik başka bir tanımda, *"örgütlerin çevrelerinin hızla değiştiği bir ortamda, örgütlerin varlıklarını devam ettirmesine ve gelişmelerine dair felsefe"* şeklinde ifade edilmektedir (Maskell, 2001).

Örgütsel çeviklik, üretim yönetimi yaklaşımının eriştiği son kademe olarak görülmektedir (Sukati vd., 2012:275). İş dünyasındaki hızlı değişim beraberinde belirsizlikleri de getirmektedir (Kumkale, 2016). Bu hızlı değişimin en önemli sebepleri, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve müşteri taleplerinin farklılaşması şeklinde sıralanmaktadır. Bu hızlı değişimin yaşandığı ortamda, değişime uyum sağlayamayan işletmelerin pazar payları ve rekabet avantajları azalmaktadır. Bu durum, *"Rigor Mortis (Ölüm Katılığı)"* kavramıyla açıklanmaktadır (Koçel, 2020:681-682). Bir dönem sektörlerinin lider firmaları olan Nokia, Ericsson, Kodak gibi önemli şirketler, sektörlerinde yaşanan değişime uyum sağlayamadıkları için sektördeki konumlarını kaybetmişlerdir (Downes & Nunes, 2014: 18).

Örgütsel çeviklik, temel anlamda, cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik olmak üzere dört boyutta incelenmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999, Crocitto ve Youssef, 2003, Nejatian ve Hossein Zarei, 2013; Akkaya vd., 2019; Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020):

1. **Cevap Verme:** Örgütlerin proaktif bir yaklaşım benimseyerek çevrelerindeki fırsat ve tehditleri öngörme ve hızlı yanıt verme yeteneğidir.
2. **Esneklik:** Örgütlerin iç ve dış çevrede yaşanan değişimlere tepki verirken ürün ya da hizmetin modelinde, miktarında, organizasyonel yapıda ya da insan kaynağında, farklı seçenekleri inceleyerek gerektiğinde bu seçenekleri hayata geçirebilme becerisidir.
3. **Hız:** Mal ve hizmet üretiminde tedarik aşamasından mal ya da hizmetin müşteriye ulaştırılmasına kadar olan süreç ve süreçteki stratejik kararlara dair karar alma süreçlerinin en kısa sürede ve etkili biçimde uygulanmasıdır. Hız boyutu, örgütsel çeviklik kavramının uygulanabilmesi için en kritik boyut olarak ifade edilmektedir.
4. **Yetkinlik:** Diğer üç boyut olan cevap verme, esneklik ve hız boyutlarındaki becerilerin birlikte ve aynı anda uygulanma yeteneğidir. Yetkinlik becerisi, örgütlerin dinamik yetenekleri ile değişen çevresel şartlara uyum sağlamaları adına mevcut kaynak ve yeteneklerini sürekli olarak yenileme potansiyeli olarak aktarılmaktadır.

Literatüre bakıldığında, örgütsel çevikliğe dair yukarıda ifade edilen boyutların dışında, süreçsel ve stratejik boyutlarının da olduğu görülmektedir. Süreçsel boyutlar, *"algılama, karar verme ve hareket etme"* şeklinde sıralanırken (Eisenhardt ve Martin, 2000:1107); stratejik boyutlar ise, *"müşteri, operasyon ve partner"* olarak ifade edilmektedir (Sambamurthy vd., 2003). Örgütsel çevikliği sağlanabilmesi adına gerekli olan bazı unsurlar bulunmaktadır. Örgütler açısından stratejik öneme sahip bu öncüller, liderlik tarzları (Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020), bilgi yönetimi (Liao, 2009:64), örgüt kültürü (Alvesson, 2011:14), içsel motivasyon ve inovatif davranış (Walter, 2021) şeklinde sıralanmaktadır

Sonuç olarak, örgütsel çeviklik, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri adına bir seçenek olmanın ötesine geçerek, varlıklarını devam ettirebilmeleri adına uymaları gereken bir zaruriyet haline gelmiştir (Crocitto ve Youssef, 2003). Çeviklik becerisinin kazanılması için güçlü bir liderlik vizyonuna, etkin bir bilgi yönetimine, çalışanlardaki içsel motivasyonun arttırılmasına ve değişim odaklı bir örgüt kültürü ile iş süreçlerinin yeniden ele alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Azadikhah vd., 2011:136).

2.3. Türkiye'de Karayolu Ulaştırma Sektörü ve Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali

Cumhuriyet tarihinin ilk yılları itibari demiryolu taşımacılığına önem verildiği bilinmektedir. Bu yıllarda, karayolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığını tamamlayan bir ulaşım şekli olarak ele alınmıştır (T.C. KGM, 2026_a). 1950 yılında ise Karayolu Genel Müdürlüğü (KGM) kurulmuştur. Bu dönemde, Marshall Yardımları ile birlikte, Türkiye'nin ulaştırma politikalarında radikal değişimlere gidildiği görülmektedir. yaşanan değişimle, ulaştırma yatırımlarında karayolu taşımacılığına öncelik verilmeye başlanmıştır (Deniz, 2016:1). Bu sürecin getirisi olarak araç sayısının ve illerdeki karayolu yol uzunluklarının hızla arttığı görülmüştür (Aydın ve Oral, 2018:260). Bu dönüşüm, ulaştırma seçenekleri arasındaki bir dengesizliğe sebep olarak karayolu taşımacılığını ulaştırma sisteminin odak noktası haline getirmiştir. 2024 yılı verilerine, verilerine bakıldığında, Türkiye yolcu taşımacılığının %90,9'u ve yük taşımacılığının %90,6'sı karayolu ile yapıldığı görülmektedir (T.C. Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2025:111).

Karayolu taşımacılığının hızla büyümesinde etkili unsurlar, aktarmasız ve "kapıdan-kapıya" ulaşım imkanı, yol güzergâhı ve yolculuk yapılacak araca dair özellik ve kapasite seçiminin mümkün olması ve diğer ulaşım seçeneklerini tamamlayıcı bir işlevinin olması şeklinde sıralanmaktadır (Yıldırım, 2002). Türkiye karayolu ağının 2025 yılında, 68.517 km ulaştığı görülmektedir. Gelişmişlik göstergelerinden biri olarak kabul edilen otoyol uzunluğuna bakıldığında ise, 2025 itibari ile 3.796 km'ye ulaştığı görülmektedir (T.C. KGM, 2026_b).

Karayolu taşımacılığının bariz üstünlüğü, ekonomik ve çevresel anlamda bazı sorunları ortaya çıkartmaktadır. Ekonomik anlamda bakıldığında, Türkiye'nin petrolü dış ülkelerden aldığı ve bu durumun taşıma maliyetlerini arttırdığı görülmektedir. Türkiye'deki petrol ithalatının oranı 2026 yılı için %93 seviyesinde olduğu bilinmektedir.

Bu durumun ülkenin dış ticaret açığının da artmasına yol açtığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, yollarda yaşanan aşırı yıpranmaya bağlı olarak tadilat giderlerinin de ekonomik anlamda bir yük oluşturduğu belirtilmektedir. Çevresel boyutta bakıldığında ise, en dikkat çeken husus araç sayısının artışı ile ortaya çıkan karbon emisyon oranındaki artıştır. (T.C. Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2025:112). Bu husus, sürdürülebilir kalkınma hedefleri bakımından da ele alınmakta ve çeşitli kurum ve kuruluşlarca bu konularda gönüllü olarak azaltma çalışmaları yapılmaktadır (UN, 2026).

Türkiye'deki yolcu taşımacılığının %90,9'unun karayolu ile yapılması, şehirlerarası otobüs terminallerini daha önemli hale getirmiştir. Bu bağlamda, Türkiye'nin Avrupa'ya açılan önemli sınır illerinden biri olan Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali de karayolu taşımacılığı açısından önem arz eden lokasyonlardan biri haline gelmiştir. Tarihsel sürece bakıldığında, Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'nin 1960 yılında Sabuni Mahallesi İki Kapılı Han Caddesi civarında kurulduğu aktarılmaktadır. Artan yolcu talebi ve şehrin genişlemesi sebebi ile terminalin 1980 yılında, Abdurrahman Mahallesi ve son olarak 1997 yılında, bugünkü konumu olan İskender Köy mevkiine taşınmıştır. Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminalinde, özellikle Edirne-İstanbul arasında olmak üzere Türkiye'nin birçok iline ve komşu ülkeler olan Yunanistan ve Bulgaristan'a da seferler düzenlenmektedir. Trakya Üniversite'nin öğrenci sayısı da düşünüldüğünde terminalin özellikle öğrenim dönemlerinde hareketli bir yapıda olduğu dikkat çekmektedir. Terminalin 12 yıldır özel bir şirket tarafından işletildiği ancak, 2026 yılı Nisan ayı itibari Edirne Belediyesi'ne geçtiği bilinmektedir (Türkiye Turizm Ansiklopedisi, 2026). Terminal işletmesinin Edirne Belediyesi'ne geçmesi ile birlikte, farklı taşımacılık şirketlerinin de alanda hizmet vermeye başladığı ve bu anlamda rekabet ortamının yaratıldığı görülmektedir. Bu rekabet ortamının hizmet kalitesini arttırması beklenmektedir. Ayrıca, söz konusu terminal alanın vatandaşların daha kaliteli vakit geçirebilmeleri adına bir tadilat sürecine girdiği ve bu tadilat sürecinin 2026 yılı sonuna kadar devam edeceği bildirilmektedir. Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali ile Edirne şehir merkezi arasındaki ulaşımın ise Edirne Toplu Ulaşım Sistemi (ETUS)'ne kayıtlı şehir içi midibüs hatları ile sağlandığı bilinmektedir (Batı Ekspres, 2026; Yeşilyurt, 2026).

2.4. Araştırma Soruları

Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'nin çok aktörlü bir yapıya dönüşmesi sürecinde, terminalde faaliyet gösteren firmaların dinamik yetenekler yaklaşımı çerçevesinde (algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma), örgütsel çeviklik yeteneklerinin nasıl etkilendiği ve bu süreçte bu yeteneklerini nasıl kullandıklarının ortaya konması amacı ile yapılan bu araştırmada aşağıda yer alan sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır:

- **AS-1.** Yöneticiler geçişin ilk aylarında hangi algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma girişimlerini anlatmaktadır ve bunlar firmalar arasında nasıl farklılaşmaktadır?
- **AS-2.** Saha personeli yeni işletme modeli ve rekabet altında günlük inisiyatif ve özerkliğini nasıl deneyimlemektedir?

- **AS-3.** Personelin deneyimleri, yöneticilerin anlattığı firma düzeyi girişimlerle nasıl ilişkilenmektedir (uyum ya da gerilim)?

İfade edilen bu sorulara cevap bulabilmek adına literatür ve uzman görüşlerinden yararlanarak ve araştırmaya katılan katılımcılar yönetici ve çalışanlar olarak iki grupta ele alınarak şu araştırma soruları sorulmuştur:

Grup 1: Yöneticiler ve Acente Sahipleri

- **Ana Soru 1.1. (Yetkinlik):** Size göre, terminalde yaşanan geçiş sürecinde, şirketinizin sahip olduğu insan kaynağı, bilgi birikimi ve teknolojik altyapı, pazardaki değişim sinyallerini algılama ve değişimi yönetme hususlarında ne ölçüde yeterlidir? Sebepleri ile açıklayınız.
- Alt Soru 1.1.1: Önceki döneme kıyasla, yeni dönemde piyasanın hızına ayak uydurabilmek için hangi yeni yetkinlikleri (örneğin dijitalleşme, veri analizi, pazarlama yeteneği) kazandınız ya da kazanmak zorunda kaldınız? Sebepleri ile açıklayınız.
- Alt Soru 1.1.2: Mevcut personelinizin bilgi ve beceri düzeyinin alınan stratejik kararları hayata geçirme noktasındaki etkisini nasıl yorumlarsınız?
- **Ana Soru 1.2 (Esneklik):** Sektörde yaşanan dalgalanmalara ya da beklenmedik krizlere (örneğin ani talep artışları, festival/tatil dönemleri) karşı stratejilerinizi, sefer planlarınızı ve fiyatlandırmalarınızı anında değiştirebilme kabiliyetinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Alt Soru 1.2.1: Dönüşüm sürecinde, Belediyenin terminal yönetim modeli ve kuralları, operasyonel esnekliğinizi nasıl etkiliyor? Sebepleri ile açıklayınız.
- Alt Soru 1.2.2: Önceki döneme kıyasla, bu dönemdeki beklenmedik durumlar ortaya çıktığında, stratejik planlarınızdan sapabilme yetkinliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz? Sebepleri ile açıklayınız.
- **Ana Soru 1.3. (Cevap Verme ve Hız):** Önceki döneme kıyasla, rakip firmaların hamlelerine ya da değişen yolcu taleplerine göre karar alıp eyleme geçme hızınızı ve ortaya çıkan sektörel değişimlere cevap verme yeteneğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz? Sebepleri ile açıklayınız.
- Alt Soru 1.3.1: Yeni dönemde gerek firma içi gerekse firmanız ile diğer firma ya da kurumlar arasında koordinasyon gerektiren durumlarda, sorunlara ortak ve hızlı bir şekilde reaksiyon gösterebilme mekanizmanızı nasıl değerlendiriyorsunuz? Sebepleri ile açıklayınız.
- Alt Soru 1.3.2: Yeni dönemin firmanızın karar alma süreçlerine olan etkileri (olumlu ya da olumsuz) nelerdir? Sebepleri ile açıklayarak somut bir örnek verebilir misiniz?

GRUP 2: Saha ve Operasyon Personeli

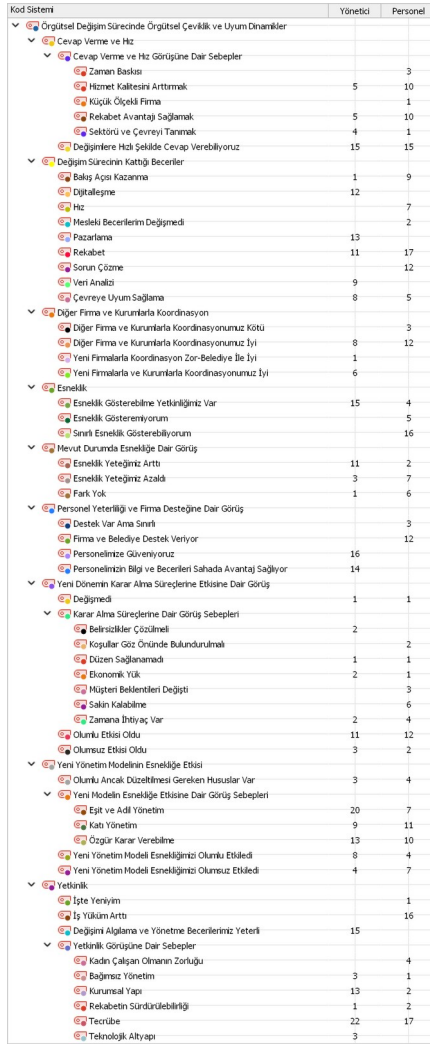
- **Ana Soru 2.1. (Yetkinlik):** Terminaldeki değişim ile birlikte, günlük iş yükünüzde ve sorumluluk alanınızda değişiklikler oldu mu? Sebepleri ile açıklayınız.

- Alt Soru 2.1.1: Eğer iş yükünüzde bir değişim yaşandıysa, yaşanan değişim yolcu taleplerini karşılama konusunda sahip olduğunuz mesleki becerileri ve pratik donanımı nasıl etkiledi? Örnek vererek açıklayınız.
- Alt Soru 2.1.2: Kriz durumlarında (rötar, bilet bulamama vb.) doğru çözümü üretmek için şirket yönetiminden veya belediyeden yeterli desteği gördüğünüzü düşünüyor musunuz? Örnek vererek açıklayınız.
- **Ana Soru 2.2. (Esneklik):** Saha içerisindeki beklenmedik aksaklıklar veya yoğunluklarda, rutin prosedürlerin dışına çıkarak inisiyatif alabilme ve sürece uyum sağlayabilme özgürlüğünüzü nasıl değerlendiriyorsunuz? Açıklayınız.
- Alt Soru 2.2.1: Terminal içindeki ortak alan kuralları ve belediyenin saha denetimlerinin operasyonel esnekliğinize olan etkisini nasıl yorumluyorsunuz? Sebepleri ile açıklayınız.
- Alt Soru 2.2.2: Saha operasyonlarında bir kriz çıktığında, prosedürleri esnetip esnetmeme konusunda ne kadar özgür karar alabiliyorsunuz? Örnek vererek açıklayınız.
- **Ana Soru 3 (Cevap Verme ve Hız):** Rekabet ortamının yarattığı müşteri memnuniyeti baskısı ve anlık krizler karşısında sahada tepki verebilme hızınız ile çevredeki diğer birimlerle olan koordinasyonunuz firma başarınızı nasıl etkilemektedir? Sebepleri ile açıklayınız.
- Alt Soru 2.3.1: Terminaldeki diğer firmaların personeli ve belediyenin saha denetim birimleriyle kurduğunuz iletişim, operasyonel krizleri çözme kabiliyetinizi nasıl etkiliyor? Örnek vererek açıklayınız.
- Alt Soru 2.3.2: Terminaldeki yeni dönem ve yönetim biçimi, yolculardan gelen şikâyetler ve baskılar karşısında, sakin kalıp hızlı çözümler üretebilme kapasitenizi nasıl etkilemektedir? Örnek vererek açıklayınız.

3. Yöntem

Yorumlayıcı felsefi bakış açısın benimsendiği araştırmada, nitel araştırma yöntemi ve vaka çalışması deseni kullanılmıştır (Yin, 2018). Katılımcılar, amaçlı örneklem seçme yöntemi ile belirlenmiştir. Edirne Belediyesi tarafından gerçekleştirilen ihaleler sonucunda otogarda bulunan 16 bilet satış yazıhanesinin 11 tanesi 5 ana şirket tarafından kiralanmıştır. Katılımcıların seçiminde, otogarda faaliyet gösteren bu 5 firmanın yöneticileri, sahipleri ve bu firmalarda görevli çalışanlara odaklanılmıştır. Araştırma öncesinde, Trakya Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı'ndan 28.09.2026 tarih ve 10/07 sayılı etik kurul izni alınmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler araştırma doygunluğa ulaşana ve veriler tekrar etmeye başlayana kadar devam ettirilmiştir. Bu kapsamda, 15 yönetici ve 15 personel olmak üzere toplam 30 katılımcı ile yüz yüze derinlemesine görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler MAXQDA programından faydalanılarak içerik analizi ve betimsel analize tabi tutulmuştur. Araştırma sorularında katılımcılara sorulan ana sorularda belirtilen örgütsel

çeviklik boyutları araştırmanın kodlarını oluştururken bu sorulara katılımcıların verdikleri cevaplar alt kodları oluşturmuştur. Bu kapsamda araştırmada 9 adet kod ve 34 birinci derece alt kod ve 21 adet ikinci derece alt kod kullanılmıştır. Analizlerde yapılan kodlamalar birinci ve ikinci derece alt kodlar kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan kod ve alt kodlar Şekil 1'deki Kod Matris Tarayıcısı'nda gösterilmektedir.



Kod Sistemi	Yönetici	Personel
Örgütsel Değişim Sürecinde Örgütsel Çeviklik ve Uyum Dinamikler		
Cevap Verme ve Hız		
Cevap Verme ve Hız Görüşüne Dair Sebepler		
Zaman Baskısı		3
Hizmet Kalitesini Arttırmak	5	10
Küçük Ölçekli Firma		1
Rekabet Avantajı Sağlamak	5	10
Sektörü ve Çevreyi Tanımak	4	1
Değişimlere Hızlı Şekilde Cevap Verebiliyoruz	15	15
Değişim Sürecinin Kattığı Beceriler		
Bakış Açısı Kazanma	1	9
Dijitalleşme	12	
Hız		7
Mesleki Becerilerim Değişmedi		2
Pazarlama	13	
Rekabet	11	17
Sorun Çözme		12
Veri Analizi	9	
Çevreye Uyum Sağlama	8	5
Diğer Firma ve Kurumlarla Koordinasyon		
Diğer Firma ve Kurumlarla Koordinasyonumuz Kötü		3
Diğer Firma ve Kurumlarla Koordinasyonumuz İyi	8	12
Yeni Firmalarla Koordinasyon Zor-Belediye İle İyi	1	
Yeni Firmalarla ve Kurumlarla Koordinasyonumuz İyi	6	
Esneklik		
Esneklik Gösterebilme Yetkinliğimiz Var	15	4
Esneklik Gösteremiyorum		5
Sınırlı Esneklik Gösterebiliyorum		16
Mevut Durumda Esnekliğe Dair Görüş		
Esneklik Yeteğimiz Arttı	11	2
Esneklik Yeteğimiz Azaldı	3	7
Fark Yok	1	6
Personel Yeterliliği ve Firma Desteğine Dair Görüş		
Destek Var Ama Sınırlı		3
Firma ve Belediye Destek Veriyor		12
Personelimize Güveniyoruz	16	
Personelimizin Bilgi ve Becerileri Sahada Avantaj Sağlıyor	14	
Yeni Dönemin Karar Alma Süreçlerine Etkisine Dair Görüş		
Değişmedi	1	1
Karar Alma Süreçlerine Dair Görüş Sebepleri		
Belirsizlikler Çözülmeli	2	
Koşullar Göz Önünde Bulundurulmalı		2
Düzen Sağlanamadı	1	1
Ekonomik Yük	2	1
Müşteri Beklentileri Değişti		3
Sakin Kalabilme		6
Zamana İhtiyaç Var	2	4
Olumlu Etkisi Oldu	11	12
Olumsuz Etkisi Oldu	3	2
Yeni Yönetim Modelinin Esnekliğe Etkisi		
Olumlu Ancak Düzeltilmesi Gereken Hususlar Var	3	4
Yeni Modelin Esnekliğe Etkisine Dair Görüş Sebepleri		
Eşit ve Adil Yönetim	20	7
Katı Yönetim	9	11
Özgür Karar Verebilme	13	10
Yeni Yönetim Modeli Esnekliğimizi Olumlu Etkiledi	8	4
Yeni Yönetim Modeli Esnekliğimizi Olumsuz Etkiledi	4	7
Yetkinlik		
İşte Yeniyim		1
İş Yükümü Arttı		16
Değişimi Algılama ve Yönetme Becerileriniz Yeterli	15	
Yetkinlik Görüşüne Dair Sebepler		
Kadın Çalışan Olmanın Zorluğu		4
Bağımsız Yönetim	3	1
Kurumsal Yapı	13	2
Rekabetin Sürdürülebilirliği	1	2
Tecrübe	22	17
Teknolojik Altyapı	3	

Şekil 1. Kullanılan Kodlar ve Sıklıkları (Kod Matris Tarayıcısı)

Araştırmanın inandırıcılığını arttırmak adına veri analizi aşamasında da uzman görüşü alınmış ve çapraz kodlama yapılmıştır. Araştırma etiği gereği, katılımcılara elde edilen

verilerin araştırma dışında herhangi bir yerde kullanılmayacağı, araştırmada kendilerinden ad-soyad gibi özel bilgilerinin istenmeyeceği ve araştırmada kendilerinden *"katılımcı-1, katılımcı-2"* şeklinde bahsedileceği ifade edilmiştir. Araştırma öncesinde, Trakya Üniversitesi Beşeri Araştırmalar Kurulu'ndan …. Tarih ve … sayılı Etik Kurul İzni alınmıştır.

4. Bulgular

Araştırma bulgularına geçmeden önce katılımcıların sosyo-demografik özellikleri incelenmiştir. 15 yönetici ve 15 çalışandan oluşan katılımcılara altı sosyo-demografik soru sorulmuştur. Bu sorular araştırmanın kategorik değişkenleri olarak tanımlanmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden ilk olarak yaş değişkenine bakıldığında, katılımcıların 11'inin (%36,7) 40'lı; 9'unun (%30) 30'lu; 7'sinin (%23,3) 50'li; 2'sinin (%6,7) 20'li ve 1'inin (%3,3) ise 60'lı yaşlarında ve olduğu görülmüştür. Katılımcıların cinsiyetine bakıldığında, 27 katılımcının (%90) erkek; 3 katılımcının (%10) ise kadın olduğu görülmüştür. Katılımcılardan 5 kişinin (%16,7) bekar; 25 kişinin ise (%83,3) evli olduğu görüşmüştür. Eğitim durumları incelendiğinde, katılımcılardan 14 kişinin (%46,7) lise; 6 kişinin (%20) lisans; 5 kişinin (%16,7) ilkokul; 4 kişinin (%13,3) ve 1 kişinin (%3,3) ise ön lisans mezunu olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların firmadaki çalışama sürelerine bakıldığında, 2 aydan 16 yıla yayılan geniş bir yelpazenin olduğu görülmüştür. Katılımcıların görevlerine bakıldığında ise, 11 katılımcının (%36,7) firma yöneticisi; 8 katılımcının (%26,7) yazıhane çalışanı; 5 katılımcının (%20) saha çalışanı; 4 katılımcının (%13,3) saha sorumlusu ve 2 katılımcının ise şoför olduğu görülmüştür.

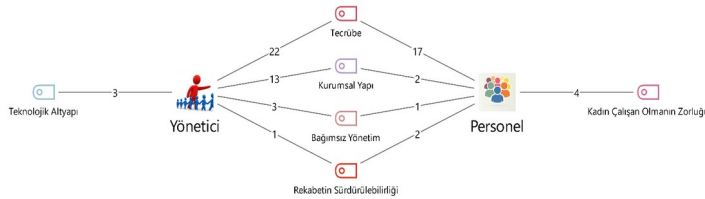
Araştırma sorularında her iki grupta yer alan katılımcılara sorulan sorular örgütsel çevikliğin boyutları olan yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız boyutları ile ele alınmıştır. Bu bağlamda, ilk araştırma sorusunda, otogarda yaşanan değişimin yöneticiler açısından şirketlerinin yetkinliklerini; personeller açısından ise sahip oldukları yetenekleri nasıl etkilediği sorulmuştur. Yöneticilerin tamamı değişimi ve becerilerinin yeterli olduğunu ifade ederken; çalışanlar yaşanan değişimin iş yüklerini arttırdıklarını ifade etmişlerdir. Bu husus görüşmelerden birinde şu şekilde ifade edilmiştir:

"*Terminaldeki değişim ile birlikte hareketlilik ciddi şekilde arttı. Şirket olarak köklü bir geçmişiz var. Ayrıca, ciddi bir bilgi birikimine sahibiz. Daha önce otogarda farklı bir çatı altında bizzat sahadaydık. Bu yüzden şehri, yolcu profilini ve pazarın taleplerini iyi biliyoruz. Tabi ki, yeni dönemde kendi markamız ve kurumsal kimliğimizle yer almamız, pazar sinyallerini daha doğrudan ve hızlıca algılamamızı sağladı. Çalışanlarımız sahaya hakim. Teknolojik altyapımız ise biletleme ve sefer takibi hususlarında yeterli. Kendi adımıza var olmak, değişimi yönetme gücümüzü ve buradaki konumumuzu eskiye kıyasla çok daha güçlü kıldı (Yönetici\Y1: 8).*"

Görüşme yapılan personellerden bir katılımcının işinde yeni olduğunu ifade ettiği; diğer tüm katılımcıların ise otogarda yaşanan değişimin iş yükünü arttığını ifade ettikleri görülmüştür. Bu durum görüşmelerden birinde şu şekilde ifade edilmiştir:

“Evet biraz değişiklik oldu. Rekabet başladı. Ama bizim işimiz zaten hep zor. O yüzden alışkınız. Otogarda çalışmak hem zordur hem alışkanlık yapar. Başka yerde çalışamazsın. Buradaki insanlarla başa çıkmak herkesin işi değil. Firmadaki yöneticiler desen bambaşka bi dünya. Burası kurtlar sofrası. Şimdi, Belediye işletiyor, farklı firmalar geldi, ama biz yine işimizi yapıyoruz. Patronlarımız daha fazla müşteri almamızı istiyor. Biz de elimizden geleni yapıyoruz. Rekabet yeni başladı. İleride durum değişir mi bilmiyoruz. Değişirse bizim de işimiz eskisi gibi biraz daha sakin olabilir. (Personel\P3: 8).”

Otogarda yaşanan değişimin firma yetkinliği ve çalışan yeteneklerine etkisine dair ifade edilen yukarıda görüşlerin sebeplerine dair yapılan kodlamalar Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Yetkinlik Görüşüne Dair Sebepler

Şekilde hareketle, yönetici ve personellerin firma yetkinliği ve çalışan yeteneğine dair görüşlerinin altında yatan ortak sebeplerin *“tecrübe, kurumsal yapı, bağımsız yönetim ve rekabetin sürdürülebilirliği*” olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, yöneticilerin teknolojik altyapı, personellerin ise kadın çalışan olmanın zorluğu konularını ifade ettikleri anlaşılmıştır. Bu durum görüşmelerde şu şekilde ifade edilmiştir:

“*Biz daha önce terminale giremiyorduk. Burada çok kavgalar oldu. Esik işletmeci zorluk çıkarttı. Yer vermedi. Biz de şehir içinden çalıştık. Yıllarca mahkemelerimiz oldu. İşyerlerimiz mühürlendi. Araçlarımız durduruldu. Cezalar yedik. Ama çok şükür belediye burayı aldı ve adaletli bir şekilde işletmeye başladı. Biz de artık otogarda hizmet veriyoruz. Biz yılardır insanlara kaliteli hizmet verebilmek adına çalışıyoruz. Bu yüzden bu değişim sürecinde de kendimize güveniyoruz” Yönetici\Y4: 8 - 8 (0).*

“Yeni dönemdeki düzenli yönetim yapısı, yolculardan gelen baskı ve şikayetler karşısında sakin kalmamızı kolaylaştırdı. Eskiden yolculara otogar dışında hizmet vermek durumunda kaldığımı anlatmak ve mağduriyet gidermek çok zordu. Şimdi resmi peronumuzda, kurumsal bir çatı altında hizmet verdiğimiz için yolcu tepkilerini daha özgüvenli ve sakin bir şekilde göğüsleyebiliyoruz. Yolcunun şikayetini dinleyip, sistem üzerinden anında alternatif çözümler üreterek süreci yönetebiliyoruz.” Personel\P12: 24 - 24 (0).

Birinci bölümün son sorusunda, değişim sürecinde personelin bilgi ve beceri düzeyeninin alınan kararları uygulamadaki etkisi ve kriz durumların personelin firmadan ve belediyeden destek alıp almadığına dair görüşleri sorulmuştur. Bu kapsamda yapılan kodlamalar Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3. Personel Yeterliliği ve Firma Desteğine Dair Görüşler

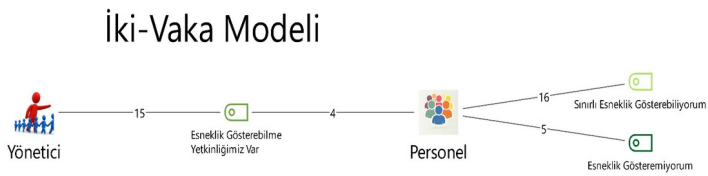
Şekilde görüldüğü gibi, personellerine güvendiklerini ve personellerinin sahip olduğu bilgi ve becerilerin kendilerine sahada avantaj sağladığını bildirmişlerdir. Bu husus görüşmelerde şöyle ifade edilmiştir:

"Çalışanlarımıza güveniyoruz. Zaten gördüğümüz bir eksiklik olursa onu tamamlamak adına çalışmalar yapıyoruz. Sahadaki en güçlü yanımız çalışanlarımız. Biz hizmet üretiyoruz. İnsanlarla en çok iletişime geçen çalışanlar saha çalışanlarımız. Bu yüzden çalışanlarımızı önemsiyoruz… (Yönetici\Y8: 12)."

Personeller ile yapılan görüşmelerde ise 12 çalışanın değişim sürecinde, firmalarından ve Belediyeden destek gördüğünü bildirdiği; ancak, üç çalışanın bu desteklerin sınırlı olduğunu ifade ettiği görülmüştür. Bu husus görüşmelerde şöyle aktarılmıştır:

"Genel olarak destek var. Ama her durumda aynı hızda değil. Bizim işimizde bazı sorunlar anında çözülmek zorunda. Örneğin, otobüs rötar yaptığında yolcu doğal olarak sinirleniyor. Hemen bankoya geliyor. Bu durumlarda bizim de önce firmadan bilgi almamız gerekiyor. Firma geç bilgi verirse bizim de yolcuya vereceğimiz cevap gecikiyor. Belediye döneminde özellikle ilk zamanlarda kiminle iletişime geçeceğimiz konusunda bazı sıkıntılar yaşandı. Sonradan bu konu çözüldü. Benim açımdan en önemli şey, sorun olduğunda ulaşabileceğimiz kişinin belli olması. Çünkü, yolcu karşısında bekletildiği zaman ister istemez tepki gösteriyor. Yönetimden veya Belediyeden hızlı şekilde bilgi geldiğinde biz de sorunu daha rahat çözüyoruz (Personel\P5: 12)."

Yapılan görüşmelerin ikinci bölümünde, katılımcılara otogarda yaşanan dönüşüm sürecinde firmanın yönetim kademesinde alınan kararlara ve çalışanların sahadaki uygulamalarına dair esnek davranabilme görüşleri sorulmuştur. Bu anlamda, yapılan kodlamalar Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Esnekliğe Dair Görüşler

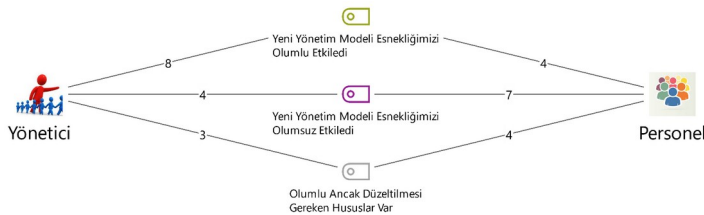
Şekilde görüldüğü gibi yöneticilerin tamamı, esneklik gösterebilme yetkinliklerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu husus görüşmelerden birinde şöyle aktarılmıştır:

"Öncelikle bizim sektörümüz hareketli bir sektör. Bu sebeple, ortaya çıkan değişimleri görmek lazım. Biz de firma olarak sürekli bu analizleri yapıyoruz. Ortaya çıkan ya da çıkacak olan durumlara karşı atacağımız adımları her zaman önceden planlamaya çalışıyoruz. Örneğin, önümüzdeki günler okullar açılıyor üniversiteler başlayacak. Bul sim sektörümüzde de ve yoğunlar sebebiyet verecek Bul sim sektörümüzde de ve yoğunlar sebebiyet verecek. Biz şimdiden önümüzdeki haftalar için oluşturacağımız seferleri planladık. Ancak, yaşanan ani değişim ya da aksaklıklarda da anlık olarak değişikliğe gidebiliyoruz. Bunu çok yapıyoruz. Yapmak zorunda kalıyoruz. Bu anlık değişimler bizler için bir sorun teşkil etmiyor (Yönetici\Y2: 14)."

Personellerle yapılan görüşmelerde ise 16 kez *"sınırlı esneklik gösterebiliyorum"* kodu ile kodlama yapılmıştır. Bu durum görüşmelerde şöyle ifade edilmiştir:

"Kendi yetkim dahilindeki konularda inisiyatif alabiliyorum. Ama şirketin parasını, bilet işlemlerini veya yolcunun ücretini ilgilendiren konularda kafama göre karar veremem. Örneğin yolcu yanlış saati seçmişse ve bilet değişikliği istiyorsa, firmanın kurallarına bakmam gerekir. Eğer benim yetkim dahilindeyse işlemi hızlıca yaparım. Yetkim dışındaysa ilgili kişiden onay alırım (Personel\P6: 18)."

Devam eden bölümde katılımcılara otogardaki yeni yönetim modelinin esnekliğe olan etkisi sorulmuştur. Alınan cevaplarla yapılan kodlamalar Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. Yeni Yönetim Modelinin Esnekliğe Etkisine Dair Görüşler

Yeni yönetim modelinin firma ve personel esnekliği üzerindeki etkisine dair görüşlere bakıldığında, sekiz yönetici ve dört personelin yeni yönetim modelinin firma ve personel esnekliği üzerinde olumlu etkisinin olduğuna dair görüş bildirdiği görülmektedir. Bu durum görüşmelerde şu şekilde aktarılmıştır:

"Belediyenin saha denetimleri ve kuralları kesinlikle bizim operasyonel esnekliğimizi kısıtlamıyor, aksine koruyor. Eskiden otogar dışında polisle, zabıtayla, eski işletmecinin elemanlarıyla köşe kapmaca oynarken hiçbir güvencemiz yoktu. Şimdi belediye denetimlerinin olması, her firmanın eşit haklara sahip olmasını sağlıyor. Peron süreleri veya ortak alan kullanımı kurallara bağlı; bu kurallar dahlinde yolcumuza hizmet verirken haklarımızın korunduğunu bilerek daha rahat hareket edebiliyoruz. (Personel\ P11: 16)."

Katılımcılardan üç yönetici ve dört personel ise yeni yönetim modelinin esneklik davranışı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ancak, düzeltilmesi gereken hususlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum şöyle aktarılmıştır:

"Genel olarak Belediyenin burada oluşturduğu yeni düzeni destekliyoruz. Ancak, bazı konularda belirsizlikler var. Bunlar bir an önce giderilmeli. Belediye burada tek söz sahibi olmalı. Aksi halde, bu düzen bozulur. Belediye şu anda tarafsız. Bu bizim esnek ve rahat hareket etmemizi kolaylaştırıyor. Ancak, belirsizlikler devam ederse, diğer firma güçlenir. O zaman haksız rekabet ortaya çıkar. Böyle ortamda biz de rahat ve esnek kararlar veremeyiz (Yönetici\Y9: 16)."

Araştırmaya katılan dört yönetici ve yedi personel ise yeni yönetim modelinin esneklik üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu husus, görüşmelerde şöyle ifade edilmiştir:

"Belediyenin saha denetimleri ve ortak alan kuralları terminalde genel bir disiplin sağladı tamam. Ama, işleyişteki esnekliğimizi doğrudan kısıtladı. Peron bekleme süreleri, alan kullanımı ve araç giriş-çıkışları katı kurallara bağlandığı için yolcu odaklı anlık esneklikler göstermekte zorlanıyoruz (Personel\P13: 17)."

Katılımcılara yeni dönemin esnekliğe etkisine dair belirttikleri görüşlerin sebepleri de sorulmuştur. Olumlu etkisi olduğunu ifade edenlerin *"eşit ve adil yönetim"* ve *"özgür karar verebilme"*; olumsuz etkisi oluğunu ya da düzeltilmesi gerekli hususlar oluğunu söyleyenlerin ise *"katı yönetim"* gibi sebepler sundukları görülmüştür. Alınan cevaplara göre yapılan kodlamalar Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Yeni Dönemin Esnekliğe Etkisine Dair Görüş Sebepleri

Yeni dönemin esneklik davranışına etkisine dair en sık belirtilen sebebin *"eşit ve adil yönetim"* olduğu görülmüştür. Yönetici görüşmelerinde 20 kez, personel görüşmelerinde ise 7 kez eşit ve adil yönetim kodu kullanılmıştır. Bu husus görüşmelerde şu şekilde aktarılmıştır:

"… tarafsız ve adil bir yönetim var. Bu durum bizi son derece olumlu etkiliyor. Esneklik anlamında bize bir engel yaratmıyor. Bizim esneklik olarak gördüğümüz anlık değişimler kural dışı uygulamalar değil. Bu sebeple belediyenin kurallarıyla bizim uygulamadaki esneklerimiz arasında çelişki olduğunu düşünmüyorum (Yönetici\Y2: 16)."

Yeni dönemin esneklik davranışına etkisine dair en sık belirtilen ikici sebep *"özgür karar verebilme"* dir. 13 yönetici ve 10 personel görüşmesinde bu sebebe dair kodlama yapılmıştır. Bu husus görüşmelerde şöyle ifade edilmiştir:

"Bizler kooperatif olduğumuz için ben de diğer arkadaşlarım da bir durum olduğunda karar verebiliriz. Bu konuda başkanlarımız da var, onlar da bir durum olduğunda müdahale edebiliyorlar. Biz kooperatif olduğumuz için bu durumda herkes özgür diyebilirim. Örnek biraz önce dediğim gibi muhtaç birisi geldi yollamamız gerekiyor ya da aracı ücretsiz almamız gerekiyor. Bunun kararı ben tek başıma verebilirim. Kimse bana niye öyle yaptım demez (Personel\P1: 18)."

Yeni dönemin esneklik davranışına etkisine dair belirtilen son sebep ise *"katı yönetim"* dir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde 9 kez, personel görüşmelerinde ise 11 kez katı yönetim kodu kullanılmıştır. Bu durum görüşmelere şu şekilde yansımıştır:

"Kriz anında kural esnetme yetkim yok. Son dakikada gelen bir yolcu olduğunda ya da bagajla ilgili bir aksama yaşandığında, otobüsün kalkış saatini veya peron süresini esnetememe. Çünkü belediyenin denetim birimleri çıkış sürelerini sıkı tutuyor. Ben de yolcuya durumu düzgünce anlatıp, mevcut kurallar dahilinde yardımcı olmaya çalışıyorum (Personel\P10: 18)."

Görüşmenin ikinci bölümünün sonunda, katılımcılara mevcut durumda, önceki döneme göre esneklik yeteneklerinin nasıl değiştiği sorulmuştur. Alınan cevaplara göre yapılan kodlamalar Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7. Mevcut Durumda Esnekliğe Dair Görüşler

Yapılan görüşmelerde mevcut durumda esnekliğe dair en sık ifade edilen görüşün *"esneklik yeteneğimiz arttı"* olduğu görülmüştür. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde 11 kez, personelle yapılan görüşmelerde ise iki kez mevcut durumda esneklik yeteneğinin arttığına dair kodlama yapılmıştır. Bu durum görüşmelerde şu şekilde ifade edilmiştir:

"*Önceki dönemde de bizim stratejik planlarımızı yine kendimiz belirliyorduk. Ancak, başka bir firmanın altından çalıştığınızda onun belirlediği şartlarda, onun belirlediği fiyatlama politikasıyla çalışırsınız. Bunun yanında, bir de Biz de komisyon konusu var. Altından çalıştığınız firmaya hem biletten komisyon verirseniz hem de kira ödersiniz. Bu da sizi gelir gider dengesini kurma konusunda biraz sıkıntıya sokar. Bu sebeple, bu dönem önceki döneme kıyasla, planlarımızı yapma, planlarımızdan gerektiği yerde sapma konularında çok daha rahatız; buna şükür (Yönetici\Y2: 18)."*

Yapılan yönetici görüşmelerinde üç kez, personel görüşmelerinde ise yedi kez "*esneklik yeteneğimiz azaldı"* kullanılmıştır. Bu durum görüşmelere şu şekilde yansımıştır:

"Kriz anında kuralı esnetmek imkansız gibi bir şey. Bilet işinde bizim şirket bünyesinde bir şeyler yaparız belki ama otogarın içinde, peronda bir şey esnetemezsin. Kendi başımıza pratik karar alma devri bitti (Personel\P14: 18)."

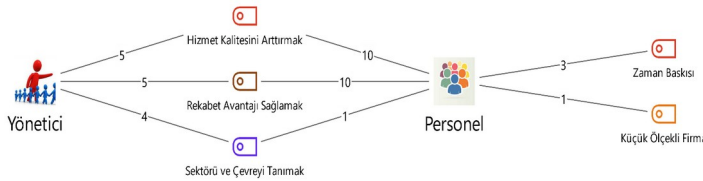
Bunların yanı sıra, bir yönetici ve altı personel ile yapılan görüşmede önceki duruma göre mevcut durumda esnekliğin değişmediği belirtilmiştir. Bu durum görüşmelerde şu şekilde belirtilmiştir:

"Benim kendi başıma prosedürü değiştirme yetkim yok. Özellikle para ve bilet işlemlerinde kafama göre hareket edemem. Fakat, küçük konularda, yolcunun mağdur olmaması için iletişim ve yönlendirme hususlarında inisiyatif alıyorum. Mesela, bir otobüs gecikmiş. Yolcu başka bir otobüse yetişmek zorunda kalmış. Bu durumda, yolcuyu boş yere bekletmemeye çalışırım. Ama bilet iptali veya ücret iadesi gibi firmanın onayını gerektiren bir konu varsa kendi başıma işlem yapmam. Tecrübe burada önemli; hangi noktaya kadar inisiyatif alınacak, bilmeniz gerekiyor. (Personel\P5: 18)."

Yapılan görüşmelerin son bölümünün ilk aşamasında, katılımcılara otogarda yaşanan değişimin firmanın ve çalışanların değişime cevap verme becerisine ve hızına olan etkisine dair görüşleri sorulmuştur. Tüm katılımcılar otogarda yaşanan değişimin firma ve çalışanlardaki değişime cevap verme becerisi ve hızlarına olumlu anlamda etki ettiğini ve değişimlere hızlı şekilde cevap verebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum görüşmelere şu şekilde yansımıştır:

"Tabi ki bu dönemde, çevredeki değişimlere göre pozisyon alabiliyoruz. Terminaldeki yeni düzenle birlikte, artık burada kendi yazıhanemizde faaliyet gösteriyoruz. Kendi planlarımızı yapıp o şekilde çalışabiliyoruz. Gerektiğinde anlık değişiklikler yapıp hızlıca uygulayabiliyoruz (Yönetici\Y9: 20)."

Buna ilave olarak katılımcılara cevap verme ve hız yetkinliklerine dair görüşlerinin sebepleri sorulmuştur. Alınan cevaplarla yapılan kodlamalar Şekil 8'de gösterilmektedir.



Şekil 8. Cevap Verme ve Hız Görüşüne Dair Sebepler

Otogarda yaşanan değişim sürecinde, katılımcıların değişime cevap verme ve hız görüşlerine dair en sık ifade edilen sebeplerin *"hizmet kalitesini arttırmak"* ve *"rekabet avantajı sağlamak"* olduğu görülmüştür. Beşer yönetici ve onar personel görüşmesinde *"hizmet kalitesini arttırmak"* ve *"rekabet avantajı sağlamak"* kodunun kullanıldığı görülmüştür. Onu dört yönetici ve bir personel görüşmesinde kullanılan *"sektörü ve çevreyi tanımak"* kodunun takip ettiği anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra, personel görüşmelerinde yönetici görüşmelerinden farklı olarak *"zaman baskısı" (3)* ve *"küçük*

ölçekli firma" (1) kodlarının kullanıldığı görülmüştür. Bu durum görüşmelere şu şekilde yansımıştır:

"Bizim kimseyle bi problemimiz yok. Gerek diğer firmalarla gerekse Belediye ile iletişim kurup gereken neyse yapıyoruz. Çünkü, biz herkesin bi parça ekmek için çalıştığını biliyoruz. Amacımız işimizi yapmak. Vatandaşa hizmet üretmek. Bu yüzden herkesle anlaşmaya çalışıyoruz." Yönetici\Y4: 22 - 22 (0).

"Firma sayısı çoğalınca doğal olarak bir rekabet oluştu. Yolcunun önünde seçenek çok, o yüzden bir sıkıntı olduğunda anında çözüm üretip müşteriyi kaçırmamak gerekiyor. Sahada eli çabuk tutmak firma başarısı için şart oldu. Bizim herkesle iletişimimiz iyi. Bu ada firmamızı başarılı yapıyor." Personel\P9: 20 - 20 (0).

"Çevrede yaşanan değişimlere karşı çok hızlı cevap verebilen bir firmayız. Çevreyi sürekli inceliyoruz ortaya çıkan değişime hızlıca reaksiyon gösteriyoruz. Bunun en büyük sebebi sektörden uzun yıllardır var olan köklü kurumsal bir firma olmamız." Yönetici\Y14: 20 - 20 (0).

"Kısa mesafe yolcusu internet bileti ile uğraşmıyor. Buradan alıyor. Keşan, Kırklareli, Uzunköprü… Biz de bunu bildiğimiz için gelen yolcuları almaya çalışıyoruz. Biz kooperatifiz ve sayımız kalabalık. Bazı seferler 30 dakikada bir bazı seferler 10 dakikada. 10 dakikada aldın aldın. Alamazsan boş da çıkabilirsin. O yüzden işimiz zor. Rekabet vatandaş için güzel. Ama bizler için zor daha da zor olacak." Personel\P1: 8 - 8 (0).

"Biz ilçede kurulmuş bi firmayız. Senelerdir var olan bir kooperatifiz. Yani bu durumda da çalışıyoruz. Zaman ne gösterecek bilemeyiz. Biz şartlar ne gerektiriyorsa o şekilde çalışıyoruz. Ben de bütün arkadaşlarım da araçlarımıza binen bütün yolcularımızı misafir gibi ağırlıyoruz. Zaten küçük yerde çalışıyoruz. Çoğu tanıdık kişiler biniyor araçlarımıza. Firmamız dediğim gibi küçük bir kooperatif, bu değişiklik bizi ne geriye çeker ne ileriye götürür bence. Tabi bazı şeyleri görmek için biraz zaman gerekir diye düşünüyorum." Personel\P1: 20 - 20 (0).

Devam eden bölümde, katılımcılara gerek firma içi gerek diğer firmalarla gerekse resmi kurumlarla olan iletişim ve koordinasyon becerileri ve bu becerilerin otogardaki değişim sürecinde ortaya çıkan krizleri çözmedeki etkilerine dair görüşleri sorulmuştur. Bu kapsamda elde edilen cevaplara göre yapılan kodlamalar Şekil 9'da gösterilmektedir.



Şekil 9. İletişim ve Koordinasyon Becerilerinin Etkisine Dair Görüşler

Şekilde görüldüğü gibi, yönetici ve personeller görüşmelerinde en sık ve ortak ifade edilen kodun *"diğer firma ve kurumlarla koordinasyonumuz iyi"* kodu olduğu görülmüştür. Bu durum görüşmelerde şöyle aktarılmıştır:

"Burada yabancı yok. Herkes birbirini tanıyor. Şimdi bakın, bazı arkadaşlarımız bizim şirkette çalışırken yeni gelen firmalara geçti. Şimdi bizle rekabet ediyor. Rekabet ediyoruz ama bu insanlar bizim arkadaşımız. Yani, biz rekabet ediyoruz ama gerektiğinde birbirimizle paslaşıyoruz. Belediye ekiplerine zaten hepimiz saygı duyuyoruz. Onlar da gerektiğinde gelip bize yardımcı oluyorlar. Gerekirse birlikte vatandaşın sorununu çözüyoruz (Personel\P3: 22)."

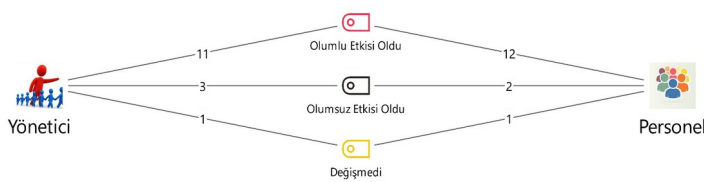
Yöneticilerle yapılan bazı görüşmelerde özellikle otogara yeni giren firmaların birbirleri ile ve resmi kurumlarla iyi koordine oldukları; eski işletmeci firma ile koordinasyonda sorun yaşadıklarını ifade ettikleri görülmüştür. Bu anlamda, yapılan görüşmelerde altı kez *"yeni firmalarla ve kurumlarla koordinasyonumuz iyi"* kodu kullanılmıştır. Bu husus görüşmelerde şu şekilde ifade edilmiştir:

"Her firma ile iyi anlaşabiliyoruz. Özellikle yeni gelen firmalarla daha çok istişaremiz var. Belediye tarafı ile de iletişimimiz iyi. Bu hususlar bizim çevreye hızlı uyum sağlamamızı ve hızlı reaksiyon göstermemizi kolaylaştırıyor (Yönetici\Y10: 22)."

Ayrıca, personel görüşmelerinde üç kez diğer firma ve kurumlarla koordinasyonun kötü olduğu ifade edilmiştir. Bu durum görüşmede şu şekilde belirtilmiştir:

"Yeni gelen elemanların çoğu otogarı bilmiyor. Burada esnaf olmak zordur. 16 senedir bu sahadayım, ben olay çıkmasın diye alttan alıyorum ama millet yolcu kapacağız diye birbirinin ayağına basıyor. Peron çakışması oldu mu bağrış çağrış eksik olmuyor. Belediye denetimi de tarafsız olacağım diye haklıyla haksızı bir tutuyor, kargaşayı çözmekte bazen geç kalıyorlar (Personel\P14: 22)."

Katılımcılara yeni dönemin karar alma süreçleri ve çözüm üretme becerilerine dair etkisine dair görüşleri sorulmuştur. Bu anlamda, yapılan kodlamalar Şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil 10. Yeni Dönemin Karar Alma Süreçlerine ve Çözüm Üretme Becerilerine Etkisine Dair Görüşler

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, yeni dönemin karar alma süreçlerine ve çözüm üretme becerilerine dair görüşlere bakıldığında, en sık ifade edilen görüşün yeni dönemin olumlu etkisinin olduğuna dair görüş olduğu anlaşılmıştır. bu durum görüşmelerde şöyle aktarılmıştır:

“Yeni dönemdeki düzenli yönetim yapısı, yolculardan gelen baskı ve şikayetler karşısında sakin kalmamızı kolaylaştırdı. Eskiden yolculara otogar dışında hizmet vermek durumunda kaldığımı anlatmak ve mağduriyet gidermek çok zordu. Şimdi resmi peronumuzda, kurumsal bir çatı altında hizmet verdiğimiz için yolcu tepkilerini daha özgüvenli ve sakin bir şekilde göğüsleyebiliyoruz. Yolcunun şikayetini dinleyip, sistem üzerinden anında alternatif çözümler üreterek süreci yönetebiliyoruz (Personel\P12: 24).”

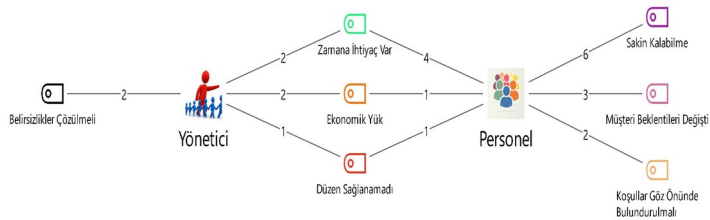
Üç yönetici ve iki personel görüşmesinde, yeni dönemin olumsuz etkisine dair görüş kodu kullanıldı görülmüştür. Bu durum görüşmelerde şu şekilde ifade edilmiştir:

“Yeni dönemdeki rekabet, yolcu şikâyetleri karşısında sakin kalmamızı zorlaştırıyor. Yolcu haklı olarak hızlı çözüm bekliyor fakat belediye yönetiminin getirdiği kısıtlamalar yüzünden elimizden bir şey gelmiyor. Bazen kuralları esnetmek gerekir. Bunu yapınca da ceza ile karşılaşıyoruz. Nasıl sakin kalıp çözüm bulalım? çok zor… (Personel\P8: 24).”

Bir yönetici ve bir personel görüşmesinde ise katılımcılar, yeni düzenin karar alam ve çözüm üretme becerilerinde değişikliğe yol açamadığını ifade etmişlerdir. Bu durum şu şekilde aktarılmıştır:

“Biz yıllardır bu sorunlara alışkınız. Eskisi yenisi yok. Şu anda Belediye bazı konularda bizim işimizi kolaylaştırıyor. Bizi aşan bir konu olduğunda onlar hemen müdahale ediyor. Memur olduğunda vatandaş da bize daha sakin davranıyor. Orta yol çabuk bulunuyor. Biz de daha sakin kalabiliyoruz, daha az yoruluyoruz (Personel\P3: 24).”

Araştırmada katılımcılara son olarak yeni düzenin karar alma ve çözüm üretme becerileri üzerindeki etkisine dair görüşlerinin altında yatan sebepler sorulmuştur. Alınan cevaplarla yapılan kodlamalar Şekil 11’de gösterilmektedir.



Şekil 11. Değişimin Karar Alma ve Çözüm Üretme Üzerindeki Etkisine Dair Görüşlerin Sebepleri

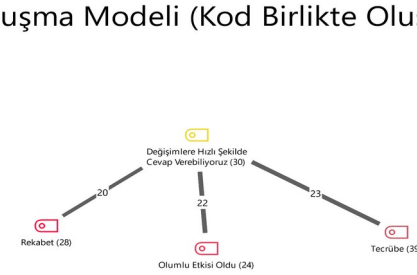
Yeni yönetim modelinin karar alma ve çözüm üretme becerileri üzerindeki etkisine dair görüşlerinin altında yatan sebepler incelendiğinde, *“zamana ihtiyaç var”*, *“ekonomik yük”* ve *“düzen sağlanmalı”* kodlarının hem personel hem de yöneticiler tarafından vurgulandığı görülmüştür. Yöneticilerin personellerden farklı olarak *“belirsizlikler çözülmeli”;* personellerin ise yöneticilerden farklı olarak *“sakin kalabilme”*, *“müşteri beklentileri değişti”* ve *“koşullar göz önünde bulundurulmalı”* kodlarına vurgu yaptıkları görülmüştür. Bu durum görüşmelerde şöyle ifade edilmiştir:

“… İlk aylarda iş yükünün arttığını söyleyebilirim. Çünkü hem eski sistemden kalan alışkanlıklar vardı hem de yeni sistemin nasıl uygulanacağını öğreniyorduk. Zaman geçtikçe biraz daha oturmaya başladı. Şu anda ilk aylara göre daha rahatız ama eskisine göre bazı konularda daha fazla dikkat etmemiz gerekiyor.” Personel\P5: 8 - 8 (0).

“Seçenek çoğalınca yolcuların da beklentisi yükseldi tabii. En ufak 5 dakikalık rötarda bile millet hemen parlamaya başlayabiliyor. Gün boyu bu stresi çekmek kolay değil ama sakin kalmayı öğrendik. Derin bir nefes alıp yolcuyu dinliyoruz, belediye kuralları ve şirketimizin imkanları neye izin veriyorsa olabilecek en hızlı çözümü sunup yolcuya yardımcı oluyoruz.” Personel\P15: 24 - 24 (0).

“Bu rekabet yıkıcı olmamalı. Gücü yetmeyen çabucak batabilir. Yakıt fiyatları, personel giderleri, vergiler derken giderle sürekli artıyor. Akıllı hareket etmek lazım. Biz bu dönemde var olan yeteneklerimizi daha güçlendireceğiz. Pazarlama, analiz, dijitalleşme, ne varsa… şu anda firmalar fiyat düşürerek rekabet ediyor. Biz de düşürdük. Ama bu ne kadar devam eder? Bence uzun sürmez; süremez. Sonunda fiyatlar mutlaka yükselecek. Mazot 100 lirayı görecek. Yeni yıl geliyor. Vergiler, personel giderleri hepsi artacak. Bu şekilde bu rekabet ortamı devam etmez. Bu geçici bi rüzgar.” Yönetici\Y12: 8 - 8 (0).

Analiz aşamasında yapılan kodlamalarda, araştırma sorunsalına katkı sunması beklendiğinden, kodlar arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekli görülmüştür. Bu bağlamda, oluşturulan Kod Birlikte Oluşturma Modeli Şekil 12’de gösterilmektedir. Model en az 20 kez birlikte oluşturmuş olan kodlar arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Şekil 12. Kod Birlikte Oluşturma Modeli

Şekilden hareketle, *“değişime hızlı şekilde cevap verebiliyoruz”* kodunun *“rekabet”*, *“olumlu etkisi oldu”* ve *“tecrübe”* kodları ile yakın ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, otogarda yaşanan değişim sürecinde, çoklu firma yapısına geçisin rekabeti tetiklediği; çalışanların davranışlarının da söz konusu sürecin değişime hızlıca cevap verme noktasında olumlu bir etkisinin olduğu ve bu sayede söz konusunu değişime hızlı şekilde cevap verebildikleri ifade edilmektedir.

5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

5.1. Tartışma

Bu araştırma, işletmesi 2026 yılı Nisan ayında Edirne Belediyesi'ne geçen Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'ndeki geçiş sürecinin ilk aylarında, terminalde faaliyet gösteren firmaların yönetici ve saha personelinin örgütsel çeviklik becerilerini Dinamik Yetenekler Yaklaşımı çerçevesinde incelemiştir. Elde edilen bulgular erken döneme, öz-bildirime ve tek bir vakaya dayanmaktadır.

Araştırma bulgularına bakıldığında, terminalde faaliyet gösteren firma yöneticilerinin tamamının değişimi algılama ve yönetme konusunda yeterli olduklarına dair görüş bildirdikleri görülmüştür. Ancak, ifadelerde ortaya konulmuş olan somut eylemlerin az olduğu dikkat çekmektedir. Ortaya çıkan bu durum, yöneticilerdeki yeterlik görüşünün temelinde, eylemsel ispat değil, öz-yeterlik duygusunun olduğunu göstermektedir. Belediye tarafından yeni oluşturulan düzenin eski dönemdeki engellemelere ve adil olmayan uygulamalara göre adil ve şeffaf olarak değerlendirilmesinin yöneticilerdeki öz-yeterlik duygusunu desteklediği anlaşılmıştır. Terminaldeki firmaların eylemlerinin Teece (2007) tarafından ifade edilen Dinamik Yetenekler Yaklaşımı ile uyumlu olduğu görülmüştür. Belediye tarafından açılan ihaleye girerek yazıhane kiralama davranışının *yakalama* boyutu ile, sezon öncesi iş planlaması ve hazırlık yapılması davranışının *algılama* ve *yakalama* boyutu ile, son olarak araç yenileme ve tecrübeli personel transfer etme davranışının ise *yeniden yapılanma* boyutu ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, bu uygulamaların ayrı ayrı ve yeni uygulamalar olduğu anlaşılmaktadır. Winter (2003)'ın yaklaşımına göre bu uygulamalar birer yerleşik uygulama olarak değil, yeni uygulanmaya başlayan uyum girişimleri olarak görülmelidir. Bu girişimler örgütsel davranış bakımından değerlendirildiğinde, firmaların üst yönetim seviyelerindeki yeteneklerin henüz alt seviyelere ve çalışan davranışlarına yansımadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, firma çalışanlarının bazı yetenekleri öğrenme aşamasında olduğunu göstermektedir. Veri analizi, pazarlama ve dijitalleşme gibi becerilerin devam eden bir kazanım sürecinde olduğu ve geleceğe dönük sonuç vereceği anlaşılmaktadır. Rekabetteki fiyat indiriminin de bir yakalama faaliyeti olarak görülmesi mümkündür. Fakat, bazı katılımcıların da ifade ettiği gibi ekonomik şartların değişimine bağlı olarak sürdürülebilir bir uygulama olmadığı anlaşılmaktadır. Geleceğe dair bu belirsizliğin çalışanlarda gizli bir strese yol açabileceği değerlendirilmektedir.

Personelin esneklik ile ilgili olarak yaptıkları değerlendirmelerin yöneticilerden farklı olduğu görülmektedir. Çalışanların çoğu esneklik kabiliyetlerinin azaldığını ya da değişmediğini ifade etmişlerdir. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde, esneklik gösterilebilecek alan sınırlarının net şekilde çizildiği görülmektedir. Çalışanların yönlendirme ve iletişim konularında esneklik gösterebildikleri; ancak, mali hususlarda sorumluluk alamadıkları anlaşılmıştır. Bu durum, firmaların personel güçlendirme (empowerment) konusunda olumlu çalışmalar yaptıkları şeklinde yorumlanmaktadır. Bu faaliyetlerin çalışanların görev alanlarında daha güçlü; üst yönetim kararı gerektiren

durumlarda ise daha kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu kısıtlı sorumluluk durumu bazı çalışanlarca belediyen tarafından uygulanan yasal kurallara, bazı çalışanlarca ise firmalarının uygulamalarına dayandırılmıştır. Bu husus, çalışanlardaki kısıtlı sorumluluk hissinin örgüt dışına kaynaklara yönlendirdiğini göstermektedir. Yeteneklerin mikro temelleri yaklaşımına (Helfat ve Peteraf, 2015) göre, firma düzeyindeki yeniden yapılanma, çalışan davranışları ile şekillenerek kurallarla sınırlandırılmaktadır. Bu husus, personeller tarafından ortaya konulan davranışın firmanın dinamik yeteneği olarak değil; o yeteneğin gerçekleştiği seviye olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Çalışanların çoğu firmalarından ve belediyeden gerekli desteği gördüklerini belirtmişlerdir. Bu durum, çalışanlarda yüksek seviyede örgütsel destek algısının olduğunu göstermektedir. Bu desteğin çalışanların değişen çevreye uyum sağlamasına yardımcı olduğu anlaşılmaktadır. Az sayıda katılımcının ifade ettiği sınırlı destek verilmesi hususunun geçiş sürecindeki belirsizliklerden ve bilgi akışındaki gecikmelerden kaynaklandığı vurgulanmıştır. Bu husus, rol belirsizliği göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlardaki destek algısının iş çevresindeki deneyimlerine göre farklılaştığı anlaşılmıştır. Çalışanların neredeyse tamamı, iş yüklerinin arttığını belirtmişlerdir. Artan rekabet ve müşteri memnuniyeti baskısının çalışanlara iş yükü artışı olarak yansıdığı anlaşılmaktadır. İş talepleri ve kaynaklar modeli kapsamında ele alındığında, firma ve belediye tarafından sağlanan desteğin artan müşteri taleplerini karşılama noktasında fayda sağladığı; ama rekabetin sertleşmesi durumunda bu faydanın yeterli olamayacağı değerlendirilmiştir.

5.2. Sonuç

Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması desenindeki bu araştırma kapsamında, 2012 yılından 2026 yılı Nisan ayına kadar olan sürede özel bir firma tarafından işletilen Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'nin 2026 yılı Nisan ayı itibari ile Edirne Belediyesi'ne geçmesi sonucunda, ortaya çıkan çok aktörlü ve rekabetçi bir yapıda, firma yöneticileri ve çalışanlarının örgütsel çeviklik becerileri (yetkinlik, esneklik, cevap verme hız), dinamik yetenekler yaklaşımı perspektifinden incelenmiştir. Araştırmada, 15 yönetici, 15 personel olmak üzere toplam 30 katılımcı ile yüz yüze derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular, otogarda yaşanan değişimin stratejik yönetim süreçlerinin yanı sıra, çalışanlardaki algı ve beklentiler gibi örgütsel davranış hususlarında da etkili olduğunu göstermektedir. Ancak, bu etkilerin yönetici ve personel gruplarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu etkinin gerçekleşme şeklinin kurumsal hiyerarşiye göre değiştiği ve büyük ölçüde olumlu yönde olduğu anlaşılmaktadır.

Yönetici ve personel arasındaki farklılıklardan birinin yönetici ve personelin değişim sonrasında yetkinliklerine dair görüşleri olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin tamamının bu süreçte, tecrübe ve bilgi birikimlerine güvenerek değişim sürecini algılama ve yönetme konusunda kendilerini ve firmalarını yeterli gördükleri; buna karşın, personellerin çoğunluğu yaşanan değişimlerin iş yükünü arttığını; buna rağmen tecrübe ve donanımları

ile bu süreci yönetebildikleri anlaşılmıştır. Ancak, bu durum kırılgan bir yapıdadır. Zira, rekabetin sertleşmesi ve çalışanlar üzerindeki iş yükünün artmasıyla çalışanların dayanıklılık ve motivasyon seviyelerinde azalma görülebileceği değerlendirmektedir. Önceki dönemde terminale girişteki engeller ve adil olmayan düzende yaşanan olumsuzluklardan sonra, yeni düzendeki adil ve tarafsız uygulamaların yöneticilerdeki kontrol ve güveni gibi duyguları artırdığı görülmektedir. Ayrıca, personellerin büyük çoğunluğu kriz anlarında, kendi firmalarından ve belediye görevlilerinden gerekli desteği gördüğünü ifade etmiştir. Bu durum çalışanlarda, yüksek seviyede bir örgütsel destek algısının olduğunu göstermektedir. Ancak, bazı personeller, geçiş sürecinin ilk aşamasında, iletişime geçecekleri kişilerin belirsizliğinden dolayı yaşadıkları sıkıntıyı dile getirmişlerdir. Bu hususlar, örgütsel anlamda ortaya konulacak yetkinliğin hem üst yönetim hem de saha personelinin bilgi, beceri ve tecrübelerinin firmaların iş modelleri ve iş süreçlerine yansıtılması gerektiğini göstermektedir.

Yönetici ve personel arasındaki algı farklılıklarının en kritik olduğu boyut esneklik boyutudur. Yöneticilerin neredeyse tamamının otogarda Edirne Belediyesi tarafından oluşturulan yeni yönetim modeli ile oluşan çoklu firma ve rekabet ortamının önceki dönemdeki tek firma tarafından işletilen döneme göre stratejik planlama, fiyatlandırma ve düzenleme faaliyetlerinde daha güvenli hissettiklerini ve firma olarak esneklik yeteneklerinin bu değişimden olumlu anlamda etkilendiği anlaşılmıştır. Bununla birlikte, eski işletmeci firma yöneticilerinin belediye görevlilerinin koyduğu kurallar sebebi ile esneklik alanlarının kısıtlandığını düşündükleri görülmüştür. Bu durum denetim mekanizmasının firmalar üzerindeki etkisini göstermektedir. Esneklik yeteneği bakımından sahada görev yapan personelin algısı yöneticilere göre daha karmaşıktır. Personellerin bir kısmının yeni düzende eşit ve adil bir anlayışın gelmesi sonucu esneklik yeteneklerinin arttığını düşünürken; bir kısmının yeni dönemdeki katı yönetim anlayışının esneklik yeteneklerini azalttığını düşündükleri görülmüştür. Buradan hareketle, saha çalışanlarının esneklik alanlarının firmaların kendilerine tanınan alanla sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, esnekliğin firmanın stratejik karar alma süreçleri ve saha çalışanlarının günlük uygulamalarının bir çıktısı olduğu göz önünde bulundurulması gerektiği görülmektedir. Bu durum, yeni dönemin odaklandığı kurumsal yönetim anlayışının hem üst yönetim hem de saha personeli tarafından dengeli şekilde algılanması ve yürütülmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Değişimin cevap verme ve hız boyutlarındaki etkisine dair yönetici ve saha personelinin görüşleri tutarlılık göstermektedir. Çoklu firma yapısı ile artan rekabetin hem firmaların yönetim tarafında hem de saha personellerinde değişime hızlı şekilde cevap verebilme yeteneğini arttırdığı ifade edilmiştir. Katılımcıların rekabet avantajı elde etmek ve hizmet kalitesini arttırmak için yaşanan değişime firma ve çalışan düzeyinde hızlı şekilde cevap verebildikleri anlaşılmıştır. Ayrıca, kod birlikte oluşturma modelinden elde edilen bulgular, değişime hızlı şekilde cevap verebilme becerisinin rekabet tarafından tetiklendiğini; değişimin bu beceriyi olumlu etkilediğini ve değişimi hızlı şekilde algılama ve yönetme konusunda firma ve çalışan tecrübelerinin etkili olduğunu göstermiştir. Bu

durum, Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'nde artan rekabet ortamının firmalara bir tehdit oluşturmaktan ziyade, firmaların örgütsel çevikliğini tetikleyen bir unsur olduğunu göstermektedir. Oluşan rekabet ortamının firmalar açısında bir tehditten ziyade, yönetici ve çalışanlar üzerinde oluşan bir performans ve motivasyon baskısı olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Değişime hızlı cevap verme yetisi, yöneticiler bakımından stratejik karar alma süreçlerinde; saha çalışanları bakımından ise anlık müşteri sorunlarının çözümünde ortaya konmaktadır. Bununla birlikte, rekabetin fiyat düşürme ekseninde olmasının (maliyet liderliği stratejisi) rekabetin sürdürülebilirliğine dair endişeleri arttırdığı görülmüştür.

Araştırma kapsamında, otogarda yaşanan değişimin yöneticiler tarafından stratejik yönetim düzeyinde; çalışanlar tarafından ise günlük iş ve sorumluluk yükü bakımından algılandığı görülmektedir. Bu durum, Dinamik Yetenekler Yaklaşımı'nın ifade ettiği gibi örgütlerin yeteneklerini çevrede yaşanan değişimlere göre yeniden şekillendirme süreci, örgüt düzeylerinde farklı şekilde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu farklılıklar, geçekleşme hızı ve geçekleşme biçimi şeklinde karşımıza çıkabilmektedir. Bu anlamda, Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'nde yaşanan değişim ile firmaların üst yönetim kademelerindeki çeviklik becerisi stratejik karar alma düzeyinde; saha çalışanları açısından ise günlük işler ve sorun çözebilme kapasitesi düzeyinde ele alınmaktadır. Bu bakımdan örgütsel çevikliğin örgüte dair tek boyutlu bir yapıda değil; örgütün farklı seviyelerinde eşzamanlı olarak uygulanması gereken çok boyutlu bir yapıda olduğu anlaşılmaktadır.

Bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, firmalardaki örgütsel çeviklik yeteneğinin yalnızca stratejik karar alma süreçleri ile ilgili olmadığı; bunun yanı sıra, yönetici ve saha çalışanlarının firma ve denetleyicilere dair destek görme, iletişim, adalet ve eşitlik hususlarındaki algılarına da kapsadığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerdeki yüksek yeterlilik algısına karşın, saha çalışanlarının iş yükü artışı ve sınırlı esneklik algıları arasındaki fark dikkat çekmektedir. Örgütsel çeviklik becerisinin sürdürülebilir hale gelmesinin yönetici ve çalışan düzeyindeki algıların iletişim, destek ve yetkilendirme hususları ile güçlendirilmesine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, bu araştırma, Dinamik Yetenekler Yaklaşımı'nın makro düzeyde, firma ve yönetici kararları ile mikro düzeyde, çalışanların ortaya koyduğu davranışlar ile entegre olması gerektiğini göstermektedir.

5.3. Sınırlılıklar

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak nitel araştırmanın doğası gereği araştırmada elde edilen bulgular genellenememektedir. Araştırmadaki ikinci sınırlılık ise Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'nde yaşanan değişim sürecinin hala devam ediyor olması ve araştırmanın belirli bir zaman kesintine dair durumu içermesidir. Son olarak mevcut koşullarda katılımcı görüşlerine göre elde edilen bulgular, koşulların ve dolayısı ile katılımcı görüşlerinin değişmesiyle farklılık gösterebilecektir. Araştırma sonuçlarının bu sınırlılıklara göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan bir örgütün yeniden yapılanma sürecinin bir evresinde elde

edilen verilerle süreç tamamlandıktan sonra alınan sonuçların karşılaştırılması imkanı olduğundan araştırmanın sınırlılığının bir fırsat olarak da değerlendirilmesi mümkündür.

5.4. Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlardan hareketle, Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'nde faaliyet gösteren firmalar, yerel yönetim yetkileri, hükümet yöneticileri ve araştırmacılar için bazı öneriler sunulmaktadır.

İlk olarak, Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'nde faaliyet gösteren firma yöneticilerinin çalışanlarla aralarındaki algı farklılığını azaltabilmeleri adına, saha çalışanlarına düzenli olarak bilgilendirmeler yapmaları, iletişimi arttırmaları ve karar destek mekanizmaları yaratarak stratejik yetkinliği çalışanlarına da yansıtmalıdırlar. Sahada çalışan personelin kriz anlarında alabileceği inisiyatif alanı netleştirilerek kendilerine bildirilmeli ve çalışanlar bu alanda, gerekli durumlarda, tereddüt etmeden sorumluluk alabilir hale gelmelidirler. Çalışanlara maddi hususlar dışarıda bırakılmak suretiyle, tanınan sınırlı esneklik alanının kademeli olarak genişletilmesi gerekmektedir. Ayrıca, mevcut durumda, firmaların rekabet stratejisi olarak maliyet liderliği (düşük fiyat oluşturma) stratejisini belirledikleri görülmektedir. Türkiye'de genel ekonomik konjonktüre göre bu durum sürdürülebilir görünmemektedir. Bu sebeple, firmaların veri analizi, dijitalleşme ve müşteri taleplerine odaklanarak farklılaşma ve odaklanma stratejilerini benimsemeleri; bu şekilde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri sağlanmalıdır.

İkinci olarak şu an otogarda işletmeci olan Edirne Belediyesi'nin alandaki yetkili temsilci ve görevlilerini firmalara net şekilde bildirerek bu kişilerle iletişim kurmalarını sağlaması gerekmektedir. Firmalara ilgili mevzuat ile ilgili bilgilendirmeler yapılmalı; hangi hususların firmaların kendi inisiyatifleri dahilinde esnetilebileceği, hangi hususların kanunlarla düzenlendiği firma temsilcilerine açıkça bilgilendirilmelidir. Ayrıca, terminalde devam eden tadilat süreci ile ilgili bir takvim oluşturulmalı ve bu takvim tüm firmalarla açıkça paylaşılmalıdır. Bu sayede firmaların uzun vadeli plan yapabilmeleri mümkün hale gelebilir.

Üçüncü olarak hükümet ve politika yapıcılar, ülke genelinde devlet işletmesinden özel şirkete ya da özel şirketten devlet işletmesine geçen otogar, tren garı, hava limanı vb. yerlerde geçiş sürecinde izlenecek yol haritalarına dair bir mevzuat düzenlemesi yaparak örgütlerin, insan kaynağı davranış politikaları ve uyumlandırma çalışmalarının da dahil edildiği geçiş süreci planlaması ve uygulaması sağlanmalıdır. Yapılacak düzenlemelerin hukuki boyutla sınırlı kalmayıp çalışanlardaki rol netliği, yetkinlik ve örgütsel destek algılarını da güçlü hale getirecek geri bildirim faaliyetleri ve oryantasyon çalışmaları gibi İK uygulamalarını da kapsamalıdır.

Son olarak araştırma bulgularından hareketle, bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacılar için de bazı öneriler sunulmaktadır. Bu araştırma geçiş süreci koşullarında yapılmıştır. Geçiş dönemi sonrasında, sistem tamamlanıp uygulama rutinleştiğinde, aynı otobüs terminalinde aynı konuda, aynı yöntemle ve eleştirel bir bakış açısıyla bu araştırma

bulguları ile karşılaştırılarak bir araştırma yapılması önerilmektedir. Bu şekilde şartların değişimi ile firmaların örgütsel çevikliğe dair görüşlerinin değişip değişmediği anlaşılabilir. Benzer şekilde, Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali ile benzer geçiş süreçlerinin yaşandığı diğer terminaller için yapılacak çalışmaların karşılaştırmalarına dair çalışmaların da yapılması önerilmektedir. Bu sayede, Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali'nde yaşanan değişim sürecinin ve bu süreçte firmaların örgütsel çeviklik yeteneklerinin diğer terminallerdeki geçiş sürecini yaşayan firmalara göre nasıl konumlandığı anlaşılabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, örgütsel çeviklik ile rol belirsizliği, örgütsel destek ve psikolojik güçlendirme gibi konular arasındaki ilişkilerin inceleneceği çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Kaynakça / References

ALIÇ, Mehmet, Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1990.

ALVESSON, Mats, "Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity", ASHKANASY, Neal M., WILDEROM, Celeste P. M. ve PETERSON, Mark F. (Ed.), The Handbook of Organizational Culture and Climate, 2. Baskı, Thousand Oaks: Sage Publications, 2011: 11-28.

AWBREY, Susan M., "General Education Reform as Organizational Change: Integrating Cultural and Structural Change", *The Journal of General Education*, Cilt 54, Sayı 1, 2005: 1-21.

AZADIKHAH, Omid, KORD, Baqer ve YAGHOUBI, Noor-Mohammad, "Assessing Organizational Agility via Fuzzy Logic", International Business Research, Cilt 4, Sayı 3, 2011: 135-144.

BATİ EKSPRES, "Edirne Belediyesi Otogar İçin Harekete Geçiyor", URL: , Erişim Tarihi: 05.09.2026, 2026.

CROCITTO, Marylene ve YOUSSEF, Mohamed, "The Human Side of Organizational Agility", Industrial Management & Data Systems, Cilt 103, Sayı 6, 2003: 388-397.

ÇAĞLAR, Çağlar, "Okulların Değişime Açıklık Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki", Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 15, 2013: 119-150.

DEMİRGİL, Zeynep ve ANTALYALI, Ömer Lütfi, "Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi ve İş Tatmini Üzerine Etkileri", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 8, Sayı 18, 2017: 127-140.

DİNÇER, Ömer, Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri, İstanbul: Alfa Yayınları, 2008.

DOWNES, Larry ve NUNES, Paul, Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation, New York: Portfolio/Penguin, 2014.

EISENBACH, Regine, WATSON, Kathleen ve PILLAI, Rajnandini, "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", Journal of Organizational Change Management, Cilt 12, Sayı 2, 1999: 80-89.

EISENHARDT, Kathleen M. ve MARTIN, Jeffrey A., "Dynamic Capabilities: What Are They?", Strategic Management Journal, Cilt 21, Sayı 10-11, 2000: 1105-1121.

EROĞLU, Feyzullah, Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları, Ankara: Berikan Yayınları, 1998.

GARCIA, Gina A., SANTOS, Nicolas J., MEZA, A., CHIC, D. D. ve YEE, C., "Servingness 2.0: A Renewed Multidimensional Conceptual Framework for Understanding Servingness in Hispanic Serving Institutions (HSIs)", The Journal of Higher Education, 2026: 1-29.

GİZİR, Sibel, "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2008: 188-196.

HELFAT, Constance E. ve PETERAF, Margaret A., "Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities", Strategic Management Journal, Cilt 36, Sayı 6, 2015: 831-850.

KERMAN, Uysal ve ÖZTOP, Serdar, “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 10, 2014: 1-20.
KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, (Genişletilmiş 18. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları, 2020.
KUMKALE, İhsan, “Organization’s Tool for Creating Competitive Advantage: Strategic Agility”, Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, Cilt 2, Sayı 3, 2016: 118-124.
LIAO, Shu-hsien, “The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance”, International Journal of Business and Management, Cilt 4, Sayı 4, 2009: 64-72.
LIN, Ching-Torng, CHIU, Hsin-Hsiung ve CHU, Pao-Long, “Agility Index in the Supply Chain”, International Journal of Production Economics, Cilt 100, Sayı 2, 2006: 285-299.
MASKELL, Brian, “The Age of Agile Manufacturing”, Supply Chain Management: An International Journal, Cilt 6, Sayı 1, 2001: 5-11.
NEJATIAN, Mohammad ve HOSSEIN ZAREI, Mohammad, “Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?”, Global Journal of Flexible Systems Management, Cilt 14, Sayı 4, 2013: 241-253.
OWENS, Robert G., Organizational Behavior in Education, 2. Baskı, New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1987.
ÖZEROĞLU, Ertuğrul ve KOÇYİĞİT, Yılmaz, “Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik: Vizyoner Liderliğin Rolü”, Research Journal of Business and Management, Cilt 7, Sayı 1, 2020: 13-22.
ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem, Örgütsel Davranış, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları, 2010.
SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek, Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları, 1998.
SERİNİKLİ, Nihan, “Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, 2021: 277-288.
SHARIFI, Hossein ve ZHANG, Z., “A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction”, International Journal of Production Economics, Cilt 62, Sayı 1-2, 1999: 7-22.
SUKATI, Inda, HAMID, Abu Bakar, BAHARUN, Rohaizat, YUSOFF, Rosman Md. ve ANUAR, Mohd Alipiah, “The Effect of Organizational Practices on Supply Chain Agility: An Empirical Investigation on Malaysia Manufacturing Industry”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Cilt 40, 2012: 274-281.
ŞAHİN, Ali, “Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik”, İşletmecilikte Güncel Konular İçinde, 2011: 305-330.
ŞİMŞEK, M. Şerif, ÇELİK, Adnan ve AKGEMCİ, Tahir, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya: Eğitim Yayınevi, 2015.
T.C. ÇEVRE ŞEHİRCİLİK VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ BAKANLIĞI, Çevresel Göstergeler, Ankara: 2025.
T.C. KARAYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (KGM), “Tarihçe”, URL: , Erişim Tarihi: 05.09.2026, 2026a.
T.C. KARAYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (KGM), “İstatistikler”, URL: , Erişim Tarihi: 05.09.2026, 2026b.
TAŞLIYAN, Mustafa ve KARAYILAN, Derya, “Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi”, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İçinde, 2011: 253-269.
TEECE, David J., PISANO, Gary ve SHUEN, Amy, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Strategic Management Journal, Cilt 18, Sayı 7, 1997: 509-533.
TEECE, David J., “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, Strategic Management Journal, Cilt 28, Sayı 13, 2007: 1319-1350.
TOFFLER, Alvin, Uyumlu Şirket, (Çev. Yakut Güneri), İstanbul: İlgi Yayınları, 1989.
TUNÇER, Pınar, “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 32, Sayı 1, 2013: 373-394.
TÜRKİYE TURİZM ANSİKLOPEDİSİ, “Edirne Şehirlerarası Otobüs Terminali”, URL: , Erişim Tarihi: 05.09.2026, 2026.
TÜZ, Melek Vergiliel, Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, Bursa: Alfa Akademi, 2004.
UN, “Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri”, URL: , Erişim Tarihi: 05.09.2026, 2026.

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2013.
WALTER, Alexander T., "Organizational Agility: Ill-Defined and Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization", Management Review Quarterly, Cilt 71, Sayı 2, 2021: 343-391.
WINTER, Sidney G., "Understanding Dynamic Capabilities", Strategic Management Journal, Cilt 24, Sayı 10, 2003: 991-995.
YEŞİL, Aydın, "Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 5, 2018: 307-323.
YEŞİLYURT, "Otogarda Yeni Dönem Başladı! 5 Yazıhane Boş Kaldı", URL: , Erişim Tarihi: 05.09.2026, 2026.
YIN, Robert K., Case Study Research and Applications, Cilt 6, Thousand Oaks: Sage, 2018: 200-224.

SAĞLIK KURUMLARINDA DOĞAL DİL İŞLEME TABANLI TIBBİ KODLAMA SİSTEMLERİNİN YÖNETSEL VE OPERASYONEL ETKİLERİ

Miray Gizem TOP
İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZET

Sağlık kurumlarında tıbbi kodlama süreçleri ICD-10/11 tanı kodları, SNOMED CT klinik terminolojisi ve CPT/HCPCS gibi prosedür kodlama sistemlerini kapsayan geniş bir yapıya sahiptir. Geleneksel olarak insan kodlayıcılar tarafından yürütülen bu süreçler, iş yükünün artmasına, kodlayıcılar arasında farklılıklar oluşmasına ve buna bağlı olarak maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir. Son yıllarda doğal dil işleme (NLP) ve büyük dil modeli (BDM) tabanlı yaklaşımların klinik metinlerden otomatik kod çıkarımında kullanılmaya başlanması, tıbbi kodlama süreçlerinde yeni uygulama olanakları ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmeler, sağlık kurumlarında bilişim sistemleri ve yapay zekâ destekli uygulamaların kullanımını da hızlandırmaktadır. Literatürde, sistemlerin teknik performansına yönelik değerlendirmelerin ağırlıklı olduğu, sağlık kurumlarının yönetimi ve operasyonel süreçleri üzerindeki etkilerin ise daha sınırlı ele alındığı görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, NLP tabanlı tıbbi kodlama sistemlerinin sağlık kurumlarındaki yönetsel ve operasyonel süreçlere olası etkilerini kavramsal bir çerçevede değerlendirmektir. Çalışma kapsamında, teknik NLP/BDM literatürü ile sağlık kurumları yönetimi literatürü bir araya getirilerek otomatik kodlama sistemlerinin personel iş yükü ve kodlayıcı istihdam ihtiyacı, kodlama hataları ve buna bağlı geri ödeme ve denetim riskleri, karar destek ve kaynak planlama süreçleri ile kurumsal maliyet üzerindeki olası etkileri ele alınacaktır. Bu etkiler, çalışmada dört boyut altında incelenecektir.

Bu çalışmanın yöntemini, konuyla ilgili ulusal ve uluslararası literatürün taranması oluşturmaktadır. Bu kapsamda NLP tabanlı tıbbi kodlama çalışmaları ile sağlık yönetimi ve dijital dönüşüm alanındaki çalışmalar karşılaştırılacak ve elde edilen bulgular dört boyut üzerinden değerlendirilecektir.

Çalışma sonucunda NLP tabanlı tıbbi kodlama sistemlerinin sağlık kurumlarında iş yükünün azaltılması, kodlama süreçlerinin hızlandırılması, hata riskinin azaltılması ve kaynakların daha etkin kullanılmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilecektir. Bununla birlikte, bu sistemlerin kuruma sağlayacağı katkının yalnızca teknik performansla sınırlı olmadığı; iş akışına uyum, personelin yeni sisteme adaptasyonu ve insan denetiminin sürdürülmesi gibi unsurların da önemli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışma, NLP tabanlı tıbbi kodlama sistemlerinin sağlık kurumlarında kullanımını yalnızca teknik bir uygulama olarak değil, yönetsel ve operasyonel boyutlarıyla ele almayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Doğal dil işleme, Tıbbi kodlama, Büyük dil modelleri, Sağlık yönetimi, Yapay zekâ destekli yönetim*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

PERAKENDE HİZMET İŞLETMELERİNDE YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ GERÇEK ZAMANLI ANALİTİK: OPERASYONEL VERİMLİLİK ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Haldun TURAN
İstanbul Rumeli Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi Bölümü
haldun.turan@rumeli.edu.tr
ORCID: 0000-0002-0701-7679

ÖZET

Yapay zekâ (YZ) destekli gerçek zamanlı analitik sistemler; talep tahmini, stok yönetimi ve personel çizelgeleme gibi perakende operasyonlarının merkezinde yer almaya başlamıştır. Ancak bu sistemlerin operasyonel verimliliğe katkısının hangi insani yetkinlikler üzerinden gerçekleştiği yeterince incelenmemiştir. Bu çalışmanın **amacı**, perakende hizmet işletmelerinde YZ destekli gerçek zamanlı analitik kullanımının operasyonel verimlilik üzerindeki etkisini ve bu etkide çalışanların sistem yetkinliği ile yöneticilerin veri yorumlama kapasitesinin aracı rolünü incelemektir.

Kapsam ve yöntem bakımından çalışma, çalışan ve yönetici perspektiflerini birlikte ele alan çift kaynaklı (dyadic) bir tasarıma dayanmaktadır. İstanbul'da en az 12 aydır YZ tabanlı analitik sistem kullanan 18 büyük ölçekli perakende mağazasından elde edilen 243 eşleştirilmiş çalışan-yönetici çiftine ait veriler; PLS-YEM, hiyerarşik çoklu regresyon ve tek ve çift yönlü varyans analiziyle (ANOVA) çözümlenmiştir. Operasyonel verimlilik; sipariş karşılama hızı, stok optimizasyonu ve personel çizelgeleme verimliliği boyutlarıyla ölçülmüş, bazı boyutlarda mağaza kayıtlarından elde edilen nesnel göstergelerden de yararlanılmıştır.

Bulgular, YZ analitik kullanım düzeyinin üç verimlilik boyutunun tamamı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sistem yetkinliği ($\beta = .41$, $p < .001$) ve veri yorumlama kapasitesi ($\beta = .29$, $p < .001$) operasyonel verimliliğin en güçlü yordayıcıları olarak öne çıkmıştır. Veri yorumlama kapasitesi, analitik kullanımı ile personel çizelgeleme verimliliği arasındaki ilişkiye tam aracılık etmiş; sistem yetkinliği ise analitik kullanımı ile sipariş karşılama hızı arasındaki ilişkiye kısmi aracılık etmiştir. Model, operasyonel verimlilik bileşik endeksindeki varyansın %58'ini açıklamaktadır. ANOVA sonuçları, verimlilik kazanımlarının mağaza büyüklüğüne ve çalışma deneyimine göre anlamlı biçimde farklılaştığını ve en yüksek verimlilik puanlarının deneyimli çalışanların bulunduğu büyük mağazalarda gözlendiğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın **özgün katkısı**, YZ analitiğinin değerinin teknik altyapıdan çok çalışan ve yönetici yetkinlikleri üzerinden gerçekleştiğini çift kaynaklı verilerle göstermesidir. Bulgular, yönetici veri okuryazarlığına ve çalışan yetkinliğine yönelik yatırımların

önemine işaret etmekte ve perakende sektöründe YZ tabanlı analitiğin etkin yönetimi için kuramsal ve uygulamaya dönük öneriler sunmaktadır. Bu öneriler arasında küçük mağazalara yönelik destek mekanizmaları, yönetici veri okuryazarlığı programları ve kuşaklar arası mentorluk uygulamaları yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Yapay Zekâ, Gerçek Zamanlı Analitik, Perakende, Operasyonel Verimlilik, Çift Kaynaklı Veri*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE-POWERED REAL-TIME ANALYTICS IN RETAIL SERVICE BUSINESSES: AN ASSESSMENT OF OPERATIONAL EFFICIENCY

Haldun TURAN
İstanbul Rumeli University, Faculty of Engineering and Natural Sciences,
Department of Artificial Intelligence and Machine Learning
haldun.turan@rumeli.edu.tr
ORCID: 0000-0002-0701-7679

ABSTRACT

Artificial intelligence (AI)-powered real-time analytics systems have become central to retail operations such as demand forecasting, inventory management and staff scheduling. However, the human competencies through which these systems contribute to operational efficiency remain underexplored. The **purpose** of this study is to examine the effect of AI-powered real-time analytics use on operational efficiency in retail service businesses and the mediating roles of employees' system competency and managers' data interpretation capacity.

In terms of **scope and method**, the study employs a dyadic design that combines employee and manager perspectives. Data from 243 matched employee-manager dyads in 18 large-scale retail stores in Istanbul that had actively used AI-based analytics for at least twelve months were analysed using PLS-SEM, hierarchical multiple regression and one-way and two-way analysis of variance (ANOVA). Operational efficiency was measured through order fulfilment speed, inventory optimization and staff scheduling efficiency, supplemented for some dimensions by objective indicators from store records.

The **findings** show that the level of AI analytics use has a positive and significant effect on all three efficiency dimensions. System competency ($\beta = .41$, $p < .001$) and data interpretation capacity ($\beta = .29$, $p < .001$) emerged as the strongest predictors of operational efficiency. Data interpretation capacity fully mediated the relationship between analytics use and staff scheduling efficiency, whereas system competency partially mediated the relationship between analytics use and order fulfilment speed. The model explains 58% of the variance in the composite operational efficiency index, and ANOVA results reveal significant differences in efficiency gains by store size and work experience.

The **original contribution** of the study lies in showing, with dyadic data, that the value of AI analytics is realized less through technical infrastructure than through employee and manager competencies. The findings underline the importance of investing in managerial data literacy and employee competency and offer theoretical and practical implications for the effective management of AI-based analytics in retail.

Keywords: *Artificial Intelligence, Real-Time Analytics, Retail, Operational Efficiency, Dyadic Data*

1. Giriş

Dijital dönüşüm süreçleri perakende sektöründe köklü değişimlere zemin hazırlamaktadır. Yapay zekâ (YZ) destekli gerçek zamanlı analitik sistemler; müşteri akışı tahmini, dinamik fiyatlandırma, stok optimizasyonu ve personel çizelgeleme gibi kritik operasyonel işlevleri otomatikleştirerek ya da destekleyerek işletmelere rekabet avantajı sağlama potansiyeli taşımaktadır (Guha vd., 2021; Shankar, 2018). Küresel ölçekte kuruluşların YZ benimseme oranları son beş yılda belirgin biçimde artmış, ancak benimsemeden değer elde etme düzeyi kuruluşlar arasında büyük farklılıklar göstermiştir (Chui vd., 2022).

Bununla birlikte YZ sistemlerinin operasyonel verimliliğe katkısını görgül olarak ölçen çalışmalar sınırlı kalmaktadır. Tedarik zinciri ve perakende alanındaki sistematik derlemeler, YZ uygulamalarının çoğunlukla teknik performans üzerinden değerlendirildiğini, örgütsel ve insani mekanizmaların ise daha az incelendiğini göstermektedir (Toorajipour vd., 2021). Özellikle çalışan ve yönetici perspektiflerinin eşzamanlı olarak ele alındığı çift kaynaklı (dyadic) araştırma tasarımları oldukça nadirdir (Krasikova ve LeBreton, 2012). Çalışanların sistem kullanım yetkinliği ile yöneticilerin veri yorumlama kapasitesi, YZ analitiğinin sahaya yansıma biçimini belirleyen iki kritik etken olarak öne çıkmaktadır (Davenport ve Ronanki, 2018).

Bu çalışma, perakende hizmet işletmelerinde YZ destekli gerçek zamanlı analitik sistemlerin operasyonel verimlilik üzerindeki çok boyutlu etkisini, çalışan ve yönetici kaynaklı verilerle PLS-YEM, regresyon ve ANOVA yöntemleri aracılığıyla sınamayı amaçlamaktadır. Araştırma modeli; YZ analitik kullanım düzeyini, sistem yetkinliğini ve veri yorumlama kapasitesini operasyonel verimlilik boyutlarıyla ilişkilendirmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı

Çalışmanın üç temel amacı bulunmaktadır: (1) YZ analitik sistemlerinin sipariş karşılama hızı, stok optimizasyonu ve personel çizelgeleme verimliliği üzerindeki etkisini ölçmek; (2) sistem yetkinliği ve veri yorumlama kapasitesinin bu etkilerdeki aracı rolünü incelemek; (3) mağaza büyüklüğü ve çalışma deneyimine göre verimlilik farklılıklarını karşılaştırmalı olarak çözümlemek. Çalışma, çift kaynaklı tasarımı ve karma analiz yaklaşımıyla ilgili literatüre yöntemsel bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Bulgular ayrıca kongrenin liderlik ve kuşaklar arası etkileşim temasıyla da ilişkilidir; zira YZ analitiğinden değer üretilmesi, yöneticilerin veri okuryazarlığına ve farklı deneyim düzeyindeki çalışanlar arasında bilgi aktarımına bağlıdır.

1.2. Araştırma Soruları

Araştırma şu sorulara yanıt aramaktadır: **(AS1)** YZ destekli gerçek zamanlı analitik, perakende işletmelerinde operasyonel verimlilik boyutlarını anlamlı biçimde iyileştirmekte midir? **(AS2)** Sistem yetkinliği ve veri yorumlama kapasitesi bu ilişkide aracı rol üstlenmekte midir? **(AS3)** Verimlilik kazanımları mağaza büyüklüğüne ve çalışma deneyimine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür

2.1. Perakende Sektöründe YZ Analitiği

Perakende sektöründe YZ uygulamaları talep tahmini, kişiselleştirilmiş öneri sistemleri, dinamik fiyatlandırma ve müşteri yolculuğu analitiği olarak sınıflandırılabilir (Grewal vd., 2017; Guha vd., 2021). Perakende tahminlemesine ilişkin kapsamlı bir derleme, makine öğrenmesi tabanlı yöntemlerin özellikle çok sayıda ürün ve mağazanın bulunduğu, yüksek frekanslı veri ortamlarında tahmin doğruluğunu artırabildiğini, ancak bu kazanımın örgütsel süreçlere entegrasyona bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Fildes vd., 2022). Gerçek zamanlı analitik, bu uygulamaların en kritik bileşenini oluşturmakta ve karar alma süreçlerini anlık verilerle beslemektedir (Davenport ve Ronanki, 2018). Firma düzeyindeki kanıtlar da veriye dayalı karar almanın yaygınlaştığını ve verimlilikle ilişkili olduğunu göstermektedir (Brynjolfsson ve McElheran, 2016).

Kaynak temelli görüş çerçevesinde YZ analitiği, kolayca taklit edilemeyen ve rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik bir kaynak olarak değerlendirilebilir (Barney, 1991). Ancak bu görüşün güncel yorumları, değerin teknolojinin kendisinden değil, onu tamamlayan örgütsel kaynaklardan ve yeteneklerden doğduğunu öne sürmektedir. Büyük veri analitiği kapasitesinin firma performansına etkisinin dinamik yetenekler üzerinden gerçekleştiği (Wamba vd., 2017) ve YZ yeteneğinin teknolojik, insani ve örgütsel kaynakların bir bileşimi olarak kavramsallaştırılması gerektiği (Mikalef ve Gupta, 2021) bu yaklaşımı desteklemektedir. Dolayısıyla sistemin teknik altyapısından çok, örgütün bu sistemden değer yaratma kapasitesi belirleyici olmaktadır.

2.2. Operasyonel Verimlilik Boyutları

Bu çalışmada operasyonel verimlilik üç boyutta ele alınmaktadır: (1) *sipariş karşılama hızı* (SKH), müşteri talebinin doğru ürünle buluşma süresi; (2) *stok optimizasyonu* (SO), aşırı stok ve stok yetersizliği oranlarının en aza indirilmesi; (3) *personel çizelgeleme verimliliği* (PÇV), iş yükü ile personel sayısı arasındaki dengenin optimize edilmesi. Bu boyutlar, talebe duyarlı tedarik zinciri tasarımı (Fisher, 1997) ve perakende ağlarında envanter yönetimi (Caro ve Gallien, 2010) literatüründe öne çıkan verimlilik göstergeleriyle uyumludur.

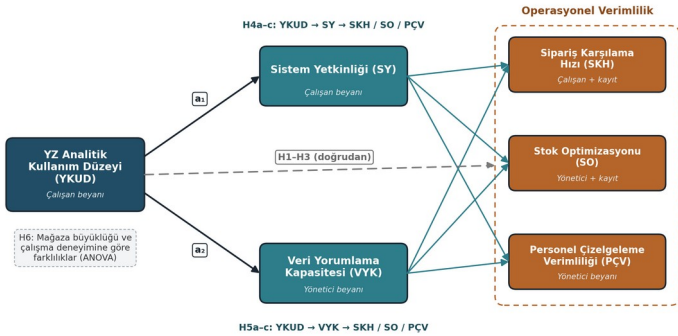
2.3. Sistem Yetkinliği ve Veri Yorumlama Kapasitesi

Sistem yetkinliği (SY), çalışanların YZ analitik araçlarını etkin biçimde kullanabilme düzeyini ifade etmektedir. Kavram, sosyal bilişsel kuramdaki öz yeterlik yaklaşımına (Bandura, 1986) ve teknoloji kabulüne ilişkin birleşik modeldeki çaba ve performans beklentisi yapılarına (Venkatesh vd., 2003) dayanmaktadır. Veri yorumlama kapasitesi (VYK) ise yöneticilerin sistem çıktılarını anlamlı kararlara dönüştürebilme becerisini tanımlamaktadır (Davenport ve Patil, 2012). Bu kapasite, örgütlerin dış bilgiyi tanıma, özümseme ve uygulama yeteneği olarak tanımlanan özümseme kapasitesi kavramıyla da yakından ilişkilidir (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu iki değişken, YZ sisteminin ürettiği

teknik değerin operasyonel faydaya dönüştürülmesinde köprü işlevi görmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021).

2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Kaynak temelli görüş ve özümseme kapasitesi yaklaşımından hareketle, YZ analitik kullanım düzeyinin operasyonel verimlilik boyutlarını doğrudan etkilemesi ve bu etkinin bir bölümünün çalışanların sistem yetkinliği ile yöneticilerin veri yorumlama kapasitesi üzerinden aktarılması beklenmektedir. Mağaza büyüklüğü ve çalışma deneyimi ise ölçek ve öğrenme etkileri nedeniyle verimlilik kazanımlarını farklılaştırabilecek bağlamsal etkenler olarak ele alınmıştır. Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

H1. *YZ analitik kullanım düzeyi, sipariş karşılama hızı (SKH) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Gerçek zamanlı talep ve envanter verisi, siparişlerin doğru ürün ve konumla daha hızlı eşleştirilmesini sağlar. Makine öğrenmesi tabanlı tahmin yöntemlerinin perakendede tahmin doğruluğunu artırdığına ilişkin bulgular (Fildes vd., 2022), analitik kullanımının sipariş karşılama süresini kısaltmasını beklemek için dayanak oluşturmaktadır.

H2. *YZ analitik kullanım düzeyi, stok optimizasyonu (SO) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Talebe duyarlı tedarik zinciri yaklaşımı, belirsiz talep koşullarında hızlı bilgi akışının aşırı stok ve stok yetersizliği maliyetlerini azalttığını öne sürer (Fisher, 1997). Hızlı moda perakendeciliğinde mağaza düzeyi verilerle desteklenen envanter dağıtım modellerinin satışları artırıp stok sapmalarını azalttığı da gösterilmiştir (Caro ve Gallien, 2010).

H3. *YZ analitik kullanım düzeyi, personel çizelgeleme verimliliği (PÇV) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Müşteri akışının gerçek zamanlı izlenmesi ve tahmini, personel ihtiyacının vardiya düzeyinde daha isabetli planlanmasına olanak tanır. Bu nedenle analitik kullanımının iş yükü ile personel sayısı arasındaki dengeyi iyileştirmesi beklenmektedir (Guha vd., 2021).

H4. *Sistem yetkinliği (SY), YZ analitik kullanım düzeyi ile operasyonel verimlilik boyutları arasında aracı rol üstlenmektedir (H4a: SKH, H4b: SO, H4c: PÇV).*

Sistem çıktılarının sahada değer üretmesi, çalışanların araçları doğru ve güvenle kullanabilmesine bağlıdır. Öz yeterlik ve teknoloji kabulü literatürü, kullanım deneyimi arttıkça yetkinliğin geliştiğini ve yetkinliğin de performansı artırdığını göstermektedir (Bandura, 1986; Venkatesh vd., 2003). Böylece analitik kullanımının etkisinin bir bölümünün sistem yetkinliği üzerinden aktarılması beklenir.

H5. *Veri yorumlama kapasitesi (VYK), YZ analitik kullanım düzeyi ile operasyonel verimlilik boyutları arasında aracı rol üstlenmektedir (H5a: SKH, H5b: SO, H5c: PÇV).*

Analitik çıktılar, ancak yöneticiler tarafından yorumlanıp kararlara dönüştürüldüğünde operasyonel değere dönüşür. Özümseme kapasitesi yaklaşımı, yeni bilginin değerinin örgütün onu tanıma, özümseme ve uygulama yeteneğine bağlı olduğunu vurgular (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu nedenle yöneticilerin veri yorumlama kapasitesinin analitik kullanımı ile verimlilik arasında aracı rol üstlenmesi beklenmektedir.

H6. *Operasyonel verimlilik kazanımları mağaza büyüklüğüne ve çalışma deneyimine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.*

Büyük mağazalar daha fazla veri üretir, sistem entegrasyonuna daha fazla kaynak ayırabilir ve ölçek ekonomilerinden yararlanır. Deneyimli çalışanlar ise sistem önerilerini süreç bilgisiyle birleştirerek daha etkili kullanabilir. Bu nedenle verimlilik kazanımlarının mağaza büyüklüğüne ve deneyime göre farklılaşması beklenmektedir (Brynjolfsson ve McElheran, 2016).

3. Yöntem

3.1. Araştırma Deseni: Çift Kaynaklı Yapı

Araştırmada çift kaynaklı (dyadic) veri toplama deseni benimsenmiştir. Her mağazadan eşleştirilmiş çalışan-yönetici çiftleri ayrı anketlerle araştırmaya katılmış; çalışan anketi sistem kullanım yetkinliğini ve operasyonel süreç çıktılarını, yönetici anketi ise veri yorumlama kapasitesini ve verimlilik değerlendirmelerini ölçmüştür. Bağımsız ve bağımlı değişkenlerin farklı kaynaklardan elde edilmesi, ortak yöntem varyansını sınırlamada tek kaynaklı tasarımlara kıyasla yöntemsel bir üstünlük sağlamaktadır (Podsakoff vd., 2003). Karma istatistik yaklaşımı kapsamında PLS-YEM ile birlikte hiyerarşik çoklu regresyon ve tek ve çift yönlü ANOVA uygulanmıştır.

3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren ve en az 12 aydır YZ tabanlı analitik sistemi aktif olarak kullanan büyük ölçekli perakende mağazaları oluşturmaktadır. Ölçüt

örnekleme yöntemiyle belirlenen 18 mağazada toplam 270 çalışan-yönetici çifti hedeflenmiş, 243 eşleştirilmiş çiftten geçerli veri elde edilmiştir (eşleşme oranı: %90,0). G*Power analizi (Faul vd., 2007), çoklu regresyon için $f^2 = .15$, $\alpha = .05$ ve güç = .80 koşullarında en küçük örneklem büyüklüğünü 92 olarak belirlemiş; 243 çift bu eşiği aşmaktadır. Örneklemin demografik ve işletme profili Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Örneklemin demografik ve işletme profili

Değişken	Kategori	Çalışan n (%)	Yönetici n (%)
Cinsiyet	Kadın	141 (%58,0)	71 (%29,2)
	Erkek	102 (%42,0)	172 (%70,8)
Eğitim	Lise	78 (%32,1)	12 (%4,9)
	Ön lisans / Lisans	131 (%53,9)	148 (%60,9)
	Lisansüstü	34 (%14,0)	83 (%34,2)
Deneyim	< 2 yıl	89 (%36,6)	8 (%3,3)
	2–5 yıl	98 (%40,3)	54 (%22,2)
	5–10 yıl	41 (%16,9)	112 (%46,1)
	≥ 10 yıl	15 (%6,2)	69 (%28,4)
Mağaza büyüklüğü	Küçük (< 500 m²)	48 (%19,8)	–
	Orta (500–2000 m²)	109 (%44,9)	–
	Büyük (> 2000 m²)	86 (%35,4)	–
YZ sistem kullanım süresi	1–2 yıl	72 (%29,6)	–
	2–4 yıl	119 (%49,0)	–
	≥ 4 yıl	52 (%21,4)	–

3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan ölçekler literatürden uyarlanmış ve beşli Likert biçiminde yapılandırılmıştır (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum). Operasyonel verimlilik boyutları için ayrıca mağaza kayıtlarından elde edilen nesnel performans göstergelerinden (sipariş karşılama süresi ve stok sapma oranı) yararlanılmıştır. Ölçüm araçları ve güvenilirlik katsayıları Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. Ölçüm araçları ve güvenilirlik

Yapı / kısaltma	Madde	Kuramsal dayanak	Cronbach α	Değerlendirici
YZ Analitik Kullanım Düzeyi (YKUD)	5	Davenport ve Ronanki (2018)	.91	Çalışan
Sistem Yetkinliği (SY)	4	Bandura (1986); Venkatesh vd. (2003)	.88	Çalışan
Veri Yorumlama Kapasitesi (VYK)	5	Davenport ve Patil (2012)	.90	Yönetici
Sipariş Karşılama Hızı (SKH)	4	Fisher (1997)	.86	Çalışan + kayıt

Yapı / kısaltma	Madde	Kuramsal dayanak	Cronbach α	Değerlendirici
Stok Optimizasyonu (SO)	4	Caro ve Gallien (2010)	.87	Yönetici + kayıt
Personel Çizelgeleme Verimliliği (PÇV)	4	Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir	.85	Yönetici
Örgütsel Öğrenme (ÖÖ)	3	Senge (1990)	.83	Yönetici

3.4. Analiz Süreci

Analizler dört aşamada gerçekleştirilmiştir: (1) ön analizler: betimsel istatistikler, normallik testleri (Kolmogorov-Smirnov) ve ortak yöntem varyansı kontrolü (Harman tek faktör testi, tam eşdoğrusallık VIF değerleri ve HTMT); (2) ölçme modeli: SmartPLS 4.0 ile bileşik güvenilirlik (CR), ortalama açıklanan varyans (AVE) ve HTMT ölçütüyle ayırt edici geçerlik (Hair vd., 2022; Henseler vd., 2015); (3) yapısal model: PLS-YEM yol analizi ve önyükleme temelli aracılık testi (5.000 yineleme, %95 BCa güven aralığı); (4) karşılaştırmalı analizler: tek yönlü ANOVA (mağaza büyüklüğü), çift yönlü ANOVA (büyüklük × deneyim) ve Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi. Aracılık türleri Zhao vd.'nin (2010) sınıflamasına göre yorumlanmıştır.

4. Bulgular

4.1. Ön Analizler

Harman tek faktör testinde tek faktörün açıkladığı varyans %28,7 olarak hesaplanmış ve %50 eşiğinin altında kalmıştır; tam eşdoğrusallık VIF değerleri 1,21–2,34 aralığında olup 3,3 eşiğinin altındadır (Kock, 2015). Bu bulgular ciddi bir ortak yöntem varyansı sorununa işaret etmemektedir (Podsakoff vd., 2003). Kolmogorov-Smirnov testleri, tüm sürekli değişkenler için normallik varsayımının sağlandığını göstermiştir ($p > .05$). Betimsel istatistikler ve korelasyonlar Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Betimsel istatistikler ve Pearson korelasyon katsayıları

Değişken	Ort.	SS	YKUD	SY	VYK	SKH	SO	PÇV
YKUD	3,74	0,81	–					
SY	3,61	0,77	.58**	–				
VYK	3,69	0,79	.51**	.47**	–			
SKH	3,82	0,72	.63**	.59**	.44**	–		
SO	3,77	0,75	.57**	.52**	.49**	.61**	–	
PÇV	3,65	0,83	.54**	.48**	.53**	.58**	.62**	–

Not. **p < .01 (çift yönlü); N = 243 çift.

4.2. Ölçme Modeli Sonuçları

Tüm yapıların CR değerleri .85'in, AVE değerleri .50'nin üzerindedir. HTMT oranları .85 eşiğinin altında kalmakta (en yüksek: .74, YKUD-SY) ve ayırt edici geçerliği

doğrulamaktadır (Henseler vd., 2015). Model uyumuna ilişkin SRMR değeri .054 olup .08 eşiğinin altındadır (Hair vd., 2019). Ölçme modeli sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Ölçme modeli: güvenilirlik ve geçerlik istatistikleri

Yapı	α	CR	AVE	Faktör yükü aralığı	HTMT (en yüksek)
YKUD	.91	.93	.69	.74–.91	.74
SY	.88	.91	.67	.71–.88	.71
VYK	.90	.92	.68	.72–.89	.69
SKH	.86	.89	.64	.70–.86	.66
SO	.87	.90	.65	.71–.87	.68
PÇV	.85	.88	.62	.69–.85	.65

4.3. Yapısal Model: PLS-YEM Yol Analizi

Yapısal modelde operasyonel verimlilik bileşik endeksi için $R^2 = .58$ elde edilmiştir (SKH için $R^2 = .54$, SO için $R^2 = .51$, PÇV için $R^2 = .49$). Bu değerler, modelin operasyonel verimlilik varyansının önemli bir bölümünü açıkladığını göstermektedir. H1–H5 hipotezlerinin tamamı desteklenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. PLS-YEM yapısal model: yol katsayıları

Hipotez / yol	β	t	p	%95 BCa GA	Sonuç
H1: YKUD → SKH	.38	7,14	< .001	[.27, .49]	Desteklendi
H2: YKUD → SO	.33	6,02	< .001	[.22, .44]	Desteklendi
H3: YKUD → PÇV	.29	5,31	< .001	[.18, .40]	Desteklendi
H4a: YKUD → SY → SKH	.41	8,21	< .001	[.31, .51]	Desteklendi
H4b: YKUD → SY → SO	.36	6,89	< .001	[.25, .47]	Desteklendi
H4c: YKUD → SY → PÇV	.32	5,91	< .001	[.21, .43]	Desteklendi
H5a: YKUD → VYK → SKH	.29	5,44	< .001	[.18, .40]	Desteklendi
H5b: YKUD → VYK → SO	.34	6,21	< .001	[.23, .45]	Desteklendi
H5c: YKUD → VYK → PÇV	.38	7,03	< .001	[.27, .49]	Desteklendi

Not. Önyükleme tekrarı: 5.000; BCa = düzeltilmiş ve hızlandırılmış güven aralığı; β = standartlaştırılmış yol katsayısı. H4 ve H5 satırlarındaki değerler dolaylı etkileri göstermektedir.

4.4. Aracılık Analizleri

Sistem yetkinliği (SY), YKUD ile SKH arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlenmiştir: aracı değişken eklenmeden β = .38 olan doğrudan etki, SY kontrol edildiğinde β = .11 düzeyine düşmüş, ancak anlamlılığını korumuştur (p = .048). Doğrudan ve dolaylı etkinin birlikte anlamlı olması, Zhao vd.'nin (2010) sınıflamasına göre tamamlayıcı (kısmi) aracılığa işaret etmektedir. Veri yorumlama kapasitesi (VYK) açısından ise YKUD → PÇV yolunda tam aracılık gözlenmiştir: doğrudan etki anlamsızlaşmış (β = .09, p = .113), dolaylı etki anlamlı bulunmuştur (β = .38, %95 BCa GA [.27, .49]). Bu bulgu, yönetici

kapasitesinin sistem çıktılarını personel yönetimine yansıtmada kilit rol oynadığına işaret etmektedir.

4.5. ANOVA Sonuçları: Mağaza Büyüklüğü ve Deneyim Etkisi

Tek yönlü ANOVA, mağaza büyüklüğünün operasyonel verimlilik bileşik puanı üzerinde anlamlı bir ana etkisi olduğunu göstermektedir [$F(2, 240) = 14{,}73$, $p < .001$, $\eta^2 = .11$]. Tukey HSD testi, büyük mağazaların küçük ($p < .001$) ve orta ($p = .003$) mağazalara kıyasla anlamlı biçimde daha yüksek verimlilik puanına sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 6).

Tablo 6. Tek yönlü ANOVA: mağaza büyüklüğüne göre operasyonel verimlilik

Mağaza büyüklüğü	n	Ort.	SS	F	p	η^2
Küçük (< 500 m²)	48	3,31	0,68			
Orta (500–2000 m²)	109	3,67	0,71	14,73	< .001	.11
Büyük (> 2000 m²)	86	4,02	0,63			

Not. Tukey HSD: Büyük > Orta ($p = .003$); Büyük > Küçük ($p < .001$); Orta > Küçük ($p = .018$).

Çift yönlü ANOVA (mağaza büyüklüğü × çalışma deneyimi), her iki etkenin anlamlı ana etkilerinin yanı sıra anlamlı bir etkileşim etkisi de ortaya koymuştur [$F(6, 236) = 3{,}41$, $p = .003$, $\eta^2 = .08$]. Bu bulgu, YZ analitik sisteminin verimliliğe katkısının deneyimli çalışanların bulunduğu büyük mağazalarda en yüksek düzeye ulaştığına işaret etmektedir (Tablo 7).

Tablo 7. Çift yönlü ANOVA: büyüklük × deneyim etkileşimi (operasyonel verimlilik ortalamaları)

Mağaza büyüklüğü	Düşük deneyim (< 2 yıl)	Orta deneyim (2–5 yıl)	Yüksek deneyim (≥ 5 yıl)
Küçük	3,08 (0,71)	3,29 (0,68)	3,55 (0,64)
Orta	3,47 (0,74)	3,69 (0,70)	3,86 (0,67)
Büyük	3,74 (0,66)	4,05 (0,62)	4,29 (0,59)

Not. Parantez içindeki değerler standart sapmayı göstermektedir.

4.6. Hiyerarşik Çoklu Regresyon: Operasyonel Verimliliğin Yordayıcıları

Hiyerarşik çoklu regresyon analizi dört adımda gerçekleştirilmiştir: Model 1'de kontrol değişkenleri (mağaza büyüklüğü, sistem kullanım süresi), Model 2'de YKUD, Model 3'te SY ve VYK, Model 4'te örgütsel öğrenme modele eklenmiştir. R^2 değerleri sırasıyla .09, .34, .52 ve .58 olarak gerçekleşmiş, her adımda anlamlı artış gözlenmiştir (tüm ΔR^2 için $p < .001$). Sonuçlar Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8. Hiyerarşik çoklu regresyon: operasyonel verimlilik bileşik puanı

Yordayıcı	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β	Model 4 β
Mağaza büyüklüğü	.22**	.19**	.16**	.14*
Sistem kullanım süresi	.18*	.15*	.12*	.11*
YKUD	–	.43***	.31***	.28***
SY (çalışan)	–	–	.41***	.38***
VYK (yönetici)	–	–	.29***	.26***
Örgütsel öğrenme	–	–	–	.17**
R^2	.09	.34	.52	.58
ΔR^2	–	.25	.18	.06
F	12,47***	31,82***	44,16***	41,93***

Not. p < .05; p < .01; **p < .001. β = standartlaştırılmış regresyon katsayısı; N = 24**

5. Tartışma ve Sonuç

5.1. Tartışma

Araştırma bulguları, YZ destekli gerçek zamanlı analitik sistemlerin perakende işletmelerinde operasyonel verimliliği anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, YZ'nin perakende operasyonlarını dönüştürme potansiyeline ilişkin literatürle (Guha vd., 2021; Shankar, 2018) ve veriye dayalı karar almanın verimlilikle ilişkili olduğunu gösteren firma düzeyindeki kanıtlarla (Brynjolfsson ve McElheran, 2016) örtüşmektedir. Kaynak temelli görüş çerçevesinde bulgular, YZ analitiğinin değer yaratan stratejik bir kaynak işlevi gördüğünü desteklemektedir. Bununla birlikte sistem yetkinliğinin ve veri yorumlama kapasitesinin güçlü aracı etkileri, teknik altyapı kadar insan sermayesinin de belirleyici olduğunu göstermekte; YZ yeteneğini teknolojik, insani ve örgütsel kaynakların bileşimi olarak ele alan yaklaşımı (Mikalef ve Gupta, 2021) desteklemektedir.

VYK'nın YKUD → PÇV yolunda tam aracı olması özellikle dikkat çekicidir. Bu bulgu, YZ sisteminin personel çizelgeleme süreçlerine katkısının büyük ölçüde yöneticinin veri yorumlama kapasitesinden geçtiğini göstermektedir. Personel çizelgeleme, algoritmik önerilerin çalışanların tercihleri, iş yasaları ve ekip dinamikleriyle dengelenmesini gerektiren bir karar alanı olduğundan, yönetici yargısının burada daha belirleyici olması özümseme kapasitesi yaklaşımıyla tutarlıdır (Cohen ve Levinthal, 1990). ANOVA bulguları ise büyük mağazaların ölçek ekonomisi ve daha gelişmiş sistem entegrasyonu sayesinde daha yüksek verimlilik kazanımı elde ettiğine işaret etmektedir.

Sistem yetkinliğinin sipariş karşılama hızı üzerindeki kısmi aracı rolü ise farklı bir mekanizmaya işaret etmektedir. Sipariş karşılama, çalışanların sistem önerilerini doğrudan uyguladığı ve karar döngüsünün kısa olduğu bir süreçtir; bu nedenle analitik kullanımın etkisinin bir bölümü doğrudan, bir bölümü ise çalışanın yetkinliği üzerinden ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık personel çizelgeleme gibi yorum ve dengeleme gerektiren kararlarda yönetici kapasitesi belirleyici hâle gelmektedir. Bu ayrım, YZ analitiğinin

değerinin görevin niteliğine göre farklı insani mekanizmalar üzerinden gerçekleştiğini göstermekte ve yetkinlik geliştirme yatırımlarının görev türüne göre farklılaştırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Mağaza büyüklüğü ve deneyime ilişkin bulgular, YZ analitiğinin getirisinin tüm işletmelerde eşit dağılmadığını göstermektedir. Küçük mağazaların daha düşük verimlilik puanları, veri hacmi, entegrasyon kaynakları ve analitik uzmanlığa erişim açısından dezavantajlı olmalarıyla açıklanabilir. Bu durum, YZ yatırımlarının ölçek eşitsizliklerini derinleştirme riskine işaret etmekte ve küçük işletmelere yönelik paylaşımlı ya da bulut tabanlı çözümlerin önemini artırmaktadır.

5.2. Kuramsal Katkılar

Çalışma üç kuramsal katkı sunmaktadır. Birincisi, çift kaynaklı tasarımla çalışan ve yönetici perspektiflerini eşzamanlı olarak ölçerek YZ analitiğinin değer yaratma sürecindeki farklı rolleri ayrıştırmaktadır. İkincisi, PLS-YEM ile ANOVA ve regresyon analizlerini birleştiren karma bir istatistik yaklaşımı uygulamaktadır. Üçüncüsü, veri yorumlama kapasitesinin YZ analitiği ile personel çizelgeleme verimliliği arasındaki ilişkide tam aracı rolünü görgül olarak ortaya koyarak, kaynak temelli görüş ve özümseme kapasitesi yaklaşımlarını perakende operasyonları bağlamında birleştirmektedir.

5.3. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bulgulardan hareketle dört öneri geliştirilmiştir. Birincisi, yöneticilere yönelik veri okuryazarlığı programları, YZ analitik çıktılarını operasyonel kararlara dönüştürmeye odaklanacak biçimde tasarlanmalıdır. İkincisi, stok yönetimi ve personel çizelgeleme modülleri kurumsal kaynak planlama (ERP) ve satış noktası (POS) sistemleriyle daha derin biçimde entegre edilmelidir. Üçüncüsü, ölçek dezavantajını azaltmak için küçük mağazalara bulut tabanlı çözümler ve yoğun kullanıcı desteği sağlanmalıdır. Dördüncüsü, deneyimsiz çalışanlar için akran öğrenmesi ve sistem kullanımına yönelik mentorluk programları oluşturulmalıdır. Kongrenin kuşaklar arası etkileşim teması açısından bu programlar çift yönlü tasarlanabilir: deneyimli çalışanlar süreç bilgisini aktarırken dijital açıdan akıcı genç çalışanlar da tersine mentorluk yoluyla yöneticilerin sistem kullanım becerilerini destekleyebilir (Murphy, 2012). Son olarak, personel çizelgeleme analitiğinin çalışan verisi işlediği göz önünde bulundurularak uygulamaların Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na (2016) uygun biçimde ve çalışanlara şeffaf olarak yürütülmesi, sisteme duyulan güveni de artıracaktır.

5.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır: (1) kesitsel desen uzun vadeli verimlilik etkilerinin izlenmesine olanak tanımamaktadır; boylamsal çalışmalar bu boşluğu doldurabilir. (2) Örneklem İstanbul'daki büyük ölçekli mağazalarla sınırlıdır; farklı coğrafi ve ölçek bağlamlarında tekrarlanan araştırmalar önerilmektedir. (3) Çalışan ve yönetici değerlendirmeleri ile nesnel sistem çıktıları arasındaki örtüşme orta düzeydedir. (4) Veriler mağazalar içinde kümelendiğinden, gelecek çalışmalarda çok düzeyli

modellerin kullanılması mağaza düzeyindeki etkilerin daha doğru ayrıştırılmasını sağlayacaktır (Bliese, 2000). Gelecek araştırmalar; YZ analitiği ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiyi, algoritma şeffaflığı algısının benimseme üzerindeki etkisini, büyük dil modeli tabanlı asistanların perakende analitiğine katkısını ve kongre temasıyla uyumlu olarak farklı kuşaklardan çalışanların sistem yetkinliği ile YZ'ye güven düzeylerindeki farklılıkları inceleyebilir.

5.5. Sonuç

Bu çalışma, perakende hizmet işletmelerinde YZ destekli gerçek zamanlı analitiğin operasyonel verimliliğe katkısının büyük ölçüde insani yetkinlikler üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir. Sistemin kendisi gerekli, ancak yeterli değildir: çalışanların sistem yetkinliği ve yöneticilerin veri yorumlama kapasitesi, teknik kapasitenin operasyonel değere dönüşmesini sağlayan köprülerdir. Perakende işletmelerinin YZ yatırımlarını, bu yetkinlikleri geliştirmeye yönelik insan kaynağı yatırımlarıyla birlikte planlaması, verimlilik kazanımlarının sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımaktadır.

Üretken Yapay Zekâ Kullanım Beyanı

Kongrenin Üretken Yapay Zekâ Politikası uyarınca, bu çalışmanın hazırlanma sürecinde üretken yapay zekâ aracından (Claude, Anthropic) dil düzenleme, özetlerin genişletilmesi ve İngilizceye çevrilmesi, literatür bölümünün zenginleştirilmesine destek, kongre yazım kurallarına göre biçimlendirme, kaynak künyelerinin doğrulanması ve araştırma modeli şeklinin çizilmesi amaçlarıyla yararlanılmıştır. Araştırma verileri ve istatistiksel analizler yapay zekâ ile üretilmemiş olup yazar tarafından toplanmış ve çözümlenmiştir. Yapay zekâ desteğiyle üretilen tüm içerikler yazar tarafından kontrol edilmiş, doğrulanmış ve onaylanmıştır. Çalışmanın bilimsel içeriği, yorumları, atıfları ve sonuçlarına ilişkin sorumluluk tamamen yazara aittir.

Kaynakça / References

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349–381). Jossey-Bass.

Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The rapid adoption of data-driven decision-making. *American Economic Review, 106*(5), 133–139.

Caro, F., & Gallien, J. (2010). Inventory management of a fast-fashion retail network. *Operations Research, 58*(2), 257–273. https://doi.org/10.1287/opre.1090.0698

Chui, M., Hall, B., Mayhew, H., Singla, A., & Sukharevsky, A. (2022). *The state of AI in 2022, and a half decade in review*. McKinsey & Company.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128–152.

Davenport, T. H., & Patil, D. J. (2012). Data scientist: The sexiest job of the 21st century. *Harvard Business Review, 90*(10), 70–76.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences.* Behavior Research Methods, 39*(2), 175–191.

Fildes, R., Ma, S., & Kolassa, S. (2022). Retail forecasting: Research and practice. *International Journal of Forecasting, 38*(4), 1283–1318.

Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review, 75*(2), 105–116.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing, 93*(1), 1–6. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008

Guha, A., Grewal, D., Kopalle, P. K., Haenlein, M., Schneider, M. J., Jung, H., Moustafa, R., Hegde, D. R., & Hawkins, G. (2021). How artificial intelligence will affect the future of retailing. *Journal of Retailing, 97*(1), 28–41.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, Kanun No. 6698. (2016, 7 Nisan). *Resmî Gazete* (Sayı: 29677).

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration, 11*(4), 1–10.

Krasikova, D. V., & LeBreton, J. M. (2012). Just the two of us: Misalignment of theory and methods in examining dyadic phenomena. *Journal of Applied Psychology, 97*(4), 739–757.

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management, 58*(3), 103434.

Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management, 51*(4), 549–573.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Shankar, V. (2018). How artificial intelligence (AI) is reshaping retailing. *Journal of Retailing, 94*(4), vi–xi.

Toorajipour, R., Sohrabpour, V., Nazarpour, A., Oghazi, P., & Fischl, M. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Business Research, 122*, 502–517.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425–478. https://doi.org/10.2307/30036540

Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research, 70*, 356–365. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197–206.

TÜRKİYE'DE KARİYER GELİŞİMİNDE KİŞİSEL MARKALAŞMANIN ÖNEMİ

Şule YALÇIN
Schulee Araştırma Eğitim ve Danışmanlık

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Giriş

Çalışanların bilgi ve becerilerinin iş çevrelerinde nasıl tanındığı, kariyer fırsatlarına ulaşmalarını anlamak açısından önemlidir. Eğitim, deneyim ve uzmanlık, kişinin kariyerinde temel bir rol oynar. Ancak kişinin bu birikimini ve işine sağladığı katkıyı yöneticilere, işverenlere ve mesleki çevresine nasıl anlattığı da önem taşır. Benzer bilgi ve becerilere sahip çalışanların farklı düzeylerde tanınması ve kariyer fırsatlarını farklı değerlendirmesi, kişisel markalaşmanın kariyer gelişimindeki rolünü araştırmayı gerekli kılmaktadır.

Kişisel markalaşma, kişinin güçlü yönlerini, uzmanlığını ve sunduğu katkıyı açık ve tutarlı biçimde ifade etmesiyle ilgilidir. İş yaşamında yaygınlaşan bu kavram, yönetim ve örgütsel davranış alanında da tanımlanabilir ve ölçülebilir bir araştırma konusu hâline gelmiştir (Gorbatov vd., 2018). Uluslararası araştırmalar, kişisel markalaşmanın eğitim, bilgi ve deneyimin yanında, bireyin iş bulma ve iş yaşamında yerini koruma potansiyelini açıklamaya katkı sağladığını göstermektedir. Kişisel marka değerinin, yani kişinin mesleki çevresinde nasıl tanındığının ve değerlendirildiğinin, bu ilişkide aracı bir rol oynadığı belirtilmektedir (Gorbatov vd., 2024). Güncel çalışmalar da kariyerini planlamak ve hedeflerine yönelik adımlar atmak ile kişisel marka değeri ve işverenler tarafından tercih edilme arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Cai vd., 2025).

Bu bulguların Türkiye'deki iş yaşamında nasıl karşılık bulduğunun saha araştırmalarıyla incelenmesi gerekir. Çalışanların başarılarını anlatmalarına nasıl yaklaşıldığı, yöneticilerin değerlendirmeleri ve profesyonel ağlara erişim olanakları, kişisel markalaşmanın kariyere etkisini farklılaştırabilir. Bu konuların araştırılması, üniversitelerin kariyer merkezleri ve insan kaynakları birimlerinin bilimsel bulgulara dayalı gelişim programları hazırlamasına katkı sağlayabilir.

Özellikle kariyerinin başında olan veya mesleki yönünü değiştirmek isteyen bireyler, bilgi ve becerilerini somut örneklerle anlatmaya ihtiyaç duyabilir. Bu nedenle kişisel markalaşma, kariyer eğitimlerinde ele alınabilecek bir konudur. Kurumlar açısından ise çalışanların katkılarının fark edilmesi ve gelişim fırsatlarına erişimleri birlikte değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmede işgücü piyasasının koşulları ve fırsat eşitsizlikleri de dikkate alınmalıdır.

Bu çalışma, kişisel markalaşma, kişisel marka değeri ve bireyin iş bulma ve işini sürdürme olanaklarına ilişkin değerlendirmesi olan algılanan istihdam edilebilirlik kavramlarını açıklamakta ve bu konuların Türkiye'de neden araştırılması gerektiğini tartışmaktadır. Henüz saha verisi içermeyen çalışma, ileride yapılacak ana araştırmanın kuramsal temelini oluşturmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *kişisel markalaşma, kişisel marka değeri, algılanan istihdam edilebilirlik, kariyer gelişimi, Türkiye.*

Kavramsal çerçeve

Kişisel markalaşma, bireyin ayırt edici özelliklerini, uzmanlığını ve değerlerini hedeflediği mesleki çevrede tutarlı biçimde konumlandırma sürecidir (Gorbatov, Khapova ve Lysova, 2018). Uzmanlığı somut çalışmalarla ortaya koyma, mesleki ilişkiler geliştirme ve kendini hedefleriyle uyumlu bir mesleki kimlikle sunma bu süreç kapsamında değerlendirilebilir. Gorbatov ve arkadaşlarının (2019) geliştirdiği ölçek, kişisel markalaşmayı bu sürece ilişkin davranışlar üzerinden ölçmektedir.

Kişisel marka değeri, bireyin mesleki markasının algılanan gücünü ifade eder. Marka çekiciliği mesleki açıdan tercih edilme, marka farklılaşması benzer uzmanlık alanındaki kişilerden ayrılma, marka tanınırlığı ise ilgili çevrede bilinme algısını kapsar. Gorbatov, Khapova, Oostrom ve Lysova'nın (2021) geliştirdiği 12 maddelik ölçek bu üç boyutu değerlendirmektedir. Kişisel markalaşma yürütülen süreci, kişisel marka değeri ise mesleki markaya ilişkin değerlendirmeyi ifade ettiğinden iki kavramın ayrılması gerekir.

Algılanan istihdam edilebilirlik, bireyin iş bulma ve istihdamını sürdürme olanaklarına ilişkin kendi değerlendirmesidir (Vanhercke vd., 2014). Kurum içi istihdam edilebilirlik mevcut örgütteki iş olanaklarıyla, kurum dışı istihdam edilebilirlik ise başka işverenler nezdindeki seçeneklerle ilişkilidir. Rothwell ve Arnold'un (2007) geliştirdiği ölçek bu iki düzeyi değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. Algılanan istihdam edilebilirlik, gerçekleşmiş bir işe yerleşme veya terfi sonucuyla eşdeğer değildir. Bu ayrım, kişisel marka değerinin kariyer fırsatlarına ilişkin algılarla bağlantısını yorumlarken önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacı ve Türkiye bağlamındaki ihtiyaç

Bu çalışmanın amacı, kişisel markalaşma, kişisel marka değeri ve algılanan istihdam edilebilirlik arasındaki ilişkilerin Türkiye'de araştırılmasına yönelik kavramsal gerekçeyi ortaya koymaktır. Temel soru, çalışanların uzmanlıklarını mesleki çevrelerine nasıl aktardıkları ve bu uzmanlığın tanınmasının kariyer fırsatlarına ilişkin değerlendirmeleriyle nasıl bağlantılı olabileceğidir. Çalışma, bu soruyu kariyer gelişimi ve örgüt yönetimi açısından ele almaktadır.

Kariyer gelişimi alanındaki çalışmalarım açısından bu konuyu önemli bulmamın nedeni, yetkinlik kazanma ile bu yetkinliğin mesleki çevrede anlaşılması arasındaki bağlantıdır. Bir çalışanın hangi problemi çözdüğünü, nasıl katkı sağladığını ve hangi uzmanlıkla öne çıktığını somut örneklerle ifade etmesi, kariyer eğitimlerinde ele alınabilecek bir beceridir.

Bunun Türkiye'de nasıl karşılandığı ise saha verisiyle açıklanmalıdır. Başarıları dile getirmenin övünme olarak algılanıp algılanmadığı, yöneticilerin çalışan görünürlüğünü nasıl değerlendirdiği ve profesyonel ilişkilere erişimin mesleki tanınırlıkla bağlantısı, araştırılması gereken bağlamsal sorulardır. Bunlar Türkiye'ye ilişkin kanıtlanmış kültürel özellikler olarak kabul edilmemektedir.

Araştırma ihtiyacının örgütsel boyutu, çalışan katkılarının değerlendirilmesiyle ilgilidir. Toplantılarda daha fazla söz alan veya profesyonel ağlarda daha görünür olan çalışanların uzmanlıkları ile görünürlüğü düşük çalışanların uzmanlıklarının nasıl değerlendirildiği incelenebilir. Böyle bir yaklaşım, kişisel markalaşmayı insan kaynakları uygulamaları ve yönetici davranışlarıyla birlikte ele almayı mümkün kılar. Üniversitelerin kariyer merkezleri açısından da öğrencilerin kendilerini tanımaları ile mesleki katkılarını ifade etmeleri arasındaki geçişin nasıl desteklenebileceği tartışılabilir.

Güncel literatürün sunduğu dayanak

Gorbatov, Oostrom ve Khapova'nın (2024) araştırması, kişisel markalaşmanın istihdam edilebilirliği açıklamada insan sermayesi ve kurum içi girişimcilik davranışlarının ötesinde katkı sunduğunu bildirmektedir. Toplam 883 katılımcıyı kapsayan üç çalışmada kişisel marka değeri, kişisel markalaşma ile istihdam edilebilirlik arasındaki ilişkide tam aracılık göstermiştir. Bu bulgu, eğitim ve deneyimin yanında mesleki değerin nasıl tanındığının da incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir; ilişkinin Türkiye'de aynı biçimde ortaya çıkacağı ise henüz bilinmemektedir.

Cai, El Baroudi, Gorbatov, Khapova ve Fan'ın (2025) daha güncel çalışması, kariyer planlamasını kişisel marka değeri ve algılanan kurum içi ve kurum dışı işgücü piyasası çekiciliğiyle ilişkilendirmektedir. Hollanda'da 585 öğrenciyle yapılan deney ve Çin'de 278 çalışanla yürütülen zaman aralıklı anket, kariyer planlamasının kişisel marka değeri üzerinden piyasa çekiciliğiyle olumlu dolaylı ilişkisini desteklemekte; proaktif kişiliğin rolünü ortaya koymaktadır. Üniversite yayın kaydında 2025 cilt yılıyla yer alan makalenin çevrimiçi yayın tarihi 10 Ocak 2026'dır. Çalışma, mesleki tanınırlığın planlı kariyer davranışlarıyla birlikte ele alınması için güncel bir dayanak sağlamaktadır.

Sonuç ve araştırmanın beklenen katkısı

Uluslararası literatür, kişisel marka değerini mesleki davranışlar ile kariyer fırsatlarına ilişkin algılar arasında ele almayı desteklemektedir. Türkiye'de yürütülecek araştırmaların katkısı, bu ilişkilerin yerel çalışma koşullarında nasıl ortaya çıktığını açıklamak olacaktır. Kişisel markalaşma davranışları ile marka değerinin birbirinden ayrılması, uzmanlığın ifade edilmesi ve tanınması süreçlerini daha açık değerlendirmeyi sağlayabilir. Bu kavramsal çalışma, söz konusu ayrımı temel alarak ileride yürütülecek ampirik araştırmanın gerekçesini oluşturmaktadır.

Ana araştırmada farklı sektörlerden ve kariyer evrelerinden çalışanların yer alması, mesleki tanınırlığa ilişkin ihtiyaçların karşılaştırılmasına olanak sağlayabilir. İnsan kaynakları, eğitim, finans ve teknoloji gibi alanlarda uzmanlığın nasıl ifade edildiği ve

değerlendirildiği incelenebilir. Yayımlanmış ölçeklerin Türkçe karşılıklarının anlaşılırlığı ve ölçüm özellikleri de değerlendirilmelidir. Araştırma tasarımı kesinleştirilirken kişisel marka değeri ile algılanan istihdam edilebilirliğin ayrı kavramlar olarak korunması, yorumların geçerliği açısından önem taşımaktadır.

Olası bulgular, üniversitelerin kariyer gelişimi programlarında uzmanlığı kanıtlarla anlatma, mesleki konumlanma ve profesyonel ilişkiler geliştirme içeriklerinin tasarımına katkı sağlayabilir. Örgütler açısından yöneticilerin çalışan katkılarını tanıması, görünürlüğü düşük uzmanlıkların değerlendirilmesi ve gelişim fırsatlarının duyurulması için dayanak sunabilir. Farklı kariyer evrelerindeki çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı liderlik uygulamaları, konunun örgüt yönetimiyle bağlantısını güçlendirmektedir. Bu katkılar değerlendirilirken fırsatlara erişimdeki kurumsal ve yapısal koşullar gözetilmeli; henüz veri içermeyen bu çalışmanın önerileri, ileride sınanacak uygulama alanları olarak ele alınmalıdır.

Kaynakça / References

Cai, W., El Baroudi, S., Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Fan, X. (2025). How proactively building personal brand equity can help employees' marketability. The International Journal of Human Resource Management, 36(21), 3821–3851. https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2610749 [Çevrimiçi yayın: 10 Ocak 2026].

Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2018). Personal branding: Interdisciplinary systematic review and research agenda. Frontiers in Psychology, 9, 2238. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238

Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2019). Get noticed to get ahead: The impact of personal branding on career success. Frontiers in Psychology, 10, 2662. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02662

Gorbatov, S., Khapova, S. N., Oostrom, J. K., & Lysova, E. I. (2021). Personal brand equity: Scale development and validation. Personnel Psychology, 74(3), 505–542. https://doi.org/10.1111/peps.12412

Gorbatov, S., Oostrom, J. K., & Khapova, S. N. (2024). Work does not speak for itself: Examining the incremental validity of personal branding in predicting knowledge workers' employability. European Journal of Work and Organizational Psychology, 33(1), 40–53. https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2276533

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. Personnel Review, 36(1), 23–41. https://doi.org/10.1108/00483480710716704

TÜİK. (2025). Yükseköğretim İstihdam Göstergeleri, 2024. Haber Bülteni, 54096. https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/54096

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. Personnel Review, 43(4), 592–605. https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

ÖRGÜT YÖNETİMİNDE MATEMATİKSEL MODELLEME TEMELLİ YÖNETİM STRATEJİLERİ: ÇOK KUŞAKLI BİR YAKLAŞIM

Cumali YAŞAR
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
ORCID: 0000-0002-0065-3752
cyasar@comu.edu.tr

ÖZET

Dijital dönüşümün hızlandığı ve kuşaklar arası farklılıkların belirginleştiği günümüz örgütlerinde, yönetim süreçlerinin sezgisel yaklaşımlarla sürdürülmesi giderek yetersiz kalmaktadır. Bu çalışma, örgüt yönetiminde matematiksel modellemenin stratejik karar alma süreçlerindeki rolünü ele almakta; özellikle Y, Z, Alfa ve C kuşaklarının beklenti, davranış ve motivasyon dinamiklerini dikkate alan kanıta dayalı yönetim stratejileri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada; sistem dinamiği modelleri, optimizasyon teknikleri ve çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemleri bütüncül bir çerçevede ele alınmıştır. İletişim etkinliği, çalışan motivasyonu, karar alma hızı, yenilik kapasitesi ve örgütsel performans gibi temel değişkenler matematiksel olarak modellenmiş; farklı liderlik tarzlarının kuşaklar üzerindeki etkileri senaryo tabanlı simülasyonlar aracılığıyla analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgular, matematiksel modelleme temelli yönetim stratejilerinin; örgütlerin belirsizlik altında daha öngörülebilir, uyarlanabilir ve şeffaf kararlar almasını sağladığını göstermektedir. Ayrıca, kuşaklar arası farklılıkların nicel parametreler aracılığıyla modellenmesi, yöneticilere kişiselleştirilmiş liderlik ve yönetim yaklaşımları geliştirme imkânı sunmaktadır.

Bu çalışma, yönetim bilimi ile uygulamalı matematik arasında köprü kurarak; çok kuşaklı örgüt yapılarında stratejik yönetim kararlarını destekleyen yenilikçi ve ölçeklenebilir bir modelleme yaklaşımı önermektedir. Sunulan çerçevenin, hem akademik araştırmalarda hem de uygulayıcı yöneticiler için karar destek aracı olarak kullanılabilir nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Matematiksel modelleme, stratejik yönetim, çok kriterli karar verme, sistem dinamiği, kuşaklar.*

MATHEMATICAL MODELLING-BASED MANAGEMENT STRATEGIES IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: A MULTI-GENERATIONAL APPROACH

ABSTRACT

In today's organizations, where digital transformation is accelerating and intergenerational differences are becoming more pronounced, sustaining management processes through intuitive approaches is increasingly insufficient. This study addresses the role of mathematical modelling in strategic decision-making in organizational management and aims to develop evidence-based management strategies that take into account the expectations, behaviours and motivational dynamics of Generations Y, Z, Alpha and C.

The research addresses system dynamics models, optimization techniques and multi-criteria decision-making (MCDM) methods within a holistic framework. Key variables such as communication effectiveness, employee motivation, decision-making speed, innovation capacity and organizational performance are modelled mathematically, and the effects of different leadership styles on generations are analysed through scenario-based simulations.

The findings show that management strategies based on mathematical modelling enable organizations to make more predictable, adaptable and transparent decisions under uncertainty. Moreover, modelling intergenerational differences through quantitative parameters offers managers the opportunity to develop personalized leadership and management approaches.

By building a bridge between management science and applied mathematics, this study proposes an innovative and scalable modelling approach that supports strategic management decisions in multi-generational organizational structures. The proposed framework is considered suitable for use both in academic research and as a decision-support tool for practising managers.

Keywords: *Mathematical modelling, strategic management, multi-criteria decision-making, system dynamics, generations.*

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

YÖNETSEL KARARLARDA YAPAY ZEKÂ KULLANIMININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: KUŞAKLAR ARASI YÖNETİM FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Burcu YILDIZ
İstanbul Kültür Üniversitesi
b.yildiz@iku.edu.tr
ORCID: 0000-0001-7459-8066

Ali AKDEMİR
İstanbul Arel Üniversitesi
aliakdemir@arel.edu.tr
ORCID: 0000-0002-5188-3304

Harun DEMİRKAYA
harundemirkaya@hotmail.com.tr
ORCID: 0000-0003-0260-7538

ÖZET

Amaç – Bu çalışmada, yönetsel karar süreçlerinde yapay zekâdan yararlanma düzeyi ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve söz konusu ilişkinin yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanması amaçlanmıştır. Araştırma, emniyet, düzenleyici uyum ve operasyonel süreklilik gerekliliklerinin birlikte yönetildiği sivil havacılık sektörü bağlamında gerçekleştirilmiştir.

Yöntem – Kesitsel ve nicel araştırmanın verileri, Türkiye'de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından lisanslandırılmış havayolu, havaalanı, yer hizmetleri, bakım-onarım ve diğer ilgili havacılık kuruluşlarında görev yapan 327 alt, orta ve üst düzey yöneticiden anket yoluyla elde edilmiştir. Yönetsel kararlarda yapay zekâ kullanımı, Giachino ve arkadaşlarının (2024) ölçeğinden hareketle havacılık sektörüne uyarlanan sekiz maddelik tek boyutlu yapı ile ölçülmüştür. Örgütsel performansın ölçülmesinde, Kaplan ve Norton'un (1992, 1996) Dengeli Puan Kartı yaklaşımına dayalı olarak Baran (2026) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Faktör analizleri sonrasında örgütsel performans; operasyonel/süreç, insan kaynakları/gelişim ve finansal/pazar performansını kapsayan 13 maddelik üç boyutlu yapı üzerinden değerlendirilmiştir. Güvenirlik, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile yakınsak geçerlik incelemeleri SPSS ve AMOS 23 kullanılarak yürütülmüştür. Düzenleyici etki, 20–39 yaş, 40–49 yaş ve 50 yaş ve üzeri gruplarını karşılaştıran çoklu grup yol analiziyle sınanmıştır.

Bulgular – Genel örneklemde yapay zekâ kullanımı ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($r=0,275$; $p<0,001$). Standartlaştırılmış yol katsayıları 20–39 yaş grubunda $\beta=0,358$, 40–49 yaş grubunda $\beta=0,127$ ve 50 yaş ve üzeri

grupta β=0,321 olarak hesaplanmıştır. İlk ve üçüncü gruptaki yollar anlamlı iken 40–49 yaş grubundaki yol istatistiksel anlamlılığa ulaşmamıştır. Bununla birlikte, yol katsayılarının yaş grupları arasında eşitlenmesi model uyumunu anlamlı biçimde kötüleştirmemiştir ($\Delta\chi^2(2)=2,644$; p=0,267). İkili yaş sınıflandırmasıyla yapılan sağlamlık analizi de aynı sonucu vermiştir ($\Delta\chi^2(1)=1,641$; p=0,200). Bu bulgular doğrultusunda H1 desteklenmiş, yaşın düzenleyici rolünü öngören H2 ise desteklenmemiştir.

Tartışma – Bulgular, yönetsel kararlarda yapay zekâ kullanımının örgütsel performansla olumlu yönde ilişkili olduğunu; ancak bu ilişkinin yalnızca yöneticilerin yaşına dayanılarak açıklanamayacağını göstermektedir. Orta yaş grubunda gözlenen görece zayıf ilişki, doğrulanmış bir düzenleyici etkiden çok ileride araştırılması gereken betimsel bir örüntü olarak değerlendirilmiştir. Havacılık işletmelerinde yapay zekâdan değer üretilebilmesi için yaş temelli varsayımlar yerine dijital yetkinlik, sektör deneyimi, karar yetkisi, veri kalitesi ve insan denetimli yönetişim unsurlarının birlikte ele alınması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yapay zekâ; yönetsel karar verme; örgütsel performans; yaş grupları; havacılık.*

THE MODERATING ROLE OF AGE GROUPS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ARTIFICIAL INTELLIGENCE USE IN MANAGERIAL DECISIONS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE AVIATION SECTOR

ABSTRACT

Purpose – This study aims to determine the relationship between the use of artificial intelligence in managerial decision-making and perceived organizational performance and to test whether this relationship differs across age groups. The research is conducted in the civil aviation sector, where safety, regulatory compliance, and operational continuity must be managed simultaneously.

Methodology – Data for the cross-sectional quantitative study were collected through a survey of 327 lower-, middle-, and senior-level managers working for airlines, airports, ground handling companies, maintenance and repair organizations, and other aviation enterprises licensed by the Turkish Directorate General of Civil Aviation. Artificial intelligence use in managerial decisions was measured with a unidimensional eight-item instrument adapted and extended from Giachino et al. (2024) for the aviation context. Organizational performance was assessed using the scale developed by Baran (2026), which is grounded in Kaplan and Norton's (1992, 1996) Balanced Scorecard approach. Following factor analyses, the final organizational performance structure contained 13 items and three dimensions: operational/process, human resources/development, and financial/market performance. Reliability, exploratory and confirmatory factor analyses, and convergent validity assessments were conducted using SPSS and AMOS 23. The

moderating effect was tested through multi-group path analysis comparing managers aged 20–39, 40–49, and 50 years and older.

Findings – Artificial intelligence use was positively and significantly associated with organizational performance in the full sample ($r=.275$, $p<.001$). The standardized path coefficients were $\beta=.358$ for managers aged 20–39, $\beta=.127$ for those aged 40–49, and $\beta=.321$ for managers aged 50 and older. Although the paths were significant in the youngest and oldest groups and nonsignificant in the middle group, constraining the focal path to equality across age groups did not significantly worsen model fit ($\Delta\chi^2(2)=2.644$, $p=.267$). A robustness test using a binary age classification led to the same conclusion ($\Delta\chi^2(1)=1.641$, $p=.200$). Accordingly, H1 was supported, whereas H2 proposing a moderating role of age was not supported.

Discussion – The findings indicate that artificial intelligence use in managerial decisions is positively related to organizational performance, but age alone does not explain how this technological capability is converted into organizational value. The weaker relationship observed in the middle-age group should be treated as a descriptive pattern requiring further investigation rather than as a confirmed moderation effect. Aviation organizations should therefore prioritize digital competence, industry experience, decision authority, data quality, and human oversight instead of relying on age-based assumptions.

Keywords: *Artificial intelligence; managerial decision-making; organizational performance; age groups; aviation.*

1. GİRİŞ

Yapay zekâ, yöneticilerin bilgiye erişme, alternatifleri değerlendirme ve belirsizlik altında karar oluşturma biçimlerini dönüştürmektedir. Büyük veri kümelerinden örüntü çıkarılması, tahmin üretilmesi ve farklı senaryoların kısa sürede karşılaştırılması karar kalitesini destekleyebilmektedir. Bununla birlikte, algoritmik çıktının doğru olması tek başına örgütsel faydayı güvence altına almamaktadır. Verinin niteliği, modelin açıklanabilirliği, yöneticinin alan bilgisi, karar yetkisinin dağılımı ve uygulama kapasitesi, teknik çıktının performansa dönüşmesinde belirleyici olmaktadır.

Yaş, yöneticilerin teknolojiyle karşılaşma geçmişini, mesleki deneyimini ve risk algısını aynı anda yansıtabildiği için yapay zekâ destekli karar verme süreçlerinde olası bir farklılaştırıcı olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte yaşın dijital yetkinliğin doğrudan göstergesi kabul edilmesi, deneyim ve teknoloji kullanımının çok boyutlu niteliğini göz ardı edebilmektedir. Bu araştırmada, yönetsel kararlarda yapay zekâ kullanımı ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin yaş gruplarına göre anlamlı biçimde değişip değişmediği Türkiye sivil havacılık sektörü örneğinde incelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ

Yapay zekâ destekli karar sistemleri, büyük ve karmaşık veri kümelerindeki ilişkilerin belirlenmesi, geçmiş örüntülerden tahmin üretilmesi ve alternatif eylemlerin olası sonuçlarının karşılaştırılması bakımından klasik bilgi sistemlerinden ayrılmaktadır

(Russell ve Norvig, 2021). Yönetsel bağlamda yapay zekâ; talep tahmini, kaynak tahsisi, bakım planlaması, gelir yönetimi, müşteri hizmetleri ve risk izleme gibi alanlarda karar desteği sağlayabilmektedir. Havacılıkta ise teknolojik faydanın operasyonel hızla birlikte emniyet ve düzenleyici uyumu da gözetmesi gerekmektedir.

Örgütsel performans yalnızca finansal sonuçlardan oluşmamakta; süreçlerin güvenilirliği, müşteri değeri, çalışan yetkinliği ve örgütsel öğrenme kapasitesini de kapsamaktadır. Kaplan ve Norton'un (1992, 1996) Dengeli Puan Kartı yaklaşımı, finansal göstergelerin müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişme boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesini öngörmektedir. Bu çalışmada kullanılan performans ölçeği, söz konusu kuramsal yaklaşım temelinde Baran (2026) tarafından geliştirilmiştir.

Yapay zekâ destekli karar vermenin performansa katkısı, daha kapsamlı ve zamanında bilginin örgütsel eyleme dönüştürülmesiyle açıklanabilmektedir. Önceki çalışmalar yapay zekâ güdümlü karar verme ile firma performansı arasında olumlu bir bağlantı bulunduğunu göstermektedir (Giachino vd., 2024). Bununla birlikte yaş; dijital aşinalık, mesleki deneyim ve yönetsel biliş üzerinden bu ilişkinin gücünü değiştirebilir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Yönetsel kararlarda yapay zekâ kullanımı ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Yaş, yönetsel kararlarda yapay zekâ kullanımı ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.

3. YÖNTEM

Araştırmada nicel ve kesitsel bir tasarım benimsenmiştir. Çalışma evrenini, Türkiye'de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından lisanslandırılan işletmelerde karar sorumluluğu bulunan yöneticiler oluşturmaktadır. Veri temizleme işlemlerinin ardından 327 geçerli anket analize alınmıştır. Örneklemin %70,9'u erkek, %29,1'i kadındır. Katılımcıların %46,2'si alt, %37,9'u orta ve %15,9'u üst düzey yöneticidir. Yöneticilerin %69,3'ünün havacılık sektöründe en az on bir yıllık deneyime sahip olması, örneklemin yüksek sektör deneyimini göstermektedir.

Yönetsel kararlarda yapay zekâ kullanımı, Giachino ve arkadaşlarının (2024) AI-driven Decision Making ölçeğinden hareketle uyarlanan ve havacılık sektöründeki stratejik, taktik, operasyonel ve fonksiyonel kararları temsil eden maddelerle genişletilen sekiz maddelik tek boyutlu ölçekle ölçülmüştür. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,900, bileşik güvenirliği 0,90 ve ortalama açıklanan varyansı 0,53'tür.

Örgütsel performansın değerlendirilmesinde, Dengeli Puan Kartı yaklaşımına dayalı olarak Baran (2026) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Faktör analizlerinde başlangıçtaki 17 maddeden düşük ortak varyans veya çapraz yük sorunu gösteren dört madde çıkarılmıştır. Nihai 13 maddelik yapı; beş maddeli operasyonel/süreç performansı, dört maddeli insan kaynakları/gelişim performansı ve dört maddeli finansal/pazar performansı boyutlarından oluşmaktadır. Toplam ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,896,

bileşik güvenirliği 0,94 ve ortalama açıklanan varyansı 0,57 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutların alfa katsayıları 0,834 ile 0,886; bileşik güvenirlik değerleri 0,839 ile 0,871; ortalama açıklanan varyans değerleri ise 0,516 ile 0,630 arasında değişmektedir.

Yaş kategorileri 20–39 yaş (n=135), 40–49 yaş (n=122) ve 50 yaş ve üzeri (n=70) olmak üzere üç analitik grupta birleştirilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, güvenirlik analizleri ve Pearson korelasyonları SPSS; çoklu grup yol analizi ise AMOS 23 kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Önce yapay zekâ kullanımı ile örgütsel performans arasındaki yolun gruplarda serbest bırakıldığı model, ardından yol katsayısının üç grupta eşitlendiği kısıtlı model hesaplanmıştır. Düzenleyici etki, ki-kare fark testi ve parametre farklarına ilişkin kritik oranlar aracılığıyla değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Tüm örneklemde yönetsel kararlarda yapay zekâ kullanımı ortalaması 3,57, örgütsel performans ortalaması 3,76'dır. Genel örneklemde iki değişken arasındaki korelasyon pozitif ve anlamlıdır ($r=0,275$; $p<0,001$). Grup düzeyindeki korelasyonlar 20–39 yaş grubunda $r=0,358$ ($p<0,001$), 40–49 yaş grubunda $r=0,127$ ($p=0,163$) ve 50 yaş ve üzeri grupta $r=0,321$ ($p=0,007$) olarak bulunmuştur. Fisher z karşılaştırmalarında gruplar arasındaki farkların hiçbiri %5 anlamlılık düzeyine ulaşmamıştır. Genel örneklemde saptanan pozitif ve anlamlı ilişki, araştırmanın H1 hipotezini desteklemektedir.

Çoklu grup yol analizinde standartlaştırılmış YZK → örgütsel performans katsayısı 20–39 yaş grubunda $\beta=0,358$ ($p<0,001$), 40–49 yaş grubunda $\beta=0,127$ ($p=0,159$) ve 50 yaş ve üzeri grupta $\beta=0,321$ ($p=0,005$) olarak hesaplanmıştır. Açıklanan varyans oranları sırasıyla %12,8, %1,6 ve %10,3'tür. Bununla birlikte parametre farklarına ilişkin kritik oranların hiçbiri mutlak 1,96 sınırını aşmamıştır.

Yol katsayısının gruplar arasında eşitlenmesi model uyumunu anlamlı biçimde kötüleştirmemiştir ($\Delta\chi^2(2)=2,644$; $p=0,267$). Bu nedenle yaşın düzenleyici rolünü öngören H2 hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca 39 yaş ve altı ile 40 yaş ve üzeri yöneticileri karşılaştıran ikili sınıflandırmada da eşit eğimler varsayımı reddedilememiştir ($\Delta\chi^2(1)=1,641$; $p=0,200$). Bulguların alternatif yaş gruplamasında korunması, ulaşılan sonucun sağlamlığını desteklemektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma, yönetsel kararlarda yapay zekâ kullanımının algılanan örgütsel performansla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, yapay zekâ destekli karar vermenin firma performansıyla bağlantısını bildiren önceki çalışmalarla uyumludur (Giachino vd., 2024). Havacılık işletmelerinde yapay zekâ; operasyonel sapmaların erken belirlenmesi, kaynak tahsisinin iyileştirilmesi ve karar sürelerinin kısaltılması yoluyla performansa katkıda bulunabilmektedir.

Buna karşılık, bir yaş grubundaki yol katsayısının anlamlı, diğerindeki katsayının anlamsız bulunması katsayıların birbirinden anlamlı biçimde farklı olduğu anlamına gelmemektedir. Doğrudan grup karşılaştırmaları yaşın düzenleyici rolünü

desteklememiştir. Bu nedenle 40–49 yaş grubunda gözlenen görece zayıf ilişki, kanıtlanmış bir yaş etkisi olarak değil; kariyer evresi, görev yoğunluğu, teknoloji erişimi ve yönetici düzeyi gibi değişkenlerle birlikte araştırılması gereken betimsel bir örüntü olarak değerlendirilmelidir.

Sonuçlar, yapay zekâ dönüşümünün yaş temelli insan kaynağı politikalarına indirgenmemesi gerektiğini göstermektedir. Genç yöneticilerin kendiliğinden dijital yetkin, deneyimli yöneticilerin ise teknolojiye dirençli kabul edilmesi ampirik olarak desteklenmemektedir. Yapay zekâ projelerinde ekiplerin yaşa göre değil; alan bilgisi, veri okuryazarlığı, süreç deneyimi, eleştirel değerlendirme ve karar yetkisi bakımından tamamlayıcı yetkinliklerle oluşturulması önerilmektedir.

Araştırmanın kesitsel tasarımı nedensel çıkarımları sınırlandırmaktadır. Verilerin öz bildirime dayanması ortak yöntem varyansı olasılığını doğurmakta; yaşın kategorik ölçülmesi ise daha ince örüntülerin görülmesini güçleştirmektedir. Gelecek çalışmalarda yapay zekâ sistem günlükleri ve nesnel performans göstergeleri kullanılmalı; yaş sürekli değişken olarak ele alınmalı ve sektör deneyimi, yönetici düzeyi, dijital yetkinlik ile teknoloji olgunluğu kontrol değişkenleriyle birlikte incelenmelidir. Sonuç olarak, yapay zekâdan örgütsel değer üretilmesi yöneticinin yaşından çok teknolojik kapasite ile insan muhakemesinin nasıl bütünleştirildiğine bağlı görünmektedir.

Kaynakça / References

Baran, B. (2026). Risklerin ve afetlerin neden olduğu krizler karşısında örgütsel başarım ve rekabet gücü çözümlemesi üzerine Dengeli Puan Kartı temelli bir araştırma: Kuru gıda sektörü örneği [Doktora tezi, T.C. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı]. Kütahya.

Giachino, C., Cepel, M., Truant, E. ve Bargoni, A. (2024). Artificial intelligence-driven decision making and firm performance: A quantitative approach. Management Decision, 63(10), 3454–3476.

Gold, A. H., Malhotra, A. ve Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems, 18(1), 185–214.

Haefner, N., Wincent, J., Parida, V. ve Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. Technological Forecasting and Social Change, 162, 120392.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 74(1), 75–85.

Russell, S. ve Norvig, P. (2021). Artificial intelligence: A modern approach (4. bs.). Pearson.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

DENİZCİLİKTE ALTERNATİF YAKIT EĞİTİMİ VE YETKİNLİK YÖNETİMİ: DÖRT EĞİTİM BELGESİNİN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ

Murat YILDIZ
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

ÖZET

Denizcilikte alternatif yakıtlara geçiş, personelin görevlerine uygun biçimde eğitilmesini, öğrenme kazanımlarının değerlendirilmesini ve eğitim kayıtlarının görevlendirme kararlarıyla ilişkilendirilmesini gerektirmektedir. Bu çalışma, yeşil beceriler kapsamında alternatif yakıtların emniyetli kullanımına yönelik mesleki eğitimi incelemektedir. Amaç, eğitim belgelerini yetkinlik tanımı, eğitim tasarımı, değerlendirme, kapasite, sorumluluk, erişim ve güncelleme bakımından karşılaştırmak; belgelerdeki ilkelerin program onayı, bireysel yeterlik değerlendirmesi ve gemiye özgü görevlendirme kararlarıyla ilişkisini açıklamaktır. Araştırmada, yönlendirilmiş nitel içerik analizine dayalı karşılaştırmalı doküman analizi kullanılmıştır. Amaçlı olarak seçilen belgeler, Avrupa Denizcilik Emniyet Ajansı (EMSA) TRAINALTER raporu ile Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO)'nun Gemi Adamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Tutma Standartları Sözleşmesi (STCW).7/Circ.25, Circ.26 ve Circ.27 geçici eğitim rehberleridir. Eğitim yönetimiyle ilgili 34 metin kaydı; kaynak konumu, hedef personel, eğitim düzeyi, kod, görev dağılımı ve yorum sınırları dikkate alınarak incelenmiştir. Kayıtlar, belgelerdeki bütün teknik yetkinlik ifadelerini kapsamamaktadır. Akademik çalışmalar ve Denizcilikte Adil Geçiş Görev Gücü (MJTTF) materyalleri kuramsal çerçeveyi ve önceki uygulama önerilerini açıklamak için kullanılmış, dört belgeli karşılaştırmaya eklenmemiştir. Bulgular, amonyak kullanımına ilişkin iki görev üzerinden açıklanmıştır. Temel düzeyde koruyucu donanım kullanımı ve acil durumda kaçış görevleri örtüşmektedir. Bununla birlikte EMSA'nın temel kurs için tanımladığı personel ile IMO'nun emniyet görevi atanmış personel tanımı aynı değildir. İleri düzey yakıt ikmalinde IMO görevleri ve yeterlikleri ayrıntılandırırken EMSA genel görev ve uygulama önerileri sunmaktadır. EMSA'da ayrıntılı bir ileri kurs geliştirilmediğinden, karşılaştırma iki tamamlanmış müfredat arasında yapılmamıştır. Değerlendirme hükümlerinin yetkinlik tablolarıyla birlikte okunması gerekmektedir. Eğiticinin niteliği kurumsal kapasiteyi, kursa katılım bireysel yeterliği, genel eğitim belgesi ise gemiye özgü hazırlığı tek başına kanıtlamamaktadır. Erişim ve güncellemeye ilişkin açık kaynak ifadeleri, dolaylı yorumlar, belge kapsamı dışında kalan konular ve incelenmeyen uygulamalar ayrı değerlendirilmiştir. Çalışmanın katkısı, mevcut kayıt ve koordinasyon ilkelerinden hareketle eğitim kanıtlarının üç farklı kararda hangi sınırlar içinde kullanılabileceğini açıklayan öneriler geliştirmesidir. Anket, görüşme veya eğitim deneyi yapılmamış; çalışanların becerileri, motivasyonu, eğitime erişim eşitliği, maliyetler ve emniyet

üzerindeki etkiler ölçülmemiştir. Amaçlı belge ve metin seçimi genellemeyi sınırlandırmaktadır. Önerilerin yararı, eğitim kurumları ile işletmelerin kayıtlarının birlikte incelendiği araştırmalarla sınanmalıdır. Bu yaklaşım, eğitim yönetiminde sorumlulukları ilgili kişi ve kuruluşların kullandığı kayıtlarla birlikte değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Alternatif yakıt eğitimi; yetkinlik yönetimi; denizcilik eğitimi; örgütler arası koordinasyon; yeşil beceriler.*

ALTERNATIVE FUEL TRAINING AND COMPETENCE MANAGEMENT IN SHIPPING A COMPARATIVE ANALYSIS OF FOUR TRAINING DOCUMENTS

ABSTRACT

The transition to alternative fuels in shipping requires personnel to be trained for their duties, learning outcomes to be assessed, and training records to inform assignment decisions. This study examines the occupational training component of green skills associated with the safe use of alternative fuels. It compares training documents in terms of competence, training design, assessment, capacity, responsibility, access, and updating, and examines their implications for programme approval, individual competence assessment, and ship-specific assignment. The research uses comparative document analysis informed by directed qualitative content analysis. The purposively selected documents comprise the European Maritime Safety Agency (EMSA) TRAINALTER report and International Maritime Organization (IMO) interim training guidelines Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW).7/Circ.25, Circ.26, and Circ.27. Thirty-four selected passage records were examined with reference to source locations, target personnel, training levels, codes, assigned responsibilities, and interpretive limits. These records do not cover every technical competence statement. Academic literature and Maritime Just Transition Task Force materials (MJTTF) provide theoretical and prior-practice context without expanding the four-document comparison. Findings are illustrated through two ammonia-related tasks. At the basic level, protective equipment and escape tasks overlap, but the personnel covered by the EMSA course cannot be equated with IMO's personnel assigned designated safety duties. For advanced bunkering responsibilities, IMO specifies roles and competencies, whereas EMSA provides general task and practice proposals without developing a detailed advanced course. The comparison therefore does not concern two completed advanced curricula. Assessment provisions must be read alongside competence tables. Instructor qualifications alone do not establish institutional capacity, course attendance does not establish individual competence, and general training evidence does not establish ship-specific readiness. Statements concerning access and updating are distinguished as explicit source content, indirect interpretation, outside document scope, or unexamined implementation. Building on existing principles of training records and coordination, the study proposes how evidence may inform three distinct decisions within its limits. No surveys, interviews,

or training experiments were conducted; actual skills, motivation, access equality, costs, and safety effects were not measured. Purposive selection limits generalization. The proposals require further examination of training-provider and company records and the responsibilities these records support.

Keywords: *Alternative fuel training; competence management; maritime education; interorganizational coordination; green skills.*

1. Giriş

Denizcilikte enerji dönüşümü, gemilerin kullandığı yakıt ve sistemlerle birlikte bu sistemleri işleten personelin görevlerini de değiştirmektedir. Yeni yakıta ilişkin teknik bilginin eğitim içeriğine eklenmesi bu değişimin yalnızca bir boyutudur. İşletmenin hangi çalışanı hangi göreve hazırlayacağı, eğitim kurumunun öğrenmeyi hangi koşullarda sağlayacağı ve yeterliğin kim tarafından kabul edileceği de karara bağlanmalıdır. Bu nedenle alternatif yakıt eğitimi; personel geliştirme, kaynak planlama, değerlendirme ve kurumlar arası koordinasyonun birlikte ele alınmasını gerektiren bir yönetim problemidir.

Personelden beklenen yetkinlikler ile bu yetkinlikleri geliştirmek için gerekli örgütsel düzenlemeler ayrı konulardır. Bir eğitim belgesi, belirli bir görevin gerektirdiği bilgiyi tanımlarken bu bilginin nasıl kazandırılacağını ve değerlendirileceğini başka bölümlerde açıklayabilir. Genel eğitim ile gemiye ve göreve özgü hazırlık da farklı koşullarda yürütülür. Bu ayrımlar gözetilmediğinde, eğitim belgesine sahip olmak göreve hazır olmakla eş tutulabilir. Bu nedenle, belgelerde tanımlanan öğrenme beklentilerinin eğitim ve görevlendirme kararlarıyla nasıl ilişkilendirildiğinin incelenmesi gerekir.

Avrupa Deniz Emniyeti Ajansının TRAINALTER araştırması, bu ilişkinin farklı parçalarını birlikte ele almaktadır. Rapor, görev ve risk temelli yetkinliklerin yanında değerlendirme biçimleri, kurs tasarımı ve eğitici hazırlığını ele almaktadır. Bununla birlikte yakıt ve sistemlerin tamamı için eşit ayrıntıda eğitim programı üretmemektedir. Genel yetkinlik kapsamı genişken ayrıntılı eğitim örneği amonyak üzerinde yoğunlaşmaktadır (European Maritime Safety Agency [EMSA], 2024, s. 17–18, 80, 90, 103). Dolayısıyla bir belgenin kapsamını yalnızca başlığından veya kapsadığı yakıt sayısından hareketle değerlendirmek yeterli değildir.

Uluslararası Denizcilik Örgütünün genel ve yakıta özgü geçici eğitim rehberleri de karşılaştırmaya farklı bir kaynak türü sağlamaktadır. Genel rehber ortak bir eğitim düzeni kurarken 2026 tarihli iki belge metil/etil alkol ve amonyak kullanımına özgü yetkinlikleri ayrıntılandırmaktadır. Bu belgeler, araştırma raporuyla aynı işlevi yerine getirmediği gibi birbirinden bağımsız rakip modeller de değildir (International Maritime Organization [IMO], 2025, §1; IMO, 2026a, §1; IMO, 2026b, §1). Ortaklık ve farklılıkların yorumlanması için belgenin amacı, hedef personeli ve eğitim düzeyi birlikte dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmada yeşil beceriler, enerji dönüşümü bağlamında alternatif yakıtların emniyetli kullanımına yönelik mesleki yetkinliklerle sınırlandırılmıştır. Eğitim ve koordinasyon

düzeni ise bu yetkinliklerin geliştirilmesini sağlayan örgütsel koşullar olarak incelenmiştir. Bu sınır, genel sürdürülebilirlik yetkinliğinin bütün boyutlarını kapsama iddiası taşımamaktadır. Aynı şekilde alternatif bir yakıtın her üretim yolunda düşük veya sıfır emisyonlu olduğu varsayılmamaktadır. Yakıtların yaşam döngüsü performansı, ekonomik karşılaştırması ve teknik üstünlüğü araştırmanın kapsamı dışındadır.

Araştırmanın amacı, seçilmiş alternatif yakıt eğitim belgelerinde yetkinliklerin öğrenme, değerlendirme ve kurumsal sorumluluklarla nasıl ilişkilendirildiğini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda dört soruya yanıt aranmaktadır: Belgeler hangi personel ve görevler için hangi yetkinlikleri tanımlamaktadır? Bu yetkinlikler eğitim tasarımı ve yeterliğin gösterilmesiyle nasıl ilişkilendirilmektedir? Program hazırlama, onay, eğitim verme ve öğrenilenlerin işte kullanılmasını sağlama sorumlulukları hangi kişi ve kuruluşlara verilmektedir? Eğitim kapasitesi, erişim ve güncelleme hakkında hangi bilgiler sunulmakta, hangi konular belgelerin kapsamı dışında kalmaktadır?

Alternatif yakıt eğitimi, paydaş katılımı ve eğitim kayıtları önceki çalışmalarda ele alınmıştır. Ghosh ve Emad (2025) yeterlik çerçevelerinin tasarım ve uygulama sorunlarını; Diaz Jimenez ve diğerleri (2026) karbonsuzlaşma bağlamındaki eğitim gereksinimlerini; MJTTF (2025b) ise gemiye özgü hazırlık ve kayıt düzenini incelemektedir. Bu araştırma, dört belgeden seçilen hükümleri program onayı, bireysel yeterlik değerlendirmesi ve gemiye özgü görevlendirme kararlarında kullanılabilecek kanıtlar bakımından karşılaştırmaktadır. Çalışmanın katkısı, kurumların ürettiği kayıtların diğer kurumların kararlarında nasıl kullanılabileceğine ilişkin öneriler geliştirmesidir. Bu öneriler, uygulamada sınanmış bir yönetim modeli oluşturmamaktadır.

Araştırmanın örgütlerin yönetimi alanıyla ilişkisi üç konu üzerinden kurulmaktadır. Bunlar, personelin hangi görevlere hazırlanacağı; eğitim ve değerlendirme için gerekli eğitici, araç ve ortamın nasıl sağlanacağı; bir kurumun ürettiği bilginin başka bir kurumun kararında nasıl kullanılacağıdır. İzleyen bölümlerde kavramsal çerçeve ve yöntem açıklanmakta, bulgular bu konular bakımından karşılaştırılmakta ve uygulamada sınanabilecek yönetim önerileri sunulmaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Yeşil beceriler ve mesleki eğitim

Sürdürülebilirlik yetkinliği, çevresel bir sorun hakkında bilgi sahibi olmanın ötesinde, bu bilgiyle düşünme, değerlendirme ve eyleme geçme boyutlarını birlikte içerir. GreenComp, farklı öğrenme bağlamlarında kullanılabilecek ortak bir referans sunarken bilgi, beceri ve tutumları ilişkilendirir. Çerçeve; sürdürülebilirlik değerleri, karmaşıklık, gelecek tasavvuru ve eylem alanlarında birbirini tamamlayan yetkinlikler tanımlar. Belirli bir mesleğin teknik eğitim standardını belirlemeyi amaçlamayan bu yaklaşım, sürdürülebilirlik öğrenmesinin genişliğini göstermesi bakımından önemlidir (Bianchi, Pisiotis ve Cabrera Giraldez, 2022). Bu genişlik, denizcilikte alternatif yakıt eğitiminin bütün yeşil beceri alanıyla özdeşleştirilmemesi için kavramsal bir sınır sağlar. Dolayısıyla

GreenComp bu çalışmada doğrudan kodlama listesi veya denizcilerin yeterliğini ölçen bir ölçek olarak kullanılmamaktadır.

Bu çalışmada yeşil becerilerin mesleki eğitimle ilgili boyutu, alternatif yakıtların kullanımında gerekli görevleri yerine getirmek için eğitim belgelerinde tanımlanan bilgi, beceri ve uygulama yeterlikleriyle sınırlandırılmıştır. Bu yeterlikler, sürdürülebilirlik yetkinliklerinin tamamını temsil etmemektedir. Yakıtın emniyetli kullanımına ilişkin yeterliklerin tanımlanması, yakıtın üretiminden tüketimine kadar ortaya çıkan çevresel etkilerin ölçülmesi anlamına gelmez. Benzer biçimde, bir eğitim çerçevesinin bulunması çalışanların çevresel sorumluluk anlayışının geliştiğini göstermez. Mesleki eğitim gereksinimi böylece sürdürülebilirlik kavramıyla ilişkilendirilirken araştırmanın kapsamı korunmaktadır.

Personelin bir görevi yerine getirebilmesi ile bu yeterliği kazanmasını sağlayan yönetim düzenlemeleri birbirinden ayrılmalıdır. Eğitime katılan kişinin göstermesi beklenen performans bireysel yeterlikle ilgilidir. Eğiticilerin hazırlanması, uygulama ortamının sağlanması, değerlendirmenin düzenlenmesi ve içeriğin güncellenmesi ise örgütsel sorumluluklardır. Araştırma, bu iki alan arasında kurulan bağlantıları incelemektedir. Böylece eğitim içeriğinde hangi teknik konuların bulunduğunun yanı sıra eğitimin kim tarafından, hangi sorumluluklarla ve hangi kayıtlara dayanılarak yönetildiği değerlendirilebilmektedir.

2.2. Yeşil insan kaynakları yönetimi ve analiz düzeyleri

Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevre yönetimi ile çalışanların yönetimini ortak bir araştırma alanında buluşturur. Renwick, Redman ve Maguire (2013), bu bağlantıyı yetenek, motivasyon ve fırsat boyutlarından oluşan AMO yaklaşımıyla ele alır. Bu genel çerçeve, çevresel amaçlar doğrultusunda çalışanların gelişimini yalnızca eğitim içeriği üzerinden düşünmenin dar kalabileceğine işaret eder. Denizcilik bakımından burada kullanılan dayanak, çevresel dönüşüm ile insan kaynakları uygulamalarının birlikte düşünülmesidir. Söz konusu çalışmadan, alternatif yakıt eğitimine özgü bir uygulama modeli veya denizcilerin motivasyonuna ilişkin doğrudan ampirik sonuç türetilmemektedir.

Yetenek, Motivasyon, Fırsat, (Ability, Motivation, Opportunity) (AMO) yaklaşımının kullanımı, analiz düzeyinin açıklığa kavuşturulmasını gerektirir. Bos-Nehles, Townsend, Cafferkey ve Trullen (2023), bireylerin yetenek, motivasyon ve fırsat özellikleriyle bu özellikleri geliştirmeyi amaçlayan insan kaynakları uygulamalarının birbirine karıştırılmasını eleştirir. Kavramların farklı biçimlerde tanımlanması ve ölçülmesi, örgütsel uygulamayla bireysel performans arasındaki ilişkinin yorumlanmasını güçleştirmektedir. Bu ayrım belge analizinde özellikle önemlidir: bir metnin eğitim, uygulama veya değerlendirme önermesi, ilgili kişilerin becerisinin ölçüldüğü anlamına gelmez. Aynı nedenle, örgütsel desteğin metinde düzenlenmiş olması bu desteğin çalışan tarafından fiilen kullanılabildiğini kanıtlamaz.

AMO yaklaşımı bu araştırmada bir performans modeli olarak sınanmamış ve yedi kodun doğrudan kaynağı olarak kullanılmamıştır. Yetenek boyutu, personelden beklenen öğrenme ile bunu destekleyen uygulamaların ayrılmasına; fırsat boyutu ise eğitici ve uygulama olanaklarının örgütsel düzeyde incelenmesine yardımcı olmaktadır. Bu kavramlar, analize yön veren bir çerçeve olarak kullanılmıştır. Motivasyon yalnızca metinde açık bir dayanak bulunması durumunda değerlendirilmiştir. İncelenen 34 kayıtta çalışan motivasyonunu doğrudan gösteren bir ifade saptanmadığından, bu konuda ayrı bir bulgu veya kod oluşturulmamıştır. Bu sonuç, belgelerin tamamında motivasyondan söz edilmediği ya da çalışanların isteksiz olduğu anlamına gelmemektedir.

Yönetim açısından temel ayrım, öngörülen uygulama ile gerçekleşen sonuç arasındadır. Bir değerlendirme yönteminin tanımlanması, o yöntemin sahada tutarlı yürütüldüğünü göstermez; bir kurumun sorumlu kılınması da yeterli kaynaklara sahip olduğunu kanıtlamaz. Dolayısıyla belgelerden elde edilen bulgular, çalışanların özelliklerine veya işletmelerin performansına değil, eğitim sisteminin belgelerdeki tasarımına ilişkindir. Bu düzey tercihi, araştırma sorularını gözlenebilir metin içeriğine bağlar ve bulguların kapsamını belirler. Ayrıca eğitim başlıklarının varlığına dayanarak kurumları başarılı veya başarısız ilan eden sıralamalardan kaçınmayı gerektirir.

2.3. Koordinasyon ve eğitim yönetimi

Okhuysen ve Bechky (2009), örgüt içi koordinasyonu sorumlulukların anlaşılması, öngörülebilirlik ve ortak anlayış üzerinden açıklamaktadır. Bu çalışmada söz konusu koşullar, eğitim kurumu, yetkili idare ve işletme arasındaki bilgi paylaşımını incelemek için kullanılmıştır. Bu kurumların aynı hiyerarşi içinde yönetildiği varsayılmamaktadır. Birbirine bağlı işler yürütmeleri ve kararlarında kullanacakları bilgiyi paylaşmaları, yetkilerinin ve kaynaklarının aynı olduğu anlamına gelmez. Provan ve Kenis'in (2008) ağ yönetişimi yaklaşımı da ortak amaçlar doğrultusunda çalışan bağımsız örgütler arasındaki yönetim sorunlarına dikkat çekmektedir. Araştırmada bir ağ yönetişimi türü seçilmemiş veya ağın etkinliği ölçülmemiştir. İki yaklaşım, kaynaklarda açıkça belirtilen görev dağılımını araştırmanın önerdiği iş bölümünden ayırmaya yardımcı olmaktadır.

Belge analizi, bu koşulların uygulamada gerçekleşmesini gözlemlemek yerine, metinlerde hangi düzenlemelerle desteklendiğini incelemeye elverişlidir. Bowen (2009), belgelerin amaçları, üretildikleri bağlam ve kapsamları değerlendirilerek kullanılmasını vurgular. Bu nedenle araştırma raporu ile geçici eğitim rehberinin aynı işlevi yerine getirmesi beklenmez. Belge türlerinin farklılığı, karşılaştırmayı olanaksız kılan bir sorun olarak değil, hangi soruya hangi belgenin yanıt verebildiğini belirleyen bir özellik olarak ele alınır. İçerikteki bir boşluk da doğrudan kurumsal uygulama eksikliği olarak yorumlanamaz.

Hsieh ve Shannon (2005), yönlendirilmiş içerik analizinde başlangıç kodlarının kuram ve ilgili araştırmalardan yararlanılarak geliştirilebileceğini belirtmektedir. Bu çalışmanın erişilebilen özetinden yalnızca söz konusu yöntemsel tercih için yararlanılmış; ayrıntılı uygulama protokolü bu kaynağa dayandırılmamıştır. Yedi kod, araştırma soruları ve

belgelerin ilk incelemesi birlikte değerlendirilerek oluşturulmuştur. Kaynak ifadeleri kendi bağlamları içinde özetlenmiş ve ilgili yönetim sorusuyla ilişkilendirilmiştir. Kapsam dışında kalan ifadeler kodlanmamıştır. Kodların birbirinden ayrılmasında izlenen üç karar Bölüm 3.2'de ve Ek A'da açıklanmıştır.

Karşılaştırma, yeterliklerin tanımı ile bunların geliştirilmesini sağlayan örgütsel koşullar arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Öğrenme kazanımının hangi göreve karşılık geldiği, değerlendirme kanıtını kimin oluşturacağı, bu kanıtın sonraki hangi işlemde kullanılacağı ve eğitim içeriğini kimin güncelleyeceği birlikte ele alınmaktadır. Bu sorular, bağımsız performans göstergeleri oluşturmamakta; belgelerin içeriğinin incelenmesine yön vermektedir. Aynı kurumsal hazırlık sürecine dayanan belgelerde benzer hükümlerin bulunması da bağımsız saha doğrulaması olarak değerlendirilmemektedir.

Kuramsal çerçeve, yeterlikleri ve eğitim düzenlemelerini ilgili kişi ve kuruluşların kararlarıyla ilişkilendirmek için kullanılmıştır. Eğitimden işe aktarım literatürü, eğitimde başarı ile öğrenilenlerin işte kullanılmasını ayrı sonuçlar olarak ele almaktadır (Blume ve diğerleri, 2010). Bu araştırma, öğrenilenlerin işte kullanılıp kullanılmadığını ölçmemekte; eğitim kurumundan işletmeye iletilen kaydın neyi doğrulayabileceğini incelemektedir. Analizde önce ilgili kaynak bölümü belirlenmiş, ardından görev ve eğitim düzeyi açıklanarak kodlanmıştır. Son olarak, bu kaydın hangi kararda ve hangi sınırlar içinde kullanılabileceği değerlendirilmiştir. Kaynakta zorunlu tutulan işlemler ile araştırmanın uygulamada sınanmak üzere geliştirdiği öneriler ayrı belirtilmiştir.

2.4. İlgili araştırmalar ve çalışmanın katkısı

Ghosh ve Emad (2025), geleceğin denizcileri için beceri ve yetkinlik çerçevelerinin tasarımını ve uygulanmasını 46 çalışmayı kapsayan sistematik bir derlemeyle incelemektedir. Otomasyon ve otonom gemilere ağırlık veren çalışma; yetkinliklerin tanımlanması, paydaş katılımı, kaynaklar, onay ve güncelleme sorunlarını tartışmaktadır. Paydaş iş birliği ve yeterliklerin güncellenmesi bu nedenle mevcut literatürün konuları arasındadır. Bu araştırma ise söz konusu tartışmayı alternatif yakıt eğitiminde verilen kararların hangi belge ve kayıtlara dayandırılabileceği yönünden ele almaktadır.

Diaz Jimenez ve diğerleri (2026), Panama'da karbonsuzlaşma ve teknolojik değişimle ortaya çıkan eğitim gereksinimlerini uzman değerlendirmeleriyle incelemektedir. Çalışmada önce 25 denizcilik uzmanıyla gereksinimler belirlenmiş, ardından 30 eğitimciyle önceliklendirme yapılmıştır. Grupların birbirinden tamamen ayrı olduğu gösterilmediğinden, katılımcı sayısı 55 farklı kişi olarak yorumlanmamıştır. Müfredat, eğitici hazırlığı, altyapı ve kurumlar arası ilişkiler hakkındaki bulgular bu araştırmayla doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte, Panama'ya özgü değerlendirmeler küresel yeterlik düzeyini veya belirli bir eğitim programının etkinliğini ölçmemektedir.

Wahl ve Hybertsen (2025), gemi ile simülatör eğitimi arasındaki öğrenme ilişkisini inceleyerek eğitimin iş ortamıyla karşılıklı bağlantısına dikkat çeker. Böylece kurs ile uygulama arasındaki ayrımın yalnız alternatif yakıtlara özgü olmadığı görülür. Doo (2026) ise beceri geçişini adil geçiş ve kapasite geliştirme çerçevesinde normatif olarak tartışır.

Bu kaynak, erişimin neden ayrıca sorulması gerektiğini destekler; mevcut dört belgeden çalışan gruplarının fiilî eşitsizliği sonucu çıkarmayı sağlamaz. Tablo 1, ilgili iki araştırma ile bu çalışmanın sorularını ve yöntemlerini karşılaştırır.

Tablo 1. İlgili araştırmaların yöntemleri ve katkıları

Çalışma	Araştırma sorusu	Veri ve yöntem	Literatürdeki katkı ve bu araştırmanın kapsamı
Ghosh ve Emad (2025)	Yetkinlik çerçevesi nasıl tasarlanır ve uygulanır?	46 çalışmayı kapsayan sistematik derleme; ağırlık otomasyon ve otonom gemilerdedir.	Paydaş katılımı, onay ve güncelleme ele alınmıştır. Bu araştırma, dört eğitim belgesindeki kayıtların kararlarda kullanımını inceler.
Diaz Jimenez ve diğerleri (2026)	Panama için eğitim gereksinimleri ve öncelikler nelerdir?	Uzman görüşleri ve eğitimcilerle önceliklendirme; Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP).	Müfredat, kapasite ve iş birliği ele alınmıştır. Bu araştırma gereksinimleri sıralamaz; belge hükümlerinin hangi karara dayanak olabileceğini inceler.
Bu çalışma	Bir eğitim kaydı hangi kararda ve hangi sınırlar içinde kullanılabilir?	Dört belge, seçilmiş 34 metin kaydı; yönlendirilmiş nitel içerik analizi.	Program onayı, bireysel değerlendirme ve gemiye özgü görevlendirmede kayıtların kullanımına ilişkin öneriler. Uygulamadaki yararı sınanmamıştır.

Kaynak: Ghosh ve Emad (2025), Diaz Jimenez ve diğerleri (2026) ve bu araştırmanın tasarımı. Karşılaştırma, farklı veri ve yöntemlere dayanan çalışmaların kapsamlarıyla sınırlıdır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma yaklaşımı ve belge seçimi

Araştırmada, karşılaştırmalı doküman analizi kapsamında yönlendirilmiş nitel içerik analizi kullanılmıştır. Doküman analizi, içeriğin yanı sıra belgelerin hazırlanma amacının ve kapsamının değerlendirilmesini gerektirir (Bowen, 2009, s. 31–33). Başlangıç kategorilerinin kuram ve önceki araştırmalardan yararlanılarak geliştirilmesi, yönlendirilmiş içerik analizi yaklaşımıyla uyumludur (Hsieh ve Shannon, 2005). Kaynak seçimi, kodlama ve yorumlama eğitim yönetimine ilişkin araştırma sorularıyla sınırlandırılmıştır. Kelime sıklığı hesaplanmamış, kategoriler puanlanmamış ve istatistiksel test yapılmamıştır.

Ana inceleme grubu, kurumsal kaynağı doğrulanabilen ve PDF tam metnine erişilebilen EMSA TRAINALTER raporu ile IMO STCW.7/Circ.25, Circ.26 ve Circ.27 belgelerinden oluşmaktadır. Amaçlı seçimde, belgelerin deniz personelinin alternatif yakıt eğitimine doğrudan ilişkin olması, 2024–2026 dönemindeki ihtiyaç araştırması ile genel ve yakıta

özgü rehber işlevlerini tamamlaması, personelin görevi ile eğitim düzeyi arasındaki bağlantıyı karşılaştırmaya elverişli olması gözetilmiştir. Seçim sistematik bir taramaya dayanmamaktadır. Karşılaştırma amonyak görevleri üzerinden ayrıntılandırılmış; metanol ve etanolün belgelerdeki kapsam farkı korunmuştur.

Tablo 2. Ana belgeler ve karşılaştırmanın kapsamı

Belge	Tarih ve tür	Analizdeki işlev	Karşılaştırma sınırı
B1 EMSA TRAINALTER	12.12.2024; araştırma raporu	İhtiyaç, yetkinlik ve eğitim tasarımı.	Yedi yakıt ve sistem grubu; ayrıntılı kurs örneği amonyağa ilişkindir. Onaylanmış ortak bir müfredat değildir.
B2 IMO Circ.25	08.09.2025; genel geçici rehber	Personelin görevi, eğitim düzeyi ve yeterlik değerlendirmesi.	Genel çerçevedir; yakıta özgü teknik ayrıntıyla eşdeğer tutulmaz.
B3 IMO Circ.26	06.07.2026; geçici rehber	Metil/etil alkol için temel ve ileri yetkinlikler.	EMSA'nın alkol incelemesi metanolle sınırlıdır; etanolü de kapsadığı varsayılmaz.
B4 IMO Circ.27	06.07.2026; geçici rehber	Amonyak için temel ve ileri yetkinlikler.	Yakıt olarak kullanıma ilişkindir; yük taşıma eğitimiyle eş tutulmaz. Personelin fiilî yeterliğini ölçmez.

Kaynak: EMSA (2024, s. 17–18, 80, 90, 103); IMO (2025, 2026a, 2026b). Belge tarihleri esas alınmıştır. IMO rehberleri, zorunlu düzenlemelerin yerini alan STCW değişiklikleri sayılmamıştır.

İncelenen belgelerin dosya özetleri (SHA-256), tarihleri, resmî bağlantıları ve sayfa bilgileri Ek A'da; kaynaklara erişim düzeyi ve bibliyografik doğrulama bilgileri Ek B'de sunulmuştur. TRAINALTER raporunun tarihi olarak kapakta yer alan 12 Aralık 2024 esas alınmıştır. Katalog kaydı ve haber yayım tarihleri rapor tarihinden ayrı tutulmuştur. IMO belgeleri 8 Eylül 2025 ve 6 Temmuz 2026 tarihlidir; bu tarihler yeni bir küresel zorunluluğun yürürlüğe girdiği tarihler olarak değerlendirilmemiştir. Yerel PDF dosyasının incelenmesi, resmî bağlantının kontrolü ve dosyanın yeniden indirilmesi farklı işlemler olarak kaydedilmiştir.

GreenComp, yeşil beceriler kavramının kapsamını açıklamak; akademik çalışmalar, kuramsal ve yöntemsel çerçeveyi oluşturmak ve bulguları ilgili araştırmalarla karşılaştırmak için kullanılmıştır. MJTTF materyallerinden ise eğitim ve kayıt düzenine ilişkin mevcut önerileri değerlendirmede yararlanılmıştır. Bu materyallerdeki temel eğitim ve gemiye özgü tanıma eğitimi rehberleri, dört belgeli ana inceleme grubuna ve 34 kodlu kayda dâhil edilmemiştir. Böylece destekleyici kaynaklarda zaten açıklanan uygulamalar ile bu araştırmanın önerileri ayrılmıştır. Kaynakların hangi amaçla kullanıldığı Ek B'de belirtilmiştir.

Destekleyici akademik literatür; denizcilik eğitimi, alternatif yakıtlar ve karbonsuzlaşma, yetkinlik, eğitimden işe aktarım, kurumlar arası koordinasyon ve adil geçişte eğitime

erişim konularında hedefli web aramalarıyla belirlenmiştir. Arama sorguları, kaynakların seçilme veya dışlanma gerekçeleri ve erişilen bölümler Ek B'de kayıtlıdır. Bu tarama, kapsamlı bir veri tabanı taraması veya sistematik derleme niteliğinde değildir. Kaynakçada yer alan 18 eserin veri kaynağı, kuramsal dayanak, yöntem kaynağı ve ilgili araştırma olarak işlevleri ayrılmıştır. Yalnızca bibliyografik kaydına ve özetine erişilebilen çalışmalar, erişilen içeriğin desteklediği ölçüde kullanılmıştır.

3.2. Analiz birimleri ve kodlama düzeni

Karşılaştırmanın temel birimini dört belge oluşturmaktadır. Her belgedeki yakıt türü, hedef personel ve eğitim düzeyi, ilgili bölümlerin yorumlanmasında dikkate alınmıştır. Kodlama birimi, anlam bütünlüğü korunarak incelenebilen bir paragraf veya tablo bölümüdür. Başlık, kapsam hükmü ya da başka bir metne gönderme ilgili bölümün anlamını etkiliyorsa aynı kayıt içinde değerlendirilmiştir. Yakıt adı ve eğitim düzeyi, yönetim kategorisi olarak değil, bağlam bilgisi olarak kaydedilmiştir. Bir yakıtın daha ayrıntılı ele alınması, daha yüksek yönetim kapasitesinin göstergesi sayılmamıştır.

Analizde yedi ana kod kullanılmıştır: K1 yetkinlik, K2 eğitim tasarımı, K3 değerlendirme, K4 eğitim kapasitesi, K5 sorumluluk, K6 erişim ve geçiş, K7 güncelleme. Kodlar tek bir kuramdan türetilmemiştir. K1–K3, araştırma sorularındaki öğrenme, eğitim ve değerlendirme ayrımına ve belgelerin ilgili bölümlerine dayanmaktadır. Bu kapsamda, bilgi, anlama ve uygulama yeterliği tabloları (knowledge, understanding and proficiency, KUP) incelenmiştir. K4 örgütsel olanaklarla; K5 görev ve karar sorumluluklarıyla; K6–K7 ise katılım koşulları ve değişikliklerin yönetilmesiyle ilgilidir. Tablo 3'te her kodun dayanağı, analiz düzeyi ve kapsam dışında bırakılan içerik açıklanmaktadır. Yakıt, hedef personel ve eğitim düzeyi kodlardan ayrı bağlam bilgileri olarak kaydedilmiştir.

Tablo 3. Kodların dayanakları ve kapsamları

Kod	Dayanak ve araştırma sorusu	Analiz düzeyi ve kapsam
K1 Yetkinlik	Araştırma sorusu; KUP tabloları ve görev tanımları.	Beklenen görev, bilgi ve uygulama yeterliği. Görevle bağlantısı olmayan teknik yakıt tanımları kapsam dışındadır.
K2 Eğitim tasarımı	Araştırma sorusu; eğitim düzeyi, öğrenme kazanımları ve öğretimle ilgili bölümler.	Programın tasarımı. Önerilen bir kursun uygulandığı varsayılmaz.
K3 Değerlendirme	Araştırma sorusu; gösterim ve değerlendirme hükümleri.	Bireysel yeterliği gösteren kanıtların değerlendirilmesi. Yalnızca KUP listesinden değerlendirme yöntemi çıkarılmaz.
K4 Eğitim kapasitesi	Örgütsel olanaklar sorusu; eğitici ve tesislerle ilgili bölümler.	Eğitici, ortam ve eğitim verme olanakları. AMO'nun fırsat boyutu analize yön verir; çalışanların fiilî olanakları ölçülmez.

Kod	Dayanak ve araştırma sorusu	Analiz düzeyi ve kapsam
K5 Sorumluluk	Koordinasyonda görev dağılımı, işlem sırası ve ortak ölçütler.	Açıkça verilen görev, başka bir hükme yönlendirme ve araştırmacının yorumu ayrılır. Operasyonda yer alan kişi veya kuruluş eğitim yetkilisi sayılmaz.
K6 Erişim ve geçiş	Katılım ve erişim sorusu; kabul koşulları ve kapasiteye ilişkin bölümler.	Çalışanın kabul koşulları ile kurumun yatırım ve altyapısı ayrılır. İkincisi erişimi dolaylı etkileyebilir; fiilî erişim sonuçları ölçülmez.
K7 Güncelleme	Değişikliklerin yönetilmesi sorusu; yeterlik matrisleri ve tatbikatlarla ilgili bölümler.	Uluslararası rehber, yerel eğitim içeriği ve gemideki uygulama ayrılır. “Geçici” ifadesi tek başına güncelleme sürecini açıklamaz.

Kaynak: Araştırma soruları, belgelerin ilk incelemesi ve kuramsal çerçeve. Kodlar bir ölçme ölçeği oluşturmamakta ve AMO’nun üç boyutuna birebir karşılık gelmemektedir. Dâhil etme ve dışlama ölçütleri ile bu ölçütlerin uygulanmasına ilişkin kararlar Ek A’da verilmiştir.

Kaynaklardaki ilgili bölümler incelenerek 34 kayıt ortak bir şemada düzenlenmiştir: B1-01–B1-10, B2-01–B2-08, B3-01–B3-08 ve B4-01–B4-08. Kayıtlar, eğitim yönetimiyle ilişkili seçilmiş paragraf ve tablo bölümlerini kapsamaktadır; bütün KUP ifadelerinin eksiksiz kodlaması değildir. Seçimde görev ve eğitim düzeyi, değerlendirme, eğitici ve ortam, sorumluluk dağılımı, katılım koşulları veya güncellemeyle ilgili ifadeler esas alınmıştır. Bir kayda birden fazla kod verilebilmekle birlikte, bu işlem bağımsız gözlem sayısını artırmamaktadır. Ek A’da her kaydın belge sürümü, basılı ve PDF sayfası, bölümü, içerik özeti, kodu, ilgili personel görevi, sorumluluğun nasıl belirtildiği, yorum sınırı ve bulgularla ilişkisi sunulmuştur.

Kodların uygulanmasında üç ayrım gözetilmiştir. İlk olarak, eğitici ve tesis yatırımları K4 kapsamında, çalışanın eğitime kabul koşulları ise K6 kapsamında değerlendirilmiştir. K6 ile de ilişkilendirilen kurumsal yatırım ve altyapı kayıtları, çalışanların erişimini yalnızca dolaylı olarak etkileyebilecek koşullar olarak ele alınmış; fiilî katılım kanıtı sayılmamıştır. İkinci olarak, IMO §2.2’de idarenin küçük gemiler için kapsamı uyarlayabilmesi K5 kapsamında bir yetki düzenlemesi olarak kodlanmış; eğitime erişimde eşitliğin kanıtı olarak kullanılmamıştır. Üçüncü olarak, KUP tablosunda ayrı bir değerlendirme sütununun bulunmaması, ana metnin §3 hükümleri birlikte incelenerek yorumlanmıştır. Bu nedenle söz konusu durum, değerlendirme düzenlemesinin bulunmadığı biçiminde kodlanmamıştır. Bu kararlar, kodlama kapsamını açıklamaktadır; pilot çalışma veya bağımsız insan kodlayıcılar arasında uzlaşma sonucu değildir.

3.3. Karşılaştırma ve kaynak kayıtları

Belgeler önce işlevleri ve kapsamları bakımından karşılaştırılmıştır. Ardından amonyak kullanımına ilişkin iki görev ele alınmıştır: temel düzeyde kişisel koruyucu donanım kullanımı ve acil durumda kaçış; ileri düzeyde yakıt ikmali sorumluluğu ve iletişim. Her örnekte görev, hedef personel, eğitim düzeyi, beklenen yeterlik ve değerlendirme dayanağı

birlikte incelenmiştir. Elde edilen kaydın hangi kararda kullanılabileceği ayrıca değerlendirilmiştir. EMSA'nın kişisel korunma yeterliğine ilişkin satırındaki "tüm mürettebat" ifadesi ile IMO'nun emniyet görevi atanmış personel tanımı eş tutulmamıştır. EMSA'da ayrıntılı bir ileri kurs geliştirilmediğinden, ikinci örnekte iki tamamlanmış ileri müfredat karşılaştırılmamıştır.

İlk yorumları sınırlandırabilecek veya değiştirebilecek kaynak bölümleri de incelenmiştir. Değerlendirme ayrıntısının tabloda bulunmadığı durumlarda ana metnin değerlendirme hükümlerine bakılmış; personelin görevi ilgili bölümde açık değilse kapsam ve genel esaslar birlikte okunmuştur. EMSA raporunda ayrıntıları belirlenmiş kurs içeriği ile öneri olarak sunulan bölümler ayrılmıştır. Genel ve yakıta özgü IMO metinlerindeki benzer ifadeler, birbirinden bağımsız kurumların aynı sonuca ulaştığını gösteren kanıtlar olarak sayılmamıştır.

Kaynakların yeniden incelenebilmesi için EMSA raporunun basılı sayfası ile PDF sayfası ayrı kaydedilmiştir. IMO belgelerinde ise numaralı ana metin hükmü, ekin basılı sayfası ve KUP tablosunun alt maddesi belirtilmiştir. Örneğin "§3" değerlendirme bölümünü, "Tablo 2, 4.3" ise yetkinlik tablosundaki ilgili içeriği göstermektedir. Ana metinde verilen kayıt kimlikleri Ek A'daki kayıtlarla eşleşmektedir. K6 ve K7 yorumlarında dört niteleme kullanılmıştır: "kaynakta açık", "yalnız dolaylı yorum", "belge kapsamı dışında" ve "incelenmedi". İlki ilgili kaynak bölümündeki açık ifadeyi, ikincisi araştırmacının çıkarımını, üçüncüsü belgenin amaç ve kapsamı dışında kalan konuyu, dördüncüsü ise araştırmada gözlenmeyen uygulamayı veya alanı belirtmektedir. Belgede bir konudan söz edilmemesi, uygulamada o konunun karşılığının bulunmadığı şeklinde yorumlanmamıştır.

3.4. Araştırmanın sınırlılıkları

İlk sınır, belgelerin fiilî eğitim uygulamasının doğrudan gözlemi olmamasıdır. Araştırma raporundaki öneri, rehberdeki yetkinlik veya eğitim materyalindeki yöntem; bir kurumun bunları uyguladığını ve başarılı sonuç aldığını göstermez. Bu çalışmada anket, görüşme, eğitim deneyi ve gemide gözlem yapılmamıştır. Gemiadamlarının gerçek becerisi, motivasyonu, emisyon performansı veya kaza riski üzerinde ölçüm bulunmamaktadır.

İkinci sınır belge seçimi ve zamanla ilişkilidir. EMSA araştırması 2024 koşullarını yansıtırken IMO rehberleri 2025 ve 2026'da yayımlanmıştır. Önceki bir kaynakta belirtilen belirsizlik, sonraki düzenlemeler kontrol edilmeden güncel eksiklik olarak aktarılmamıştır. Bayrak devletlerinin uygulamaları ve kurumların onay süreçleri ayrı bir veri setiyle araştırılmadığından, bu belgelerin bütün ülkelerde aynı hukuki sonuçla uygulandığı söylenmemektedir.

Üçüncü sınır, aynı konunun belgelerde farklı ayrıntı düzeyleriyle ele alınmasıdır. Bu farklılık kalite sıralaması üretmek için kullanılmamıştır. Özellikle erişim, maliyet ve eğitimin sonuçları hakkında bir açıklamanın bulunmaması, kurumlarda ilgili uygulamanın yokluğu anlamına getirilmemiştir. Yorumlar, incelenen metnin verdiği kanıtla sınırlandırılmıştır.

Kaynak taraması, belge incelemesi, kodlama önerileri, karşılaştırma, Türkçe ve İngilizce metnin hazırlanması ve düzenlenmesinde OpenAI Codex desteğinden yararlanılmıştır. Bağımsız insan kodlaması yapılmamış; kodlayıcı uyum katsayısı hesaplanmamış ve katılımcı doğrulaması uygulanmamıştır. Araştırma kamuya açık raporlara, rehberlere ve yayımlanmış akademik kaynaklara dayanmaktadır. IMO belgelerindeki içeriğin Türkçe özetleri resmî çeviri niteliğinde değildir.

4. Bulgular

4.1. Belgelerin işlevleri ve kapsadığı personel

İncelenen belgeler, eğitim yönetiminin farklı yönlerini açıklamaktadır. EMSA raporu eğitim gereksinimlerine ve olası eğitim tasarımlarına ağırlık vermektedir. IMO'nun genel rehberi alternatif yakıtlar ve yeni teknolojiler için ortak eğitim esaslarını belirlemekte; metil/etil alkol ve amonyak rehberleri ise bu esasları ilgili yakıtın gerektirdiği bilgi, anlama ve uygulama yeterlikleriyle ayrıntılandırmaktadır. Belgeler bu işlevleri bakımından birbirini tamamlamaktadır. İçerikteki ayrıntı farklılıkları, tek bir standarda göre başarı sıralaması yapmak için kullanılamaz. Bu karşılaştırmanın dayanakları Ek A'daki B1-01 ve B2-01/B3-01/B4-01 kayıtlarında sunulmuştur.

EMSA belgesinin yetkinlik incelemesi, yedi yakıt ve sistem grubunu kapsamaktadır. Buna karşılık ayrıntılı kurs ve eğitici programı örnekleri amonyakla sınırlıdır. Metil/etil alkol başlığı altında yürütülen inceleme de ağırlıklı olarak metanole ilişkindir. Dolayısıyla rapor, bütün yakıtlar için tamamlanmış ve eşdeğer müfredatlar sunmamaktadır (EMSA, 2024, s. 17–18, 80, 90, 103). Eğitim planlamasında, gereksinimlerin belirlenmesi ile uygulanabilecek bir kursun ayrıntılandırılması ayrı değerlendirilmelidir. B1-01 ve B1-07 kayıtları bu ayrımı göstermektedir.

IMO metinlerinde eğitim kapsamı, yakıt türünün yanı sıra personelin görevine göre belirlenmektedir. Genel rehber; bütün gemiadamları için gemiye özgü tanıma eğitimini, belirlenmiş emniyet görevleri olan personel için temel eğitimi ve belirli işlerde doğrudan sorumluluk üstlenen personel için ileri eğitimi ayırmaktadır. Gemiye özgü tanıma eğitimi, personelin görev yapacağı geminin donanımını, usullerini ve görevlerini öğrenmesine yöneliktir. Bu üç eğitim kapsamı birbirini dışlamamaktadır; ileri sorumluluk üstlenen personelin de gemiye özgü hazırlığını tamamlaması gerekir (IMO, 2025, §1.5–1.7). Yakıta özgü rehberler, temel ve ileri düzeyleri ilgili yetkinlik tablolarıyla ilişkilendirerek bu ayrımı sürdürmektedir (IMO, 2026a, §1.8.1–1.8.2; IMO, 2026b, §1.8.1–1.8.2). İlgili kayıtlar B2-01, B3-01 ve B4-01'dir.

Bu bulgu, eğitim planlamasında personelin unvanı ve yakıt türüyle birlikte görev sorumluluklarının da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Aynı gemide çalışan iki kişinin görevleri farklıysa eğitim gereksinimleri de farklılaşabilir. Temel eğitim almış olmak, belirli bir operasyonda doğrudan sorumluluk üstlenmek için tek başına yeterli kabul edilmemelidir. Belgeler, görev, eğitim düzeyi ve gemiye özgü tanıma eğitimi

arasındaki bağlantının gerekçesini açıklamaktadır. Ancak bu verilerden hareketle belirli bir işletmenin personel dağılımı hesaplanamaz.

Belgelerin zamanları da bu tamamlayıcılığı yorumlamayı etkiler. EMSA raporundaki eğitim kurumları ile düzenleyiciler arasındaki bekleme ve yatırım soruları, 2024 araştırma bağlamına aittir (EMSA, 2024, s. 26). Daha sonra yayımlanan rehberler dikkate alındığında, eğitim esaslarının hiçbir şekilde tanımlanmamış olduğu ileri sürülemez. Buna karşılık yeni bir rehberin yayımlanması, gerekli eğitici ve tesis kapasitesinin fiilen oluştuğunun kanıtı değildir. Düzenleyici metnin gelişimi ile uygulama kapasitesinin gelişimi farklı inceleme konuları olarak kalmaktadır. Zaman ve yatırım koşulları B1-03'te korunmuştur.

Üç IMO belgesi geçici eğitim rehberi niteliğindedir; kendi kapsam hükümleri zorunlu uluslararası düzenlemelerle çelişki durumunda bu düzenlemelerin önceliğini korumaktadır. Yakıta özgü metinler mevcut STCW bağlantılarına da işaret etmektedir (IMO, 2025, §1.3; IMO, 2026a, §1.3 ve §1.6; IMO, 2026b, §1.3 ve §1.6). Bu statü, metinlerin uluslararası düzeyde yeni ve aynı biçimde yürürlüğe girmiş bir sertifika zorunluluğu olarak sunulmasını engeller. Uygulama kararı için ilgili idarenin düzenlemelerinin ayrıca incelenmesi gerekir. Statü ve yetki sınırları B2-02, B3-02 ve B4-02'de kayıtlıdır.

4.2. Amonyak kullanımında temel ve ileri eğitim görevleri

Temel düzeydeki ilk karşılaştırma, amonyakla çalışmada kişisel koruyucu donanımın kullanılması ve acil durumda kaçış görevidir. EMSA temel kurs önerisi, bilgi başlıklarının yanında donanım kullanımı için uygulama yeterliği hedefini ve öğretimde gösterim yöntemini içerir. IMO amonyak rehberi de temel yeterlik tablosunda kişisel koruma ve acil durum hazırlığını ele alır; değerlendirme ise ayrıca §3 ile bağlantılıdır. Ortaklık görev düzeyindedir. EMSA'nın kişisel korunma yeterliği satırında "tüm mürettebat", temel kurs taslağında ise genel olarak denizciler için kurduğu anlatım ile IMO'nun emniyet görevi atanmış personel kapsamı aynı kabul koşulu olarak değerlendirilemez (EMSA, 2024, s. 82–83, 86, 100–101; IMO, 2026b, §1.8.1, Tablo 1 ve §3; Ek A, B1-05, B1-07, B4-01, B4-04). Eğiticinin göstermesi ile eğitime katılan personelin değerlendirilmiş performansı aynı kanıt değildir.

Koruyucu donanım hakkında bilgi verilmesi, personelin bu donanımı kullanmasının değerlendirilmesi ve gemideki donanımın yeri ile ilgili usullerin öğretilmesi farklı işlemlerdir. IMO'nun iki sütunlu KUP tablosu tek başına bir sınav veya değerlendirme planı oluşturmamaktadır; ana metindeki gösterim ve değerlendirme hükümleriyle birlikte okunmalıdır. Eğitime katılan personelin değerlendirilen performansına ilişkin kayıt, bireysel yeterlik kararına dayanak olabilir. Ancak bu kayıt, programın idare tarafından kabul edildiğini veya gemiye özgü tanıma eğitiminin tamamlandığını tek başına kanıtlamaz (IMO, 2025, §3; IMO, 2026b, §3.1.2–3.4; Ek A, B2-04, B4-04). Kayıtların kullanımına ilişkin bu ayrım, kaynak hükümlerinin birlikte değerlendirilmesine dayanmaktadır.

İleri sorumluluk düzeyindeki ikinci karşılaştırma, amonyak yakıt ikmalinin planlanması, kontrolü ve taraflar arasındaki iletişimdir. IMO, doğrudan sorumluluğu bulunan personelin ileri düzey yeterliğini temel ve ileri tablolarla ilişkilendirir. Yakıt tedarikçisiyle iletişim ve eşzamanlı operasyonlar bu görev içeriğinin parçalarıdır. EMSA'da aynı görev grubuna ilişkin yetkinlik ve simülatör önerileri bulunur; ancak dört günlük ileri amonyak kursu ayrıntılı olarak geliştirilmemiştir. Dolayısıyla bu örnek aynı ölçüde geliştirilmiş iki ileri kursun karşılaştırması değildir: görev ortaklığına rağmen eğitim tasarımının tamamlanma düzeyi farklıdır (EMSA, 2024, s. 82–95; IMO, 2026b, §1.8.2, Tablo 2 ve §3; Ek A, B1-05, B1-07, B4-01, B4-04, B4-07).

Tablo 4. Amonyak için görev düzeyinde karşılaştırma

Ortak görev	Hedef personel ve eğitim düzeyi	Yeterlik ve değerlendirme dayanağı	Kaydın kullanılacağı karar ve sınırları
Temel görev Koruyucu donanım ve kaçış	EMSA: kişisel korunma yeterliği için tüm mürettebat; temel kurs önerisinde denizciler. IMO: belirlenmiş emniyet görevi olan personel (§1.8.1). Kapsamlar eşdeğer değildir.	EMSA: uygulama yeterliği hedefi ve eğiticinin gösterimi (s. 100–101). IMO: Tablo 1'deki KUP ile §3 hükümleri birlikte okunur. B1-05/B1-07; B4-01/B4-04. Eğiticinin gösterimi, kursiyerin değerlendirme sonucu değildir.	Bireysel gösterim kaydı yeterlik değerlendirmesine dayanak olabilir. Program onayı ve gemiye özgü hazırlık ayrıca gerekir.
İleri görev Yakıt ikmali ve iletişim	IMO: operasyondan doğrudan sorumlu personel (§1.8.2), Tablo 1 ve Tablo 2. EMSA: genel görev ve uygulama önerileri; ayrıntılı ileri kurs bulunmamaktadır.	IMO: ikmalin planlanması ve izlenmesi, tedarikçiyle iletişim, eşzamanlı işler ve §3 değerlendirme hükümleri. EMSA: görevler ile simülatör kullanımı arasındaki genel ilişki. B1-05/B1-07; B4-01/B4-04/B4-07.	Yetkinlik tablosu veya genel simülatör önerisi, tamamlanmış ileri programı ve kişinin ileri yeterliğini tek başına doğrulamaz.

Kaynak: EMSA (2024) ve IMO (2026b). Sayfa ve kod bilgileri Ek A'daki B1-05, B1-07, B4-01, B4-04 ve B4-07 kayıtlarında verilmiştir. Son sütun, bu araştırmanın yorumlarını içermektedir. Belgelerin hedeflediği personel ve ileri kursların tamamlanma düzeyi eşdeğer kabul edilmemiştir.

Metil/etil alkol rehberi, temel ve ileri eğitim ayrımının başka bir yakıtta nasıl düzenlendiğini karşılaştırmaya olanak sağlamaktadır. Toksisite, gaz ölçümü, koruyucu donanım ve acil durum başlıklarının iki rehberde de bulunması, risklerin amonyakla aynı düzeyde olduğu anlamına gelmez. Ayrıca EMSA'nın alkol incelemesi metanole odaklanırken IMO Circ.26 metil ve etil alkolü kapsamaktadır. Bu nedenle amonyak örneklerinde belirlenen görev ve değerlendirme ilişkisi, bütün yakıtların aynı eğitim

içeriğini gerektirdiği şeklinde genellenmemiştir (EMSA, 2024, s. 17–18; IMO, 2026a, Tablo 1; IMO, 2026b, Tablo 1; Ek A, B1-01, B3-01, B4-01).

Her iki karşılaştırma, eğitim kaydının sonraki bir karara hangi ölçüde dayanak olabileceği sorusunu ortaya koymaktadır. Temel düzeyde koruyucu donanım kullanımının gösterilmesi, ileri düzey yakıt ikmali sorumluluğuna ilişkin yeterliği doğrulamaz. İleri tabloda bir görevin tanımlanması da o görev için bir kurs düzenlendiğini göstermez. Bu nedenle kayıtların belge sürümünü, görevi, personelin rolünü, eğitim düzeyini, değerlendirme kapsamını ve kaydın kullanılacağı kararı birlikte göstermesi önerilmektedir. Amaç, yeni bir sertifika standardı oluşturmak değil, mevcut kayıtların kurumlar arasında nasıl kullanılabileceğini açıklamaktır.

Eğitim süresi de değerlendirme kanıtının yerine geçmemektedir. EMSA raporunda temel amonyak kursu için iki günlük bir tasarım bulunurken dört günlük ileri kurs, aynı ayrıntıda geliştirilmiş bir program olarak sunulmamaktadır (EMSA, 2024, s. 90, 94–96). Bu süreler bütün yakıtlar veya ülkeler için zorunlu asgari süreler olarak aktarılamaz. Çalışma açısından önemli olan, süre, öğrenme kazanımı ve uygulama koşulunun birlikte değerlendirilmesidir. Aynı süreye sahip iki kursun aynı yeterliği kazandırdığı sonucuna belge başlıklarından ulaşılamaz. Bu süre ve tamamlanma ayrımı B1-07'de izlenebilir.

İlk karşılaştırmanın dayanakları B1-05/B1-07 ile B4-01/B4-04; ikinci karşılaştırmanın dayanakları B1-05/B1-07 ile B4-01/B4-04/B4-07 kayıtlarıdır. Genel değerlendirme düzeni için B2-04 ve B3-04 kayıtlarından da yararlanılmıştır. Bir kaydın birden fazla karşılaştırmada kullanılması bağımsız gözlem sayısını artırmamaktadır. Görev benzerlikleri üzerinden kurumsal başarı veya eğitim etkinliği puanı hesaplanmamıştır.

4.3. Eğitici yeterlikleri ve kurumsal sorumluluklar

Bulgular, eğiticinin bireysel yeterliği ile eğitim kurumunun eğitim verme kapasitesinin ayrı değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. IMO rehberleri, eğiticilerin ilgili yakıt veya teknoloji konusunda bilgi ve deneyim sahibi olmasına ve risk değerlendirmesi bilgilerine erişebilmesine dikkat çekmektedir (IMO, 2025, §2.5–2.6; IMO, 2026a, §2.5–2.6; IMO, 2026b, §2.5–2.6). Eğitim içeriğinin hazırlanmasında bu teknik koşulların dikkate alınması gerekmektedir. Bununla birlikte, eğiticinin gerekli nitelikleri taşıması kurumun uygun uygulama ortamını sağladığını tek başına kanıtlamaz. İlgili hükümler B2-03, B3-03 ve B4-03 kayıtlarında yer almaktadır.

EMSA raporunun eğitici programı önerisi, teknik bilgiye pedagojik hazırlığı ve tutarlı değerlendirmeyi eklemektedir. Simülatör kullanımı ve buna bağlı personel gereksinimleri de kurumsal düzenin parçası olarak ele alınmaktadır. Eğitim kurumunun eğiticiler arasında tutarlı öğretim ve değerlendirme sağlayacak düzenlemeleri, bir eğiticinin kursa kabul koşullarından farklıdır (EMSA, 2024, s. 103–106). Bu ayrımın yönetsel sonucu, kapasite planında yalnız eğitici sayısının değil, değerlendirme ve uygulama olanaklarının da ele alınmasıdır. Bu kapasite ayrımı B1-08'de kayıtlıdır.

Teknoloji kullanımı bu gerekliliği ortadan kaldırmamaktadır. Raporda sanal veya genişletilmiş gerçeklik gibi eğitim olanakları, uygulamalı öğrenmeyi destekleyebilecek araçlar olarak değerlendirilmekte; dokunma duyusunun gerçekçi biçimde yansıtılması, bağlantı ve personel gereksinimleri gibi sınırlara da değinilmektedir (EMSA, 2024, s. 83, 94–95). Buradan her kurumun aynı teknolojiye yatırım yapması gerektiği sonucu çıkmaz. Yatırım kararı, hangi yeterliğin hangi deneyimle geliştirileceği ve bunun hangi kanıtla değerlendirileceği sorularına bağlıdır. Teknoloji edinimi ile öğrenme kazanımları ayrı değerlendirilmelidir. Teknoloji ve koşulları B1-06'da izlenebilir.

Sorumlulukların incelenmesi, eğitim yönetiminin tek bir kurumun faaliyeti olarak açıklanamadığını göstermektedir. EMSA raporunun gaz veya diğer düşük parlama noktalı yakıt kullanan gemilere ilişkin IGF Kodu kapsamındaki mevcut düzenlemelere ilişkin açıklamasında eğitimi veren kurumun program geliştirmesi, bayrak devletinin onayı ve gemide deneyim birbirinden ayrılır. Aynı sayfada üreticinin sisteme özgü eğitimdeki ve işletmecinin gemiye özgü hazırlıktaki rolüne ilişkin uzman değerlendirmeleri bulunmaktadır (EMSA, 2024, s. 26). Bu açıklama mevcut düzen ve uzman görüşleri bağlamındadır; raporda önerilen amonyak kursunun resmen onaylandığının kanıtı değildir. Mevcut düzen ile uzman değerlendirmeleri B1-04 ve B1-03'te ayrı tutulmuştur.

IMO metinleri, idarenin görevini değerlendirme düzeni ve belge düzenleme işlemleriyle ilişkilendirmektedir. Ancak risk bilgisinin sağlanmasını isteyen bir hüküm, bu bilginin aktarımında görev alacak bütün kurumların sorumluluklarını ayrıntılı biçimde belirlemeyebilir (IMO, 2025, §2.6 ve §3.2–3.3; IMO, 2026a, §2.6 ve §3.2–3.4; IMO, 2026b, §2.6 ve §3.2–3.4). Bu nedenle sorumluluk değerlendirilirken kişi veya kuruluşun adının geçmesi yeterli görülmemiş; hangi işlemle ilişkilendirildiği de dikkate alınmıştır. Değerlendirme, belge düzenleme ve bilgi sağlama hükümleri B2/B3/B4 serilerinin 03–05 numaralı kayıtlarında ayrı ele alınmıştır.

Eğitim yönetimi ile operasyonel koordinasyonun ayrılması da bu bulgunun parçasıdır. İleri eğitim tablolarında yakıt tedarikçisiyle iletişim, kontrol listeleri, eşzamanlı operasyonlar ve ilgili makamlara bildirim gibi içerikler yer almaktadır. Amonyak rehberi, büyük miktarda amonyak salımı durumunda yerel veya liman makamlarıyla bağlantıları da somutlaştırmaktadır (IMO, 2026a, Tablo 2, §4.3, §4.5.4, §4.7 ve §9.4; IMO, 2026b, Tablo 2, §4.3, §4.5.3, §4.7, §5.4 ve §9.4). Bunlar gemi personelinden beklenen koordinasyon yeterlikleridir. Terminalin veya liman makamının anılması, bu kuruluşlara doğrudan kurs hazırlama ya da sertifika verme görevi atamaz. Operasyonla ilgili görevlerin kapsamı B3-07 ve B4-07'de gösterilmiştir.

Eğitimin verilmesi ile öğrenilenlerin işte kullanılması bağlantılı, ancak farklı sorumluluklar doğurmaktadır. İletişim becerisinin geliştirilmesi eğitim kurumunun; gemide iletişim kurulacak kişilerin ve izlenecek usullerin güncel tutulması işletmenin; bunların görev sırasında kullanılması ise personelin sorumluluklarıyla ilişkilidir. Bu araştırma, söz konusu ayrımı gözeten bir yönetim yaklaşımının kavramsal dayanaklarını incelemektedir. Belirli işletmelerde bu işlerin nasıl paylaşıldığı ise ayrıca araştırılmalıdır.

4.4. Eğitime erişim ve eğitim içeriğinin güncellenmesi

EMSA temel amonyak kursuna katılım için denizcilik bilgisi, İngilizce ve ilgili temel eğitimlerin tamamlanması gibi ön koşullar tanımlamaktadır (EMSA, 2024, s. 95–96; B1-09). Bu koşullar kaynakta açıkça yer almaktadır. Koşulların eğitime erişimi nasıl etkileyebileceği ise doğrudan ölçülmüş bir sonuç olmayıp araştırmanın dolaylı yorumudur. Çalışanların gelir, cinsiyet, uyruk ve istihdam türüne göre fiilî erişim dağılımı, eğitim tasarımını açıklayan bu belgenin kapsamı dışındadır. İşletmelerin ücretli eğitim izni ve maliyet paylaşımı uygulamaları da araştırmada incelenmemiştir. Bu ayrımlar gözetilerek, katılım koşullarının varlığından tek başına eşitsizlik sonucu çıkarılmamıştır.

Eğitici ve tesis yatırımları K4 kapsamında kurumsal kapasiteyle, çalışanın ön koşulları karşılaması ise K6 kapsamında katılımla ilişkilidir. B1-03, B1-06 ve B1-08 kayıtlarında kapasiteye dayanan K6 yorumları, çalışanların erişimiyle yalnızca dolaylı bağlantı kurmaktadır. B1-08'de eğitici kabul koşullarının nitelikli adayları gereksiz yere dışlamaması açıkça tartışılmaktadır (EMSA, 2024, s. 105). Ancak bu öneri, fiilî erişim sonuçlarını göstermemektedir. IMO §2.2'nin küçük gemiler için kapsam uyarlamasını idareye bırakması da K5 kapsamında bir yetki düzenlemesidir; erişimde eşitliğin göstergesi değildir (B2-06, B3-06, B4-06). Doo'nun (2026) adil geçiş tartışması, altyapı ve eğitim olanaklarının politika açısından önemine dayanak sağlamaktadır. Bu normatif tartışma, incelenen dört belgede çalışan eşitsizliğinin ölçüldüğü anlamına gelmemektedir. Önceki öğrenmelerin ülkeler arasında otomatik olarak tanındığı da bu araştırmayla gösterilmemiştir.

Güncelleme konusu üç düzeyde incelenmiştir. Uluslararası düzeyde, IMO belgelerinin kapak hükümlerinde uygulama deneyimlerinin paylaşılması ve gözden geçirme açıkça istenmektedir; ancak yerel müfredatın güncellenmesi için ayrıntılı bir işlem sırası verilmemektedir (B2-08, B3-08, B4-08). Yerel eğitim içeriği bakımından, EMSA'nın yeni görevleri yeterlik matrislerine ekleme önerisi açık bir dayanak oluşturmaktadır (s. 89; B1-10). Buna karşılık, işletmedeki bir olaydan eğitim kurumunun program değişikliğine kadar izlenecek karar süreci kaynaklarda bütünüyle açıklanmamakta; bu bağlantı ancak yorum yoluyla önerilebilmektedir. Gemide düzenli tatbikat, gözden geçirme ve sınama ise IMO Ek §4.1'de açıkça yer almaktadır (B2-08, B3-08, B4-08). Gemide tatbikat yapılması ile uluslararası rehberin değiştirilmesi ayrı işlemlerdir.

Bu düzeyler arasındaki geri bildirim ilişkilerinin uygulamada nasıl yürüdüğü incelenmemiştir. Bir eğitim kurumunun müfredat kararları ile bir gemideki uygulama sonuçları, ana belgelerin eğitim tasarımına ilişkin kapsamının dışındadır. Bu nedenle kaynaklarda ortak bir işlem sırasının açıklanmaması, işletmelerde geri bildirim bulunmadığını göstermemektedir. Değişikliğin kaynağının, etkilediği görevin, eğitim içeriğinin sürümünün ve yeniden değerlendirme kararının birlikte kaydedilmesi önerilmektedir. Sürekli gözden geçirme, kayıt tutma ve güncelleme ilkeleri MJTTF (2025b, s. 6, §2.7) tarafından da açıklanmıştır.

Erişim ve güncelleme birlikte düşünüldüğünde, personelin yeni gereksinimleri zamanında karşılayabilmesi ayrı bir planlama konusu ortaya çıkarmaktadır. Eğitim içeriğinin yenilenmesi, bütün çalışanların aynı anda aynı eğitimi tekrarlamasını gerektiren bir sonuç üretmez. Önerilen yaklaşım, değişikliğin hangi görev ve kişileri etkilediğinin belirlenmesi; ihtiyaç duyulan tamamlama, uygulama veya değerlendirme işleminin buna göre seçilmesidir. Bu karar biçiminin maliyet ve emniyet üzerindeki etkisi mevcut analizde ölçülmemiştir; uygulama araştırmalarıyla sınanabilir.

4.5. İnsan kaynakları yönetimi ve koordinasyon açısından değerlendirme

Bulgular, alternatif yakıt eğitimini personelin yeterliği ile bu yeterliği geliştirmeyi amaçlayan örgütsel uygulamaları ayırarak değerlendirmektedir. Bu ayrım, Bos-Nehles ve diğerlerinin (2023) analiz düzeylerine ilişkin açıklamalarıyla uyumludur. Bununla birlikte 34 kayıt, AMO boyutları arasındaki ilişkileri ölçmemektedir. Çalışan motivasyonuna ilişkin doğrudan bir ifade bulunmadığından motivasyonun dönüşümdeki rolü hakkında sonuca ulaşılmamıştır. Yedi kod, aynı metin bölümünde yer alabilen teknik beklentilerin, değerlendirme hükümlerinin ve sorumlulukların ayrı incelenmesini sağlamaktadır. Renwick, Redman ve Maguire (2013) çevre yönetimi ile insan kaynakları uygulamalarının birlikte ele alınmasına genel bir dayanak sunmaktadır; bu kaynaktan denizcilik eğitimine özgü etkiler çıkarılmamıştır.

Ghosh ve Emad'ın (2025) paydaş katılımı, onay, kaynaklar ve güncellemeye ilişkin bulguları ile Diaz Jimenez ve diğerlerinin (2026) Panama'da müfredat, altyapı ve eğitici gereksinimlerini inceleyen çalışması bu araştırmanın literatür temelini oluşturmaktadır. İncelenen eğitim belgeleri, söz konusu gereksinimlerin uygulamada karşılandığını göstermemektedir. Bu araştırma, yeterlik kaydı bir kurumdan diğerine iletildiğinde kaydın hangi karara dayanak olabileceğini incelemektedir. Okhuysen ve Bechky'nin (2009) ortak anlayış ve sorumluluk kavramları bu ilişkiyi açıklamaya yardımcı olmaktadır. Provan ve Kenis'in (2008) bağımsız örgütlere ilişkin yaklaşımı ise bilgi paylaşımının kurumların yetki sınırlarını ortadan kaldırmadığını göstermektedir.

Program onayı, bireysel yeterlik değerlendirmesi ve gemiye özgü görevlendirme birbirinden farklı kararlardır. Program dosyası, eğitim içeriğinin, eğitimin verilme biçiminin ve değerlendirme düzeninin ilgili kabul koşullarını karşılayıp karşılamadığını incelemeye olanak sağlar. Bireysel değerlendirme kaydı, bir kişinin belirli bir öğrenme kazanımını hangi yöntemle gösterdiğini belirtir. Gemiye özgü hazırlık kaydı ise o geminin donanımı, usulleri ve görevleriyle ilgilidir. Aynı belge bir karar için yeterli dayanak oluştururken başka bir karar için ek bilgi gerektirebilir. Bu ayrım, kaynakların birlikte değerlendirilmesinden geliştirilmiştir; kaynaklarda aynı adla yer alan veya uygulamada sınanmış bir model değildir.

MJTTF'nin temel eğitim materyali, genel eğitimin gemiye özgü bütün düzenlemeleri kapsayamayacağını belirtmektedir. Materyalde kursiyer sayısı eğitici ve tesis olanaklarıyla ilişkilendirilmekte; değerlendirme kanıtlarının kaydedilmesi ve düzenlemeler değiştikçe içeriğin uyarlanması ele alınmaktadır (Maritime Just Transition Task Force [MJTTF],

2025a, s. 3–5, 14). Bu bilgiler, ana belgelerden elde edilen kapasite ve değerlendirme bulgularının yorumlanmasını desteklemektedir. Ancak materyal, uygulanmış kursların başarısını karşılaştıran bir sonuç araştırması değildir.

MJTTF'nin gemiye özgü tanıma eğitimi rehberi, genel eğitim ile gemiye ve göreve özgü hazırlığı ayrı ele almaktadır. İşletmenin yürüttüğü tanıma eğitimi, temel ve ileri eğitimden farklıdır. Rehber; programın emniyet yönetimi sistemiyle (EYS) bütünleştirilmesine, personelin bağımsız olarak görevlendirilmesinden önce hazırlığının doğrulanmasına ve gözden geçirmeye yer vermektedir. Kıyı destek personelinin rolü ile eğitim içeriğinin sorumluluk düzeyine göre ayrıntılandırılması da açıklanmaktadır (MJTTF, 2025b, s. 4, 6–9). Bu öneriler, bütün bayrak devletlerinde geçerli mevzuat hükümleri olarak yorumlanmamalıdır.

Eğitimde öğrenilenlerin işte kullanılması, önceki araştırmalarda ayrı bir sonuç olarak ele alınmıştır. Blume ve diğerlerinin (2010) derlemesi eğitimden işe aktarımı incelemekte; Wahl ve Hybertsen (2025) denizcilikte iş ortamı ile simülatör eğitimi arasındaki karşılıklı ilişkileri açıklamaktadır. Bu çalışmalar, eğitim kayıtlarının gerçek iş performansını tek başına göstermeyeceğini tartışmak için kullanılmıştır. Mevcut araştırmada kurs veya gemi gözlemi yapılmamıştır. Çalışmanın katkısı, alternatif yakıt eğitimine ilişkin kayıtların sonraki kararlara hangi kapsamda dayanak olabileceğini açıklayan önerilerle sınırlıdır.

4.6. Eğitim ve görevlendirme kararlarına yönelik öneriler

Tablo 5'te kaynaklardaki mevcut ilkeler, bu araştırmanın söz konusu ilkeler arasında kurduğu ilişkiler ve uygulamada sınanabilecek öneriler birlikte sunulmuştur. Eğitim kayıtları, gemiye özgü tanıma eğitimi, EYS ile bütünleştirme ve güncelleme MJTTF (2025b) tarafından da ele alınmaktadır. Burada önerilen, kaydı hazırlayan ve kullanan kişi veya kuruluş ile kaydın dayanak olabileceği kararı birlikte belirtmektir. Bu öneri yeni bir standart veya belgelendirme yetkisi tanımlamamakta; uygulamadaki etkinliğin gösterildiği anlamına gelmemektedir.

Tablo 5. Eğitim kayıtlarının kararlarda kullanılmasına yönelik öneriler

Karar	Kaynakta mevcut ilke	Bu araştırmada kurulan ilişki	Uygulamada araştırılabilecek sorular
Program onayı	Eğitimi veren kurum ve idarenin görevleri: mevcut IGF düzeni, EMSA s. 26 (B1-04); IMO §3 (B2-04).	Program dosyası ile bireysel değerlendirme kaydının kapsamlarının ayrılması.	Sürüm, personelin görevi, eğitim düzeyi, değerlendirme ve yetkili idarenin kabul koşulları aynı dosyadan izlenebilir mi? Yeni onay yetkisi önerilmemektedir.
Bireysel yeterlik değerlendirmesi	Gösterim ve değerlendirme: IMO §3; EMSA s. 81–87 (B1-05, B3-04, B4-04).	Kaydı oluşturan değerlendiricinin kararı ile bu kayda dayanarak görevlendirme yapan işletmenin kararının ilişkilendirilmesi.	Kayıtta görev, yöntem, kapsam ve sınırlar açık mı? Kursa katılım belgesi, yeterlik değerlendirmesi yerine kullanılıyor mu?

Karar	Kaynakta mevcut ilke	Bu araştırmada kurulan ilişki	Uygulamada araştırılabilecek sorular
Gemiye özgü görevlendirme	IMO §1.5 (B2-01); MJTTF 2025b s. 4, 6 §2.7: işletme, EYS, görev öncesi doğrulama ve kayıt.	Genel eğitim kaydının gemiye özgü hazırlıkta kullanılması; iki kaydın doğruladığı konuların ayrılması.	İşletme, gemiye özgü hazırlıkta eksik kalan konuları bu kayıtlardan belirleyebiliyor mu? MJTTF'de açıklanan ilkeler esas alınmaktadır.
Değişiklik sonrası karar	EMSA s. 89 (B1-10); IMO kapak ve Ek §4.1 (B2-08/B3-08/B4-08); MJTTF §2.7.	Değişikliğin program, personel değerlendirmesi veya gemiye özgü hazırlık kararından hangisini etkilediğinin belirlenmesi.	Belge sürümü, görev veya donanım değiştiğinde hangi kanıt yeniden değerlendirilmelidir? Yarar ve maliyet henüz ölçülmemiştir.

Kaynak: Tabloda belirtilen EMSA, IMO ve MJTTF bölümleri. Ana belgelerin kayıt kimlikleri Ek A'da verilmiştir. MJTTF destekleyici kaynaktır ve 34 kayda dâhil değildir. Son iki sütundaki ilişkiler ve araştırma soruları bu çalışmada geliştirilmiştir; mevcut görev dağılımının yerine geçmemektedir.

İlk olarak, personelin görevi ve sorumluluk düzeyi açıkça tanımlanmalıdır. Amonyağa ilişkin temel bir kursun tamamlanması, doğrudan yakıt ikmali sorumluluğu üstlenmek için yeterli kanıt sayılamaz. İşletme hangi görev için hazırlık gerektiğini, eğitim kurumu ise hangi öğrenme kazanımını değerlendirdiğini açıkladığında kayıtların kapsamı karşılaştırılabilir. Bu süreçte ilgili idarenin kabul ve belgelendirme koşulları esas alınmalıdır. Önerilen ilişki, mevcut yetkilerin yerine geçecek ortak bir onay yetkisi oluşturmamaktadır.

İkinci olarak, eğitim olanakları beklenen öğrenme kazanımına ve değerlendirme yöntemine göre planlanmalıdır. Uygulamalı gösterim gerektiren bir kazanım için eğiticinin niteliği yanında uygun ortam ve değerlendirme olanağı da belirtilmelidir. EMSA'nın ileri amonyak kursunu ayrıntılandırmamış olması bu ayrımın bir örneğidir. Genel görevler veya simülatör kullanımına ilişkin öneriler, tamamlanmış bir ileri kurs dosyasının yerine geçmez. Bununla birlikte, rapordaki bu kapsam sınırı herhangi bir kurumun başarısızlığı olarak yorumlanamaz.

Üçüncü olarak, değerlendirme kaydının kapsamı açıkça belirtilmelidir. Koruyucu donanım kullanımının hangi donanım, görev ve koşullar altında gösterildiği kaydedilirse, işletme bu bilginin gemiye özgü hazırlık açısından ne ölçüde yeterli olduğunu değerlendirebilir. Değerlendirme kaydını oluşturmak ile bu kayda dayanarak personeli görevlendirmek farklı sorumluluklardır. Tablo 5'te, mevcut kayda kapsam bilgisinin eklenmesi önerilmektedir. Belge sayısını artırmanın kendi başına yönetim kalitesini yükselteceği varsayılmamaktadır.

Dördüncü olarak, gemiye özgü tanıma eğitimi tamamlanmalı ve eğitim kurumundan işletmeye iletilen kayıtların nasıl kullanıldığı izlenmelidir. MJTTF (2025b, s. 4 ve 6, §2.7),

işletmenin yürüttüğü hazırlığı, bağımsız görev öncesi doğrulamayı ve kayıt tutmayı açıkça ele almaktadır. Bu araştırma, eğitim kurumunun değerlendirme kapsamının görevlendirme kararına nasıl yansıtılabileceğini ayrıca incelemektedir. Genel eğitim belgesi gemiye özgü hazırlık kararında kullanılabilir; ancak gemideki bütün donanım ve usullerin öğrenildiğini tek başına göstermez. Gemiye özgü tanıma eğitimi de genel eğitimdeki bütün yeterliklerin yeniden belgelendirildiği anlamına gelmez.

Beşinci olarak, her değişikliğin hangi kararı etkilediği belirlenmelidir. Yeni donanım, yeni görev veya belge sürümündeki değişiklik; eğitim programının güncellenmesini, personelin tamamlayıcı değerlendirmeye alınmasını ya da gemiye özgü tanıma eğitiminin yenilenmesini gerektirebilir. Bu işlemlerin tümünün her değişiklikte uygulanması yerine, gerekli işlem değişikliğin kapsamına göre gerekçelendirilmelidir. Kaynaklar güncelleme ilkesine dayanak sağlamaktadır. Hangi kaydın hangi karar için yeniden değerlendirilmesi gerektiğinin ayrı belirtilmesinin yararı ise uygulama araştırmalarıyla sınanmalıdır.

Önerileri sınamak için üç tür kayıt birlikte incelenebilir: programın kabul dosyası, personelin değerlendirme kaydı ve gemideki görevlendirme ile tanıma eğitimi kaydı. Bu kayıtların ilgili yeterlik ve belge sürümü bakımından birbiriyle uyumu, kapsam eksiklikleri ve bu eksikliklerin nasıl giderildiği araştırılabilir. Böyle bir çalışma, kurum kayıtlarına dayalı nitel bir araştırma olarak yürütülebilir. Mevcut belge analizi ise önerilen ilişkilerin uygulamada kurulduğunu, maliyetleri azalttığını veya emniyeti artırdığını göstermemektedir.

5. Sonuç

Bu çalışma, yeşil beceriler kapsamında alternatif yakıtların emniyetli kullanımına yönelik mesleki eğitimi dört belge ve seçilmiş 34 kayıt üzerinden incelemiştir. Temel amonyak eğitiminde koruyucu donanım kullanımı ve acil durumda kaçış görevleri örtüşmektedir. Buna karşılık EMSA’nın kişisel korunma yeterliğine ilişkin satırında ve temel kursunda tanımlanan personel ile IMO’nun emniyet görevi atanmış personel kapsamı eşdeğer değildir (B1-05, B1-07, B4-01, B4-04). İleri yakıt ikmali sorumluluğu bakımından IMO’nun görev ve yetkinlik tabloları, EMSA’daki genel görev ve uygulama önerileriyle karşılaştırılabilmektedir. Ancak EMSA’nın ileri kursu ayrıntılı biçimde geliştirilmediğinden, bu karşılaştırma tamamlanmış iki eşdeğer müfredat arasında değildir (B1-05, B1-07, B4-01, B4-04, B4-07).

Değerlendirme hükümleri, KUP tabloları ile ana metnin §3 hükümleri birlikte okunarak yorumlanmalıdır (B2-04, B3-04, B4-04). Eğiticinin niteliği kurumsal eğitim kapasitesini tek başına göstermemektedir. Bir kuruluşun operasyonla ilgili görevler arasında anılması, o kuruluşa eğitim sorumluluğu verildiği anlamına gelmemektedir. Kursa katılım koşulları da fiilî erişim eşitliğinin kanıtı değildir (B1-08–B1-09; B2-03; B3-07; B4-07). K6 ve K7 için kullanılan dört niteleme, kaynakta açıkça belirtilen hükümler ile dolaylı yorumları, kapsam dışı konuları ve incelenmeyen uygulamaları ayırmayı sağlamaktadır.

Paydaş katılımı, eğitimden işe aktarım, gemiye özgü kayıtlar ve güncelleme önceki araştırmalarda ve MJTTF rehberlerinde ele alınmıştır. Bu çalışma, söz konusu ilkeleri

program onayı, bireysel değerlendirme ve gemiye özgü görevlendirme kararlarında kullanılabilecek kayıtların kapsamıyla ilişkilendirmektedir (Tablo 5). Aynı kayıt, bir karara yeterli dayanak sağlarken başka bir kararda ek değerlendirme gerektirebilir. Bu ayrım, eğitim yönetiminin incelenmesine katkı sağlayabilecek bir öneridir; uygulamadaki yararı bu araştırmada ölçülmemiştir.

Belgeler amaçlı olarak seçildiğinden bütün ülkeleri, yakıtları ve eğitim uygulamalarını temsil etmemektedir. Seçilen kayıtlar da teknik yeterliklerin tamamını kapsamamaktadır. AMO yaklaşımı ve ağ yönetişimi kuramı sınanmamış; çalışan motivasyonu, beceri artışı, maliyet ve emniyet üzerindeki etkiler ölçülmemiştir. İdarelerin yerel düzenlemeleri ile kurumların gerçek uygulamaları araştırmanın kapsamı dışındadır. Bu konular, gelecekte program, personel ve gemiye ilişkin kayıtların birlikte incelendiği kurum araştırmalarıyla ele alınabilir.

Araştırma, alternatif yakıt eğitimini yönetim açısından incelemek için personelin görevi, değerlendirme kaydı ve bu kayda dayanılarak verilen karar arasındaki ilişkinin açıklanmasını önermektedir. Böylece program onayı, bireysel yeterlik değerlendirmesi ve gemiye özgü görevlendirme için gereken bilgiler ayrı değerlendirilebilir. Gerçek eğitim ve görevlendirme kayıtlarına dayalı sonraki çalışmalar, bu ilişkilerin kurulup kurulamadığını ve hangi koşullarda yararlı olduğunu ortaya koyabilir.

Kaynakça / References

BIANCHI, G., PISIOTIS, U. ve CABRERA GIRALDEZ, M. (2022). GreenComp: The European sustainability competence framework. EUR 30955 EN. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

BLUME, B. D., FORD, J. K., BALDWIN, T. T. ve HUANG, J. L., “Transfer of Training: A Meta-Analytic Review”, Journal of Management, Cilt 36, Sayı 4, 2010: 1065–1105.

BOS-NEHLES, A., TOWNSEND, K., CAFFERKEY, K. ve TRULLEN, J., “Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions”, International Journal of Management Reviews, Cilt 25, Sayı 4, 2023: 725–739.

BOWEN, G. A., “Document analysis as a qualitative research method”, Qualitative Research Journal, Cilt 9, Sayı 2, 2009: 27–40.

DIAZ JIMENEZ, J. E., BLANCO-DAVIS, E., DE LA CAMPA PORTELA, R. M., LOUGHNEY, S., WANG, J. ve VARGAS WILSON, E., “Training and Competency Gaps for Shipping Decarbonization in the Era of Disruptive Technology: The Case of Panama”, Sustainability, Cilt 18, Sayı 2, 2026: Makale 958.

DOO, H.-W., “A study on the challenges and solutions for a Just net zero transition in the shipping industry – Focusing on human factors”, Journal of International Maritime Safety, Environmental Affairs, and Shipping, Cilt 10, Sayı 1, 2026: Makale 2602235.

EUROPEAN MARITIME SAFETY AGENCY [EMSA] (2024). Study on the identification of specific competences for seafarers on ships using alternative fuels and energy systems. TRAINALTER Final Report. Lisbon: EMSA. Rapor tarihi: 12.12.2024. Erişim: 23.10.2026.

GHOSH, S. ve EMAD, G. R., “Identifying challenges in designing and implementing a skills and competency framework for future seafarers: a systematic literature review”, Australian Journal of Maritime & Ocean Affairs, Cilt 17, Sayı 3, 2025: 540–553.

HSIEH, H.-F. ve SHANNON, S. E., “Three approaches to qualitative content analysis”, Qualitative Health Research, Cilt 15, Sayı 9, 2005: 1277–1288.

INTERNATIONAL MARITIME ORGANIZATION [IMO] (2025). Generic interim guidelines on training for seafarers on ships using alternative fuels and new technologies. STCW.7/Circ.25, 8 September 2025. Erişim: 30.09.2026.

INTERNATIONAL MARITIME ORGANIZATION [IMO] (2026a). Interim guidelines on training for seafarers on ships using methyl/ethyl alcohol as fuel. STCW.7/Circ.26, 6 July 2026. Erişim: 02.10.2026.

INTERNATIONAL MARITIME ORGANIZATION [IMO] (2026b). Interim guidelines on training for seafarers on ships using ammonia as fuel. STCW.7/Circ.27, 6 July 2026. Erişim: 02.10.2026.

MARITIME JUST TRANSITION TASK FORCE [MJTTF] (2025a). Basic training framework and instructor handbook for methanol, ammonia, and hydrogen as marine fuel. Version 01, 17 September 2025. Erişim: 30.10.2026.

MARITIME JUST TRANSITION TASK FORCE [MJTTF] (2025b). Guidelines for developing familiarisation programmes for alternative fuels. October 2025. Erişim: 01.10.2026.

OKHUYSEN, G. A. ve BECHKY, B. A., “Coordination in organizations: An integrative perspective”, Academy of Management Annals, Cilt 3, Sayı 1, 2009: 463–502.

PROVAN, K. G. ve KENIS, P., “Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness”, Journal of Public Administration Research and Theory, Cilt 18, Sayı 2, 2008: 229–252.

RENWICK, D. W. S., REDMAN, T. ve MAGUIRE, S., “Green human resource management: A review and research agenda”, International Journal of Management Reviews, Cilt 15, Sayı 1, 2013: 1–14.

WAHL, A. M. ve HYBERTSEN, I. D., “Reverse training transfer: The social dynamics of developing safe work practices”, Safety Science, Cilt 191, 2025: Makale 106920.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

DENİZ KAZASI RAPORLARINDA YÖNETSEL AKSAKLIKLAR VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME: BEŞ KAZANIN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ

Murat YILDIZ
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

ÖZET

Deniz kazası soruşturma raporları, kazaların teknik gelişiminin yanı sıra işin planlanması, personelin göreve hazırlanması ve uygulamaların denetlenmesi hakkında bilgi vermektedir. Bununla birlikte, bir düzeltici faaliyetin raporda yer alması, örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğini ve kalıcı olduğunu göstermeye yetmez. Bu çalışmada, seçilmiş kaza raporlarındaki yönetsel aksaklıklar, bunlara yönelik önlemler ve örgütsel öğrenmeye ilişkin kanıtlar karşılaştırılmaktadır. Araştırma, Birleşik Krallık Deniz Kazalarını Araştırma Biriminin 2021–2025 yıllarında yayımladığı Finlandia Seaways, Teal Bay, Moritz Schulte, BBC Marmara ve Berge Mawson raporlarını kapsamaktadır. Kazalar 2018–2022 yıllarında meydana gelmiştir. Belgeler, erişilebilir olmaları, ayrıntılı bilgi içermeleri ve farklı gemi operasyonları ile kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkileri karşılaştırmaya elverişli olmaları nedeniyle amaçlı olarak seçilmiştir. Yönlendirilmiş nitel içerik analizinde planlama, yetkinlik, denetim ve gözetim, bakım işlerinin doğrulanması, koordinasyon ve öğrenmeye yönelik faaliyetler incelenmiştir. Oluşturulan 56 kanıt kaydında kaynak sayfası, ilgili metin bölümü, kodlama gerekçesi, sorumlu kişi veya kuruluş, faaliyetin durumu ve belirsizlikler belirtilmiştir. Soruşturmacı değerlendirmeleri, kurum bildirimleri, resmî tavsiyeler ve araştırmacı yorumları ayrı ele alınmıştır. Anket, görüşme veya istatistiksel test kullanılmamıştır. Bulgular dört soruna işaret etmektedir: işlemin geçmişini izlemeye elverişli kayıtların eksikliği, gerekli dayanak doğrulanmadan onay verilmesi, kayıtlarla uygulamanın uyuşmaması ve koşullar değiştiğinde kontrollerin yenilenmemesi. Bu sorunlar aynı vakada birlikte görülebilir; bütün deniz kazalarını açıklayan bir sınıflandırma oluşturmaz. Bakım kaydı, terfi onayı ve vardiya kaydı farklı kararlarla ilgili olduğundan, her biri için uygun doğrulama gerekir. Gemi, şirket, yüklenici, klas kuruluşu ve kıyı çalışanları arasındaki bilgi ve sorumluluk devri de bu kapsamda değerlendirilmelidir. Öğrenmenin uygulama, paylaşım, bilginin saklanması ve değerlendirme boyutları, faaliyetlerin planlanma veya tamamlanma durumundan ayrı kodlanmıştır. İncelenen olay sonrası kayıtlarda uygulamanın bağımsız olarak doğrulandığı veya etkinliğinin izlendiği gösterilememiştir. Bu sonuç, öğrenmenin hiç gerçekleşmediği anlamına gelmez. Etkili yangın müdahalesi ve üretici bilgisine dayanan bakım uygulaması, genel başarısızlık yorumlarını sınırlayan karşı örneklerdir. Çalışma, doğrulama sorunlarını ve öğrenmeye yönelik faaliyetlerin ne ölçüde belgelendiğini özgün rapor bölümleriyle ilişkilendirmektedir. Beş raporla sınırlı sonuçlar, sektördeki yaygınlığı, nedensel etkiyi

veya şirketlerin başarı sıralamasını göstermez. Önerilen yönetim uygulamalarının etkinliği bu araştırmada sınanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: *Deniz kazaları; örgütsel öğrenme; emniyet yönetimi; yönetsel aksaklıklar; doküman analizi.*

MANAGERIAL SHORTCOMINGS AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN MARINE ACCIDENT REPORTS A COMPARATIVE STUDY OF FIVE ACCIDENTS

ABSTRACT

Marine accident investigation reports describe technical events and how work is planned, personnel are prepared, and management obtains evidence about operational practice. However, a reported corrective action does not establish sustained organizational learning. This study compares documented managerial shortcomings, subsequent responses, and the limits of evidence about learning in selected reports. It examines the Finlandia Seaways, Teal Bay, Moritz Schulte, BBC Marmara, and Berge Mawson reports published by the United Kingdom Marine Accident Investigation Branch between 2021 and 2025. The events occurred between 2018 and 2022. These five documents were purposively selected for accessibility, information richness, and opportunities to compare different operations and relationships among actors. Directed qualitative content analysis used six categories: planning, competence, audit and operational oversight, verification of maintenance and contractor work, coordination, and learning actions. The analysis produced 56 traceable evidence records linking printed and PDF pages, passage locations, coding decisions, actors, action status, and uncertainty. Investigators' assessments, organizational action reports, formal recommendations, and analytical interpretations were distinguished. No surveys, interviews, or statistical tests were conducted. The findings support four connected distinctions: missing traceable records, approval without verified supporting evidence, discrepancies between records and practice, and failure to renew verification under changing conditions. These are neither mutually exclusive nor exhaustive accident categories. Maintenance records, promotion approvals, and watchkeeping documents support different decisions; the same documentary check therefore cannot address every problem. Transfers of information and responsibility among vessels, companies, contractors, classification societies, and shore workers require attention to organizational boundaries. Implementation, sharing, information retention, and evaluation were coded separately from whether an action was planned, reportedly initiated, or reportedly completed. Independent verification of operational implementation and effectiveness monitoring were not established for the selected post-incident records. This does not demonstrate an absence of learning. Effective firefighting and an informed maintenance practice provide counterexamples to generalized failure narratives. The contribution connects verification problems and evidence about learning actions to identifiable source passages, without presenting the established documentation–practice distinction as a new

theory. Findings are bounded by five reports and do not establish sectoral prevalence, causal effects, or company rankings. Proposed management checks remain untested.

Keywords: *Maritime accidents; organizational learning; safety management; managerial shortcomings; document analysis.*

1. Giriş

Deniz kazaları, teknik arızaların ve operasyon sırasında verilen kararların yanı sıra işin planlanması, personelin göreve hazırlanması ve uygulamaların denetlenmesi bakımından da incelenmelidir. Bakımın takvime uygun yapılması, üretici talimatlarına uyulduğunu; vardiya kaydının tamamlanması ise kayıtta belirtilen görevin yerine getirildiğini tek başına göstermez. Bu nedenle emniyet yönetiminde hem tutulan kayıtların hem de işin yürütülüşünün değerlendirilmesi gerekir. Finlandia Seaways ve BBC Marmara raporları, farklı operasyonlarda kayıtlarla uygulama arasındaki ilişkinin incelenmesine olanak vermektedir (Marine Accident Investigation Branch [MAIB], 2021, s. 47–51; MAIB, 2023b, s. 27–29).

Denizcilik işletmelerinde gemide yürütülen işler, şirketin kıyı birimlerinde alınan kaynak, personel, bakım ve denetim kararlarıyla bağlantılıdır. Gemi yönetimi ayrıca bakım yüklenicileri, klas kuruluşları, liman çalışanları ve kamu birimleriyle birlikte çalışır. Bu ilişkilerde bilginin doğru kişiye ulaşması, anlaşılması ve gereğinin yapılması önemlidir. İncelenen raporlar, yüklenicinin yaptığı işin kabulü, personelin göreve uygunluğunun değerlendirilmesi ve kıyı çalışanlarının gözetimi gibi sorunlar içermektedir. Kazaları yalnızca olayın son aşamasındaki bireysel davranışla açıklamak, bu davranışın ortaya çıktığı örgütsel koşulları gözden kaçırabilir.

Kaza soruşturma raporları, yönetsel ilişkileri incelemek için kullanılabilecek ikincil veri kaynaklarıdır. Bu belgeler olayın nasıl incelendiğini, hangi sorunların belirlendiğini ve yayımlandıkları tarihe kadar hangi önlemlerin bildirildiğini gösterir. Ancak raporun yayımlanmış olması, çıkarılan derslerin uygulandığını veya benzer olayların önlendiğini göstermez. Önlemlerin daha sonraki etkileri için izleme verilerine ihtiyaç vardır. Bu çalışmada raporların hangi sonuçları desteklediği ve hangi soruları yanıtsız bıraktığı birlikte ele alınmaktadır.

Önceki araştırmalar, deniz kazalarında yönetsel etkenlerin önemini ve belgelerdeki uygunluğun fiilî emniyeti tek başına göstermediğini ortaya koymuştur. Batalden ve Sydnes (2014), MAIB raporlarını yönetim gerekleriyle ilişkilendirmiş; Kim ve Lee (2026), belgelendirme denetimleriyle operasyonel risk kontrolü arasındaki farkı tartışmıştır. Bu çalışma, yönetim kararlarına dayanak olması beklenen bilginin nasıl yetersiz kaldığına ve soruna yönelik sonraki faaliyetlerin ne ölçüde belgelendiğine odaklanmaktadır. Beş raporda kayıt eksikliği, dayanağı doğrulanmamış onay, kayıt–uygulama uyuşmazlığı ve değişen koşullarda kontrollerin yenilenmemesi karşılaştırılmaktadır. Bu ayrımlar, raporlardaki belirli bilgilere dayanmaktadır; birbirini dışlayan kaza türleri olarak kullanılmamaktadır.

Araştırmanın amacı, Finlandia Seaways, Teal Bay, Moritz Schulte, BBC Marmara ve Berge Mawson kazalarının tamamlanmış soruşturma raporlarında belirtilen yönetsel aksaklıkları karşılaştırmak ve örgütsel öğrenmeye ilişkin bulguları değerlendirmektir. Kazalar 2018–2022 döneminde meydana gelmiş, raporlar 2021–2025 yıllarında yayımlanmıştır. Dolayısıyla bulgular, şirketlerin güncel filo performansını göstermemektedir. Amaçlı olarak seçilen bu beş vakaya dayalı inceleme, bütün deniz kazalarını temsil etme iddiası taşımamaktadır.

Araştırma dört soruya yanıt aramaktadır. AS1: Raporlarda hangi yönetsel aksaklıklar ve doğrulama sorunları belirtilmiştir? AS2: Bu sorunlar gemi, kıyı yönetimi ve dış hizmet sağlayıcılar arasındaki ilişkilerde nasıl ortaya çıkmaktadır? AS3: Bildirilen faaliyetler ve tavsiyeler hangi aksaklıklara yöneliktir? AS4: Uygulama, paylaşım, bilginin saklanması ve değerlendirme açısından örgütsel öğrenmeye ilişkin hangi kanıtlar bulunmaktadır ve hangi konular belirsizdir? Bu sorular ele alınırken, bir faaliyetin bildirildiğini gösteren kayıtla uygulamanın bağımsız olarak doğrulandığını gösteren kanıt ayrılmaktadır.

Çalışma, planlama, kaynak tahsisi, yetkinlik değerlendirmesi, kurumlar arası koordinasyon ve denetim konuları üzerinden yönetim alanına katkı sunmayı amaçlamaktadır. Liderlikle ilgili değerlendirmeler, raporlarda belirtilen karar ve uygulamalarla sınırlıdır. Veri grubu çalışanların kuşak özelliklerini, kişiliklerini veya psikolojik durumlarını ölçmeye elverişli değildir. Bu nedenle kazalardan hareketle belirli bir liderlik tarzının ya da kuşağın üstünlüğü hakkında sonuç çıkarılmamaktadır. İzleyen bölümlerde literatür ve yöntem açıklanmakta, vakalar karşılaştırılmakta ve bulgulara dayalı yönetim önerileri sunulmaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Örgütsel öğrenme ve düzeltici faaliyetlerin değerlendirilmesi

Argyris (1977), mevcut hedefler doğrultusunda hata düzeltme ile yönetimi yönlendiren politika ve varsayımları sorgulamayı birbirinden ayırır. Çift döngülü öğrenmeden söz edebilmek için hangi yönetim varsayımının sorgulandığı, hangi karar kuralının değiştiği ve değişikliğin nasıl uygulandığı birlikte gösterilmelidir. Örneğin terfi formunun yenilenmesi, bu koşullar belgelenmedikçe çift döngülü öğrenme olarak değerlendirilemez. Bu çalışmada müdahalelerin kapsamı tartışılmakta, örgütlerin öğrenme düzeyi ölçülmemektedir.

Drupsteen ve Guldenmund (2014, s. 88–89, 92–93), olayların analizini, çıkarılan derslerin kullanılmasını, bilginin paylaşılmasını ve saklanmasını birbirleriyle ilişkili süreçler olarak ele alır. Drupsteen, Groeneweg ve Zwetsloot (2013) ise olay bilgisinin kazaları önlemede kullanılmasını planlama, uygulama ve değerlendirme adımlarıyla inceler. Bu kaynaklar çalışmanın iki sorusuna dayanak oluşturmaktadır: Faaliyet öğrenmenin hangi boyutuyla ilgilidir ve ne ölçüde gerçekleştirilmiştir? Faaliyet durumunu gösteren beşli düzen, bu kaynaklardan alınmış bir ölçek değildir; raporlardaki bilgileri karşılaştırmak için bu araştırmada belirlenen kodlama kurallarına dayanmaktadır.

Öğrenmenin boyutu ile faaliyetin gerçekleşme durumu ayrı kodlanmıştır. Öğrenme boyutları uygulama, paylaşım, bilginin saklanması ve değerlendirmedir. Faaliyet durumları ise planlanma, başlatıldığının bildirilmesi, tamamlandığının bildirilmesi, uygulamanın bağımsız kanıtla doğrulanması ve etkinliğinin izlenmesidir. Örneğin bir filo duyurusu, tamamlanmış bir paylaşım faaliyeti olabilir; fakat çalışanların bu bilgiyi kullandığını veya riskin azaldığını göstermez. Benzer biçimde, bir tavsiye muhatabının benimsediği bir plan olarak değerlendirilemez. Bu ayrım, öğrenmeye yönelik faaliyetin türü ile gerçekleştiğine ilişkin kanıtın birbirine karıştırılmasını önlemektedir.

Bir öğrenme boyutu hakkında kayıt bulunmadığında "incelenen raporda gösterilmedi" ifadesi kullanılmıştır. Bu ifade, ilgili faaliyetin kurumda hiç yapılmadığı anlamına gelmemektedir. Tek bir soruşturma raporundan sonraki yılların sonuçları çıkarılamaz. Uygulamanın sürekliliği, başka gemilere ve vardiyalara aktarılması veya istenmeyen etkileri hakkında veri bulunmadığında, sonuçların değerlendirilmesine ilişkin bir yargıya varılmamıştır. Raporda bulunmayan bilgilerden hareketle şirketler arasında başarısızlık sıralaması yapılmamıştır.

2.2. Denizcilikte emniyet yönetimi ve uygulamanın doğrulanması

Batalden ve Sydnes (2014, s. 7–8, 18–20), 85 MAIB raporundan oluşturdukları 94 vakada operasyon planlarını, işe özgü yeterliği ve şirketlerin uygulamadaki sapmaları fark etmesini incelemiştir. Bu çalışma, soruşturma raporlarının örgütsel etkenleri araştırmak için kullanılabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte genel prosedürler, sertifikalar ve denetim kayıtları, belirli bir gemide belirli bir işin güvenli yapıldığını doğrudan göstermez. Mevcut araştırma bu bulgudan hareketle kararın dayandığı bilginin eksik olması, doğrulanmamış olması, uygulamayla çelişmesi veya koşullar değiştiğinde yetersiz kalması arasındaki farkları incelemektedir.

Kongsvik, Haavik, Bye ve Almklov (2020), denizcilik becerilerini yalnızca bireysel yeterlikle açıklamayan, çalışma sistemini de dikkate alan bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım, personelin belgelenmiş yeterlikleri ile görevi yerine getirdiği koşulların birlikte değerlendirilmesini desteklemektedir. Moritz Schulte'deki yeterlik ve terfi kayıtları da bu çalışmada değerlendirmeyi hazırlayan, onaylayan ve görevlendirmede kullanan yönetim süreciyle birlikte ele alınmıştır. Kongsvik ve arkadaşlarının çalışması bu yorumun kavramsal dayanağıdır; kazaya ilişkin olgusal bilgiler MAIB raporundan alınmıştır.

Bhattacharya'nın (2012) nitel araştırması, Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodunun (ISM Kodu) amaçları ile uygulanışı arasındaki farklara dikkat çekmektedir. Putra, Carrera Arce ve Baumler (2024) ise Endonezya denizcilik sektöründe adil kültürün nasıl anlaşıldığını incelemiştir. Bu çalışmalar, yönetim sistemlerinin uygulanmasını ve çalışanların yorumlarını değerlendirmek için yararlıdır. Ancak burada incelenen beş rapor, çalışanların güven düzeyini veya şirketlerin adil kültür düzeyini ölçmek için kullanılmamıştır. Kayıtlarla uygulama arasındaki uyuşmazlıktan hareketle örgütün bütün kültürü veya kişilerin niyetleri hakkında sonuç çıkarılmamıştır.

Kim ve Lee (2026), emniyet yönetimi sistemi (EYS) uygulamalarındaki sınırlılıkları ve kazaların önlenmesinde belgelendirme denetimlerinin nasıl değişmesi gerektiğini tartışmaktadır. Belgelerdeki uygunluk ile fiilî risk kontrolünü ayırması bakımından bu araştırma, mevcut bildirinin yakın öncüllerindendir. Burada yapılan karşılaştırma, belirli bir doğrulama sorununu, ilgili kişi veya kuruluşu, olay sonrası faaliyeti ve bu faaliyete ilişkin kanıtı aynı kayıt üzerinden incelemektedir. Çalışmada kullanılan dört ayrımın bütün durumları kapsayan, geçerliği sınanmış bir sınıflandırma olduğu ileri sürülmemektedir.

Bu çalışmada denetim, gerekliliklere uygunluğun belirli aralıklarla değerlendirilmesi; gözetim ise iş devam ederken uygulamanın izlenmesi anlamında kullanılmaktadır. Yönetimin uygulamayı doğrulaması, kontrollerin işlediğine ilişkin kanıtların değerlendirilmesini ifade eder. Koordinasyon, ilgili kişi ve kuruluşların görevlerinin, bilgilerinin ve kararlarının birbiriyle uyumlu yürütülmesidir. Meléndez ve Goerlandt (2025), limanlardaki kurumlar arası risk yönetimi sorunlarını sınıflandırarak bu konuya güncel bir yaklaşım sunmaktadır. Söz konusu çerçeve burada bütünüyle uygulanmamış; gemi, yüklenici ve kıyı birimleri arasındaki bilgi ve sorumluluk devrini tartışmak için kullanılmıştır.

2.3. Kaza raporlarındaki bilgilerin paylaşılması ve kullanılması

Mallam, Wahl ve Aas (2022, s. 4, 6–8), on sekiz Norveçli güverte zabitinin kaza raporlarını edinme ve kullanma deneyimlerini incelemiştir. Katılımcıların işveren özetleri, toplantılar ve meslektaşlar üzerinden bilgiye ulaşması, raporun yayımlanmasıyla çalışanın bilgiyi kullanması arasında bir aktarım süreci bulunduğunu göstermektedir. Çalışmanın belirli meslek grubuna dayalı bulguları bütün denizcilik çalışanlarına genellenemez; farklı anlatım biçimlerinin kazaları azalttığına ilişkin bir müdahale sonucu da değildir.

Goerlandt ve Liu (2024), deniz kazası soruşturma raporlarını okunabilirlik açısından karşılaştırmış ve dilin karmaşıklığının kurumlar arasında değiştiğini göstermiştir. Raporun okunabilir olması, filo duyurusunun personele ulaşması, içeriğin anlaşılması ve bilgilerin işte kullanılması ayrı konulardır. Bu çalışmada raporların okunabilirliği ölçülmemiştir. İlgili araştırma, paylaşım kaydının öğrenme sonucunu tek başına göstermediği düşüncesine dayanak olarak kullanılmıştır. Teknik bilgi daha anlaşılır biçimde aktarılırken özgün metindeki olasılık ifadelerinin ve bağlamın korunması gerekir.

Bu araştırmalar farklı veri türlerine dayanmaktadır. Kaza raporları yönetsel koşullar, görüşmeler çalışanların deneyimleri, okunabilirlik araştırmaları metnin özellikleri, denetim çalışmaları ise uygulamanın doğrulanması hakkında bilgi sağlar. Mevcut araştırma, bu çalışmaların bütün sonuçlarını yeniden sınamayı amaçlamamaktadır. İncelenen raporlar, belirtilen aksaklıklarla bunlara yönelik faaliyetlerin karşılaştırılmasına elverişlidir. Ancak yetkinlik, güven, anlama düzeyi veya örgüt kültürü hakkında dolaylı göstergelerden kesin sonuç çıkarılmasına olanak vermemektedir.

Çalışmanın literatüre katkısı, seçilmiş raporlarda yönetim kararları için gerekli bilginin nasıl yetersiz kaldığını, bu soruna yönelik faaliyetleri ve öğrenmeye ilişkin kanıtların kapsamını birlikte göstermesidir. Tablo 5’te önceki araştırmalarla karşılaştırma, vaka

dayanakları ve çıkarımların sınırları sunulmaktadır. Yeni bir genel kaza kuramı önermek yerine, sonuçların hangi rapor bilgilerine dayandığı açıklanmaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın yaklaşımı ve belgelerin seçimi

Araştırma, yönlendirilmiş nitel içerik analizinin kullanıldığı karşılaştırmalı bir doküman incelemesidir. Bowen (2009, s. 27–29), belgelerin sistematik biçimde değerlendirilmesini bir araştırma yöntemi olarak ele almaktadır. Hsieh ve Shannon'ın (2005) yönlendirilmiş içerik analizi yaklaşımında ilk kodlar kuramdan ve önceki araştırmalardan türetilir. Bu çalışmada altı ana kategori kullanılmış, alt kodlar raporların ilgili bölümleri yeniden okunarak açıklığa kavuşturulmuştur. Görülme sıklığına göre sıralama, nedensel etki testi veya şirket performans puanlaması yapılmamıştır.

İnceleme için resmî bağlantılarından erişilen beş MAIB raporu seçilmiştir. Seçim ölçütleri; raporun tamamlanmış ve kamuya açık olması, ticari gemi operasyonuyla ilgili olması, yönetim kararlarını sayfa düzeyinde incelemeye yetecek açıklama içermesi ve olay sonrası faaliyetler veya tavsiyeler hakkında bilgi vermesidir. Haberler ve kısa özetler, bu karşılaştırma için yeterli veri kabul edilmemiştir. Belgeler erişilebilirlik ve bilgi zenginliği temelinde amaçlı olarak seçilmiştir. İlk aramadaki bütün sorguları ve elenen adayları içeren eksiksiz bir kayıt bulunmadığından, taranan veya elenen rapor sayısı verilmemektedir.

Tablo 1, her vakanın hangi karşılaştırmalara olanak verdiğini göstermektedir. Seçim, yönetsel sorunların raporlarda açıkça görülebildiği olaylara yöneliktir; başarılı ve başarısız işletmeleri karşılaştırmak amacıyla yapılmamıştır. Raporlarda olumlu örnekler bulunması bu seçim yanlılığını ortadan kaldırmaz. Beş vaka, yeterlilik veya doygunluk eşiği olarak kabul edilmemiştir. Aynı kurumun raporlarının kullanılması biçimsel karşılaştırmayı kolaylaştırırken, soruşturmacıların bilgi toplama ve açıklama tercihlerine bağımlılığı artırmaktadır.

Tablo 1. İncelenen raporlar ve vaka seçim gerekçeleri

Gemi ve rapor	Olay / yayın tarihi	Vakanın karşılaştırmaya katkısı
Finlandia Seaways 2/2021	16.04.2018 / 25.02.2021	Bakım yöntemi, yüklenici kayıtları ve işin kabulü arasındaki ilişkinin incelenmesi; etkili yangın müdahalesinin karşı örnek olarak değerlendirilmesi.
Teal Bay 9/2022	30.08.2021 / 14.07.2022	Gemilerin birbirine göre konumu değişirken planlama ve ekip gözetimi; tahliye gecikmesinin ölüm üzerindeki etkisinin belirsizliği.
Moritz Schulte 4/2023	04.08.2020 / 17.08.2023	Yeterlik kanıtı, terfi onayı ve performans arasındaki ilişki; bakım ve uygunsuzlukların izlenmesi.

Gemi ve rapor	Olay / yayın tarihi	Vakanın karşılaştırmaya katkısı
BBC Marmara 8/2023	25.07.2021 / 30.11.2023	Kayıtlarla fiilî vardiya düzeninin çelişmesi; denetim biçimine ilişkin çıkarımların sınırı ve kıyıdan izleme.
Berge Mawson 5/2025	27.06.2022 / 20.03.2025	Başlangıçtaki emniyet değerlendirmesinin dayanağı, değişen ortam koşulları ve gemi–kıyı sorumluluğu; yorgunluğun katkısının gösterilmemesi.

Kaynak: MAIB (2021, 2022, 2023a, 2023b, 2025). Olay ve yayın tarihleri ayrıdır. Seçim gerekçeleri araştırmanın değerlendirmesidir; tüm arşivi kapsayan bir tarama sonucu değildir.

Raporların analiz, sonuç, alınan önlemler ve tavsiyeler bölümleri incelenmiş; yorumların bağlamını kontrol etmek için olay bilgilerine de başvurulmuştur. İnceleme, bütün MAIB arşivini veya rapor eklerinin tamamını kapsamamaktadır.

3.2. Analiz birimi ve kodlama

Analiz birimi, her kazanın raporda açıklanan yönetim bağlamıdır. Kodlama birimi ise bir uygulamayı, sorunu, değerlendirmeyi veya faaliyeti açıklayan metin bölümüdür. Farklı faaliyetlerin gerçekleşme durumları ayrı kaydedilmiştir. Aynı bölüm, her biri için gerekçe belirtilmek koşuluyla birden fazla ana kodla ilişkilendirilebilir. Kazanın ağır sonuçlanması, bütün kategorilerin olumsuz değerlendirilmesi için yeterli değildir. Tablo 2’de ana kodlara dâhil etme ve dışlama ölçütleri; sınırları açıklayan örnekler ve kayıt kimlikleri bulunmaktadır.

Altı ana kod kullanılmıştır: C1 planlama, C2 yetkinlik, C3 denetim ve gözetim, C4 bakım ve yüklenici işlerinin doğrulanması, C5 koordinasyon ve C6 öğrenmeye yönelik faaliyetler. Bunların yanında dört doğrulama sorunu ayırt edilmiştir: D1 izlenebilir kayıt eksikliği, D2 dayanağı doğrulanmamış onay, D3 kayıt–uygulama uyuşmazlığı ve D4 değişen koşullarda doğrulamanın yenilenmemesi. D kodları yönetim süreçlerini gösteren C kodlarının yerine kullanılmamaktadır. Örneğin gerekli eğitim kanıtları bulunmadan verilen terfi onayı, aynı bölümde hem D1 hem D2 ile ilişkili olabilir. Eğitim kaydının eksikliği, eğitimin yapılmadığı şeklinde yorumlanmamıştır.

Tablo 2. Ana kodlar ve kodlama ölçütleri

Ana kod	Dâhil etme ölçütü	Dışlama ölçütü ve açıklama
C1 Planlama	İşe özgü risk, görev, ekip veya koşul değişimi hakkında açık bilgi.	Kazanın sonucu veya genel bir risk varsayımı yeterli değildir. Teal Bay’de plan eksikliği, bütün şirket prosedürlerinin bulunmadığı anlamına gelmez.
C2 Yetkinlik	Göreve hazırlık, eğitim kanıtı, performans değerlendirmesi veya terfi kararı.	Sertifika, görevin yapılabildiğini tek başına göstermez. Eksik kayıt, eğitimin hiç yapılmadığı anlamına gelmez.

Ana kod	Dâhil etme ölçütü	Dışlama ölçütü ve açıklama
C3 Denetim ve gözetim	Gereklilik kontrolü, iş sırasında izleme veya sapmanın takip edilmesi.	Teknik cihazın bulunması gözetimin yapıldığını göstermez. Uzaktan denetim, yalnızca biçimi nedeniyle başarısız sayılmaz.
C4 Bakım ve yüklenici işlerinin doğrulanması	Bakım yöntemi, yüklenici işinin kabulü, muayene ve işlemin izlenebilirliği.	Teknik arıza tek başına yüklenici yönetimi hatası sayılmaz. Yönetsel ilişki raporda gösterilmiş olmalıdır.
C5 Koordinasyon	Kişi, birim veya kuruluşlar arasında bilgi, görev, kabul veya kontrol sorumluluğunun devri.	İki tarafın aynı olayda bulunması yeterli değildir. Aralarındaki ilişki veya bağlantı eksikliği gösterilmelidir.
C6 Öğrenmeye yönelik faaliyetler	Olay sonrası değişiklik, duyuru, kalıcı kayıt düzeni veya değerlendirme.	Tavsiye, gerçekleştirilmiş faaliyet sayılmaz. Olay sırasında başarılı müdahale, olay sonrası öğrenme olarak kodlanmaz.

Kaynak: Literatüre dayalı olarak bu araştırmada belirlenen kodlama kuralları. Kategoriler bir puanlama ölçeği oluşturmamaktadır.

Dört doğrulama sorununa ilişkin tanımlar kaynak raporlarla karşılaştırılarak netleştirilmiştir. Bir işlemi doğrulayacak kaydın bulunmaması ile mevcut kaydın uygulamayla çelişmesi ayrı değerlendirilmiştir. D4, başlangıçta eksiksiz bir kontrol yapıldığı varsayımına dayanmamaktadır; Berge Mawson'da başlangıç ölçümünün de bulunmaması bu ayrımı gerekli kılmaktadır. Finlandia Seaways'teki etkili yangın müdahalesi ve Berge Mawson'da yorgunluğun kazaya katkısını gösteren kanıt bulunmaması, genel başarısızlık yorumlarını sınırlayan örnekler olarak değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Kanıtların değerlendirilmesi ve vakaların karşılaştırılması

Raporda yer alan olay bilgileri, soruşturmacı değerlendirmeleri, kurumların faaliyet bildirimleri, resmî tavsiyeler ve araştırmacı yorumları ayrı ele alınmıştır. Şirketin bir faaliyet bildirimine MAIB raporunda yer verilmesi, yeni uygulamanın MAIB tarafından bağımsız olarak değerlendirildiği anlamına gelmez. Kanıt kayıtlarında belge sürümü, basılı ve PDF sayfası, ilgili metnin konumu, Türkçe özet, kanıt türü, ana ve alt kod, ilgili kişi veya kuruluş, faaliyetin durumu, öğrenme boyutu, yorum ve belirsizlikler bulunmaktadır. F, T, M, B ve G harfleri sırasıyla Finlandia Seaways, Teal Bay, Moritz Schulte, BBC Marmara ve Berge Mawson vakalarını göstermektedir. Tablo 3–5'te ve sonuç bölümünde kullanılan kayıt kimlikleri, bulguların bu kayıtlarla eşleştirilmesini sağlamaktadır.

Her vakada önce sorunun hangi kişi ve kuruluşlarla ilişkili olduğu, ardından bu soruna yönelik faaliyetler incelenmiştir. Vakalar arasında sorunların görülme sıklığı değil, uygulamanın doğrulanması için gereken kanıtın niteliği karşılaştırılmıştır. Faaliyet

durumları P planlandığını, B başlatıldığının bildirildiğini, T tamamlandığının bildirildiğini, U şirket beyanı dışında bağımsız uygulama kanıtı bulunduğunu, E ise uygulama sonrası etkinliğin izlendiğini göstermektedir. P için açık bir gelecek niyeti, B için başlamış veya sürmekte olan işlem, T için tamamlanma bildirimi aranmıştır. U için uygulamayı doğrudan doğrulayan gözlem veya ayrı kayıt; E için tanımlı sonuç ölçütü ve izleme kanıtı gereklidir. Bunlar bir puanlama veya zorunlu aşama sırası değildir. Tavsiyeler R ile gösterilmiştir; muhatabın tavsiyeyi benimsediği belgelenmedikçe P kodu verilmemiştir.

Öğrenme boyutlarından uygulama, işin veya kontrolün değiştirilmesini; paylaşım, çıkarılan dersin başka kişi veya birimlere iletilmesini; bilginin saklanması, dersin kalıcı prosedürlere, eğitim planlarına veya kayıt düzenine alınmasını; değerlendirme ise uygulamanın ve sonuçlarının izlenmesini ifade etmektedir. Aynı faaliyet birden fazla boyutla ilişkili olabilir. Örneğin form değişikliği, bilginin saklanması bakımından tamamlandığı bildirilen bir faaliyet (T) olarak kodlanabilir. Ancak formun işte kullanıldığını veya yararlı olduğunu gösteren U ya da E kanıtı bulunmayabilir. Tablo 4'te bu ayrım faaliyetler üzerinden gösterilmektedir. Faaliyet, tavsiye veya etkinlik kanıtı bulunmaması ayrı durumlardır.

3.4. Araştırmanın sınırlılıkları

Raporlar bu araştırmanın sorularını yanıtlamak için hazırlanmamıştır. Ayrıntı düzeyleri, soruşturmacıların yaklaşımları ve ulaşılabilen kanıtlar farklıdır. Bir konunun raporda daha az yer alması, o vaka bakımından daha az önemli olduğunu göstermez. Literatür incelemesi sistematik derleme olarak tasarlanmamıştır. Hedefli aramalar, kaynakların künye ve DOI kontrolleri, seçim gerekçeleri ve erişim sınırlılıkları Ek B'de kaydedilmiştir. Literatür, kaynak sayısına göre değil, araştırma sorularına katkısı ve güncel çalışmalarla karşılaştırma olanağı bakımından değerlendirilmiştir.

Şirketlerle görüşme, gemide gözlem ve çalışan anketi yapılmamıştır. Tavsiyelerin sonraki yıllarda nasıl uygulandığı ve emniyet performansının nasıl değiştiği sistematik olarak izlenmemiştir. Raporların faaliyet bölümleri, uygulamaların farklı gemilerde sürdürüldüğünü veya kazaları azalttığını göstermeye yeterli değildir. Bu çalışmada geliştirilen izleme soruları, ileride sınanabilecek önerilerdir. Vaka seçimi nedeniyle dört doğrulama sorununun sektördeki dağılımı veya birbirine göre önemi hesaplanamamaktadır.

Bazı olaylarda kanıta erişim de kısıtlıdır. Teal Bay incelemesi COVID-19 koşullarında uzaktan yürütülmüş; Berge Mawson için limandaki kanıtlara erişim başka soruşturma biriminin desteğiyle sağlanmıştır. Finlandia Seaways'te veri kaydedicisi kayıtlarının kaybı ayrıca belirtilmektedir. Bunlar tek tek raporların kanıt kapsamını etkileyen koşullardır ve araştırmacının yeni verilerle tamamladığı alanlar değildir (MAIB, 2022, s. 1; MAIB, 2025, s. 3; MAIB, 2021, s. 52).

Belge incelemesi, kodlama önerileri, karşılaştırma, çeviri ve metin düzenlemesinde OpenAI Codex desteği kullanılmıştır. Bağımsız insan kodlayıcı doğrulaması yapılmamış

ve kodlayıcılar arası uyum katsayısı hesaplanmamıştır. Kaynak konumlarının ve kodlama gerekçelerinin sunulması, yorumların tek olası yorum olduğu anlamına gelmez. Araştırma, kamuya açık raporlara dayanmaktadır; katılımcılardan veri toplanmamıştır. Kişisel ayrıntılara yalnızca yönetsel açıklama için gerekli olduğu ölçüde yer verilmiştir. Çalışmanın amacı hukuki kusur veya sorumluluk belirlemek değildir.

4. Bulgular

Tablo 3'te her vakanın yönetsel sorunu, doğrulama açısından taşıdığı özellikler ve yorum sınırları birlikte sunulmaktadır. Bir vakaya birden fazla D kodu verilebilir. Örneğin Moritz Schulte'de göreve ilişkin kanıt eksikliğine rağmen onay verilmesi D2 ile, olumlu değerlendirme ile ortaya çıkan performans arasındaki uyuşmazlık ise D3 ile ilişkilidir. Bu kodlar, bilginin hangi karar için yetersiz kaldığını açıklamak amacıyla kullanılmıştır; kişilerin niyetlerini veya şirket kültürünü tanımlamamaktadır.

Tablo 3. Vakalara göre doğrulama sorunları ve yorum sınırları

Vaka	Doğrulama sorunu ve kanıt	Yorum sınırı ve dayanak
Finlandia Seaways	İşlem izlenebilirliğinin yetersizliği (D1; F02), kabul kontrolünün yazılı dayanağının bulunmaması (D2; F03), klas kuruluşuna bilgi aktarımı (F04).	Bakımın takvime göre yapıldığına ilişkin kayıt, gerçeğe aykırı kabul edilmez (F01). Yangın müdahalesi etkili bulunmuştur (F05).
Teal Bay	İşe özgü plan ve gözetim düzeni (T01–T02); serbest borda ve halat açısı değiştiğinde yeniden değerlendirme ihtiyacı (D4; T03).	D4 etiketi başlangıçta eksiksiz kontrol bulunduğunu varsaymaz. Tahliye gecikmesinin ölüm üzerindeki etkisi belirsizdir (T04).
Moritz Schulte	Göreve ilişkin kanıt bulunmadan onay verilmesi (D1/D2; M01); değerlendirme ile performansın uyuşmaması (D3; M02–M03); nedenlerin araştırılması (M05).	Eksik kayıt, eğitimin hiç yapılmadığını göstermez (M01). Üretici rehberliğini izleyen bakım tercihi olumlu karşı örnektir (M07).
BBC Marmara	Gözcüye ilişkin kayıtla vardiya uygulamasının uyuşmaması (D3; B01); devre dışı alarm ve gözetim sınırları (B02–B04).	Personelin yetersiz olduğu gemide dile getirilen bir görüştür; emniyetli asgari personel şartının ihlali değildir (B01). Denetim biçimi tek neden sayılamaz (B03).
Berge Mawson	Giriş öncesi atmosfer ölçümü ve imzanın dayanağı (D1/D2; G01, G04); atmosfer koşullarının yeniden kontrolü (D4; G04); görev dağılımı ve uyarı dili (G02–G03).	Başlangıç ölçümü de yapılmamıştır; önceden doğrulanmış bir emniyet durumu varsayılmaz (G04). Yorgunluğun kazaya katkısı gösterilmemiştir (G05).

Kaynak: MAIB (2021, s. 47–51; 2022, s. 6–10; 2023a, s. 34, 46–51; 2023b, s. 27–33; 2025, s. 29–38). F/T/M/B/G kimlikleri kayıtları gösterir. D etiketleri bu araştırmanın yorumudur.

4.1. Planlama ve talimatların uygulanması

Teal Bay kazasında yükleme sırasında iki gemi arasındaki serbest borda farkı değişmiş, halatların yönü başlangıçtaki düzenden farklılaşmıştır. Halatlarla kısa mesafeli yer değiştirme işlemi, tam bir bağlama operasyonu olarak ele alınmamış; açık bir plan, işe özgü risk değerlendirmesi ve emniyet bilgilendirmesi yapılmadan yürütülmüştür.

Mürettebatın dinlenmesini koruma düşüncesiyle görevli ekip sınırlı tutulmuştur. MAIB, eksik ekip düzeninde birinci zabitin muhtemelen hem kıç güverteyi hem de hareketin bütününü aynı anda gözetmeye çalıştığını ve bunun tehlikeli konum seçimine katkıda bulunmuş olabileceğini değerlendirmektedir (MAIB, 2022, s. 8–10).

Bu olayda yönetim sorunu genel bir emniyet kuralının hiç bulunmamasından ibaret değildir. Halat operasyonlarının tehlikesi hem şirket sisteminde hem ilgili çalışma rehberinde tanımlanmıştır. Ancak gemiden gemiye kuru yük transferi ve bu sırada halatlarla yer değiştirme, mevcut yönlendirmelerde yeterince ele alınmamıştır. Yeni operasyonun hazırlık süresinin sınırlı olması da ekip deneyimi ve talimat kapsamıyla birlikte değerlendirilmiştir. Böylece genel risk bilgisinin, gemilerin birbirine göre değişen konumu ve görev dağılımına özgü bir plana dönüşmediği görülmektedir. Bu bulgu, risk değerlendirmesinin yalnızca başlangıçta tamamlanan bir belge olarak ele alınmasının sınırını ortaya koymaktadır (MAIB, 2022, s. 6–10).

Moritz Schulte vakasında ise ayrıntılı bir planlı bakım sistemi bulunmasına rağmen yakıt filtresine ilişkin işlem, üretici talimatları ve değişen kullanım koşullarıyla uyumlu değildir. Bakım talimatının varlığı, doğru işlemin doğru zamanda ve uygun hazırlıkla yapılmasını güvence altına almamıştır. Göreve ilişkin risk değerlendirmesi yapıldığını gösteren kanıtın bulunmaması kıdemli mühendisler tarafından yeterince sorgulanmamıştır. Dolayısıyla vaka, sadece bir çalışanın kurala uymaması üzerinden açıklanamaz; talimatın güncelliği, görev öncesi bilgi paylaşımı ve gözetimin kapsamı birlikte ele alınmalıdır (MAIB, 2023a, s. 45–47, 54). Aynı rapor, önceki mühendislerin güncellenmemiş bakım sistemi yerine üretici rehberliğini izleyen tercihlerini iyi mühendislik uygulaması olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla her prosedürden sapma emniyetsiz davranış sayılmamıştır (MAIB, 2023a, s. 46; M07).

Finlandia Seaways’te bakım programının zaman bakımından izlenmesi ile işin nasıl yapıldığı arasında başka bir ayrım bulunmaktadır. Rapora göre ana makine bakımları geminin planlı bakım sistemindeki takvime göre gerçekleştirilmiş ve kaydedilmiş; buna karşın bazı bileşenlere uygulanan yöntemler üretici talimatlarıyla örtüşmemiştir. Bu nedenle takvimde bir işin tamamlanmış görünmesi, bileşenin teknik bütünlüğünün ve işlemin uygunluğunun doğrulandığını göstermemektedir. Yönetim açısından sorun, bakım programının gerçekleştirilmesini izleyen kontrolün, işlemin niteliğini ve kabul koşullarını yeterince kapsamamasıdır. Bu yorum, raporun yüklenici uygulamaları ve kalite güvencesine ilişkin tespitlerine dayanmaktadır (MAIB, 2021, s. 47–50).

Berge Mawson’da kapalı alanlara giriş için çalışma izni ve atmosfer ölçümü prosedürleri mevcutken yük operasyonu sırasında bunların rutin uygulanmadığı belirlenmiştir. Gemi–kıyı kontrol listesinde ambar ve erişim alanlarının emniyetli olduğu belirtilmiştir; ancak liste imzalanırken atmosfer ölçümü yapılmadığından bu güvence doğrulanmamıştır. Ayrıca yapılacak bir ölçüm de yalnızca o anı gösterecek, yükleme ve kapak hareketleriyle değişen koşulların yeniden değerlendirilmesini gerektirecektir. MAIB, kontrol listesi koşullarının uygulanmadığını ve personel girişlerinin gerekli izin düzeniyle

yönetilmediğini belirtmektedir. Buradaki mesele, yalnızca listenin imzalanması değil, listenin iş sürerken geçerliliğinin nasıl korunduğudur (MAIB, 2025, s. 31–34).

Vakalar farklı yönetim ihtiyaçlarına işaret etmektedir. Teal Bay'de işe özgü riskleri kapsayan bir plan, Moritz Schulte'de güncel çalışma koşullarına uygun bakım talimatı, Finlandia Seaways ve Berge Mawson'da ise belirlenen gereklerin yerine getirildiğini gösteren kontroller gereklidir. Bütün sorunların "prosedüre uyumsuzluk" olarak adlandırılması, bu farkları açıklamaya yetmez. Uygun önlemin belirlenebilmesi için sorunun talimatın kapsamından, güncelliğinden, uygulanabilirliğinden veya işin izlenmesinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı incelenmelidir. Bu sonuç, vakalar arasındaki karşılaştırmaya dayanmaktadır; raporların ortak bir nedensellik modeli ortaya koyduğu anlamına gelmemektedir.

4.2. Personel yeterliği ve kayıtların güvenilirliği

Moritz Schulte raporu, eğitim ve terfi belgelerinin tamamlanması ile görevin güvenli biçimde yapılabildiğinin doğrulanması arasındaki ayrımı belirginleştirmektedir. Üçüncü mühendisin rütbeye özgü eğitim programındaki 65 görevin yalnızca ikisi için gerekli kanıtların kayıtlarda bulunduğu saptanmıştır. Bu bulgu, diğer eğitimlerin hiçbir biçimde yapılmadığını kanıtlamaz; gerekli yeterlik kanıtı olmadan sistemde onay verilebildiğini göstermektedir. MAIB'nin analizi, eğitim kayıtları, performans değerlendirmeleri ve terfi sürecinin birlikte personel yetkinliğini güvenilir biçimde doğrulayamadığına odaklanmaktadır (MAIB, 2023a, s. 34, 49–51).

Farklı el kitaplarındaki terfi ölçütlerinin tam olarak uyuşmaması, görev tanımlarındaki eksiklikler ve performans değerlendirmelerindeki ani olumlu değişimin yeterince sorgulanmaması, Moritz Schulte'deki sorunun parçalarıdır. Birbirini tamamlaması beklenen belgeler, aynı yeterlik hakkında tutarlı ve izlenebilir bilgi sağlamamıştır. Bu durum, personel kararlarında formun bulunması kadar değerlendirmenin hangi davranış ve teknik performansa dayandığının da önemli olduğunu düşündürmektedir. Raporda sektördeki zabit açığının bu terfiye etkisinin bilinmediği belirtilmektedir. Bu nedenle terfi kararı personel piyasasına dayalı kesin bir nedenle açıklanmamıştır (MAIB, 2023a, s. 49–51).

Vakanın denetim boyutunda, olaydan önce gerçekleştirilen iç denetimin bazı prosedür ihlallerini zaten belirlemiş olması dikkat çekicidir. MAIB, şirketin bu ihlallerin nedenlerini anlamaya çalıştığına ilişkin kanıt bulamamıştır. Düzeltici yaklaşımın tamamlanmış işlemi gösteren belge istemeye yönelmesi, ihlali doğuran çalışma koşullarını yeterince açıklamamıştır. Bu bulgu, uygunsuzluğun kaydını kapatmak ile uygunsuzluğun oluşum koşullarını değiştirmek arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Bununla birlikte raporda belge hacmi gibi bazı olası açıklamalar kesin neden olarak değil, olasılık diliyle tartışılmaktadır (MAIB, 2023a, s. 47, 54).

BBC Marmara'da yönetim bilgisinin güvenilirliği farklı bir biçimde sorunludur. Karanlıkta köprüüstünde gözcü bulunması beklenmesine rağmen kazanın gerçekleştiği vardiyada gözcü yoktur. Buna karşılık vardiya düzeni, çalışma ve dinlenme kayıtları ile

güverte kayıtları gözcünün varlığını göstermektedir. Böyle bir durumda kayıt eksikliği değil, kayıtla uygulama arasında uyuşmazlık söz konusudur. Denetim için sunulan belgeler, şirketin gerçekte hangi risklerle karşı karşıya olduğunu görmesini zorlaştırmıştır. MAIB ayrıca üst zabitlerin uygulamalarını yazılı alkol politikasının etkisizleşmesiyle ilişkilendirmiştir (MAIB, 2023b, s. 27–29, 32).

Geminin emniyetli asgari personel sayısının üzerinde çalışması, bu uyuşmazlığın yorumlanmasında önemli bir sınırdır. Raporda bakım ve seyir görevlerini aynı anda karşılamaya yetecek kaynak bulunmadığı yönünde gemi içi bir kanaat aktarılmaktadır; ancak durum asgari kadro gereğinin ihlali olarak sınıflanmamaktadır. Yönetsel problem, görevlerin fiilî zaman, dikkat ve personel gereksinimlerinin nasıl değerlendirildiğiyle ilgilidir. Bu nedenle yalnızca toplam personel sayısına bakmak, gözcülük görevinin hangi koşullarda başka görevlerin gerisinde kaldığını açıklamaya yetmemektedir (MAIB, 2023b, s. 2, 28).

BBC Marmara'nın kazadan önceki uzaktan denetiminde uygunsuzluk kaydedilmemiştir. MAIB, denetçi gemide bulunsaydı da seyir sırasında sürdürülen uygulamaların ve gerçek durumu yansıtmayan kayıtların sorunları gizleyebileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla sonuç doğrudan uzaktan denetimin başarısızlığına indirgenemez. Belirleyici soru, denetimin kullandığı kanıtın denizdeki gündelik uygulamayı temsil edip etmediğidir. Raporda seyir veri kaydedicisi incelemeleri, bu uygulamalar hakkında hedefli bilgi sağlayabilecek araçlardan biri olarak tartışılmaktadır; bu önerinin bütün gemilerde aynı etkiyi yarattığı çalışmada sınanmamıştır (MAIB, 2023b, s. 16, 29).

Finlandia Seaways'te benzer bir bilgi sorunu yüklenici kayıtları ve bakım işinin kabulü bakımından görülmektedir. Bakımın kim tarafından, ne zaman ve nasıl yapıldığına ilişkin kayıtlar yetersizdir; ayrıca yazılı kabul prosedürü bulunmamaktadır. Bu eksiklikler, teknik yönetimin işi değerlendirmek için kullanabileceği bilgiyi sınırlandırmıştır. Üç vaka birlikte ele alındığında farklı sorunlar ortaya çıkmaktadır: Finlandia Seaways'te işlem geçmişinin izlenememesi, Moritz Schulte'de yeterliği doğrulamayan değerlendirme ve BBC Marmara'da uygulamayı yansıtmayan kayıtlar. Dolayısıyla bütün sorunlar yalnızca daha fazla kayıt tutularak giderilemeyebilir (MAIB, 2021, s. 49–51).

4.3. Gemi ile kıyı arasındaki sorumluluk ve bilgi aktarımı

Finlandia Seaways'te bakım yüklenicisinin işi, gemi mühendisleri ve şirketin teknik gözetimiyle ilişkilidir. Raporda bileşenler geri geldiğinde hangi kabul işlemlerinin uygulandığının net olmadığı, yazılı kontrol prosedürlerinin bulunmadığı ve görünür hasarın öneminin yeterince anlaşılmadığı belirtilmektedir. Bileşen değişimleri ve hasara ilişkin bilgiler klas kuruluşuna da yeterince aktarılmamıştır. Böylece bir örgütün ürettiği veya üretmesi gereken bilgi, sonraki örgütün kontrol sürecine tam olarak ulaşmamıştır. Yönetim sorunu yalnızca yüklenici seçimi değil, işin kabulü ve denetlenebilir bilgiyle devredilmesidir (MAIB, 2021, s. 50–51).

Berge Mawson'da ise gemi personeli ile kıyı çalışanlarının gözetim sorumlulukları arasında boşluk bulunmaktadır. Yükleme ve boşaltma işçileri gemide bulunmakta ve

personel onların ambarlara girme niyetini bilmektedir. Bununla birlikte kim tarafından izlenecekleri yeterince açıklığa kavuşturulmamıştır. MAIB, gözetim yapıldığı varsayımının fiilî gözetimle karşılanmadığını belirtmektedir. Vardiyada personel ve kameraların bulunması, görevin sahiplenildiği anlamına gelmemiştir. Bu bulgu, bir kontrol kapasitesinin teknik olarak mevcut olması ile o kapasiteyi kullanacak sorumluluğun açık olması arasındaki farkı göstermektedir (MAIB, 2025, s. 32).

Aynı vakada yazılı emniyet uyarılarının çalışanların anlayabildiği dille örtüşmemesi, bilgi aktarımının yalnızca belgenin varlığına indirgenemeyeceğini ortaya koymaktadır. Bazı işaretler okunaksızdır ve İngilizce uyarılar, kazaya uğrayan kıyı çalışanları tarafından yeterince anlaşılamamıştır. Bu kişilerin kapalı alan ve genel gemide çalışma emniyeti bakımından hazırlıkları da yetersizdir. Dolayısıyla gemideki prosedürün kıyı çalışanına uygulanması, belgeyi göstermek veya aynı işaretleri bütün çalışanlar için yeterli saymakla tamamlanmamaktadır; bilginin anlaşılabilirliği ve göreve özgü hazırlık önem kazanmaktadır (MAIB, 2025, s. 33, 35).

Teal Bay'de kurumlar arası koordinasyon sorunu acil tıbbi tahliye sırasında görünür olmaktadır. Kaptan farklı yerel kişi ve kuruluşlarla temas kurmasına rağmen genel koordinasyon ve kontrol açık değildir. Tahliye yöntemi ve liman izinlerine ilişkin belirsizlik gecikmeye yol açmıştır. Bununla birlikte MAIB, yaralanmanın ağırlığı nedeniyle bu gecikmenin ölüm üzerindeki etkisinin bilinmediğini açıkça belirtmektedir. Bu araştırmada koordinasyon eksikliği yönetim bulgusu olarak değerlendirilmiş, ölümün kanıtlanmış nedeni olarak yeniden yazılmamıştır. Böylece yönetsel bir sorunun varlığı ile nihai zarar üzerindeki ölçülmüş etkisi ayrılmıştır (MAIB, 2022, s. 10).

BBC Marmara'da kıyı trafik izleme hizmeti, aynı personelin başka bir arama-kurtarma göreviyle ilgilenmesi ve dikkatin sürdürülmesine ilişkin eğitim ve iş tasarımı sorunları üzerinden ele alınmaktadır. Ancak raporun sonuç bölümünde bu konular doğrudan katkıda bulunmayan emniyet sorunları arasında yer almaktadır. Bu çalışmada raporun nedensel sınıflandırması korunmuştur. Vaka, aynı olayın incelemesinde doğrudan kaza zincirinin dışında kalan yönetim sorunlarının da görünür olabileceğini göstermektedir. Bu sorunları tartışmak mümkündür; fakat raporun atfettiğinden daha güçlü bir nedensel rol vermek uygun değildir (MAIB, 2023b, s. 30–33).

Karşılaştırma, koordinasyon için iletişim kanalının bulunmasının tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Finlandia Seaways'te teknik bilginin aktarılması, Berge Mawson'da gözetim sorumluluğunun belirlenmesi ve uyarıların anlaşılması, Teal Bay'de ise acil tahliyenin yönetilmesi gereklidir. Bir iş birden fazla kuruluşu kapsadığında, her kuruluşun kendi görevini yerine getirmesi bütün sürecin güvenli yürütüldüğünü göstermeyebilir. Bu değerlendirme, incelenen olaylardan çıkarılan yönetsel bir yorumdur; araştırma dışındaki liman ve işletmelere doğrudan genellenmemektedir.

4.4. Düzeltici faaliyetler ve örgütsel öğrenmeye ilişkin kanıtlar

Tablo 4'te faaliyet, öğrenme boyutu ve gerçekleşme durumu ayrı gösterilmektedir. P, B ve T kodları rapordaki planları veya kurum bildirimlerini ifade etmektedir. U ve E için

uygulamaya ve sonuçlara ilişkin ek kanıt gereklidir. İncelenen olay sonrası kayıtlarda bu iki kodun verilmesine yetecek bağımsız izleme kanıtı bulunamamıştır. Bu sonuç, şirketlerde hiç uygulama veya öğrenme olmadığı anlamına gelmez. Moritz Schulte’ye yeni tavsiye verilmemesi de önlemlerin uzun dönemli etkinliğinden ayrı değerlendirilmelidir.

Tablo 4. Bildirilen faaliyetler ve örgütsel öğrenmeyle ilişkileri

Vaka	Kayıt / basılı sayfa	Bildirilen faaliyet veya karar	Durum	Öğrenme boyutu
F	F06–F07; s. 55	Bakım desteği artırıldı, yüklenici veri tabanı incelendi.	T	Uygulama; bilginin saklanması
F	F08; s. 55	Planlı bakım sisteminin üretici talimatlarıyla uyumu incelenmeye devam ediliyor.	B	Uygulama; bilginin saklanması
F	F09–F10; s. 55–56	Filo duyurusu yayımlandı; klas muayene ve kayıt talimatları güncellendi.	T	Paylaşım; bilginin saklanması
F	F11–F12; s. 57	Muayene, yöntem, kayıt ve eğitim uygulamalarının doğrulanmasına yönelik tavsiyeler.	R	Hedeflenen boyut; gerçekleştiği gösterilmemiş
T	T05–T07; s. 11	Eğitim, filo duyurusu ve EYS talimatlarına ilişkin faaliyetler bildirildi.	T	Paylaşım; bilginin saklanması
T	T08–T09; s. 11	Halat kılavuzu değişimi ve MCA rehber değişikliği planı.	P	Hedeflenen uygulama ve bilginin saklanması
T	T10; s. 11	Sicilin dersleri paylaşması tavsiyesi.	R	Hedeflenen paylaşım
M	M08–M10; s. 56	Ek kaçış cihazları, eğitim ve görev listesi düzenlemesi.	T	Uygulama; paylaşım; bilginin saklanması
M	M11–M13; s. 57	Yeterlik, tatbikat ve bakım için başlatılan düzeltmeler.	B	Uygulama; bilginin saklanması
M	M14; s. 58	Alınan önlemler nedeniyle yeni tavsiye yok.	—	Başarı veya etkinlik göstergesi değildir
B	B05–B06; s. 34–35	Emniyet duyurusu; vardiya, anahtar ve test kuralları değişti.	T	Paylaşım; uygulama; bilginin saklanması
B	B07, B09; s. 34	Eğitim geliştirme ve mevcut filoda teknik düzenleme programı başladı.	B	Hedeflenen paylaşım ve uygulama
B	B08; s. 34	MCA rehber, rota, alarm ve bilgilendirme düzenlemeleri.	T	Uygulama; paylaşım; bilginin saklanması
B	B10; s. 36	Kıyıdan izleme, kaynaklar ve yönetimin uygulamayı doğrulamasına ilişkin tavsiyeler.	R	Hedeflenen boyut; gerçekleştiği gösterilmemiş
G	G07–G09; s. 39	Bariyer ve kontrol listeleri, eğitim matrisi ve sicil duyurusu.	T	Uygulama; paylaşım; bilginin saklanması
G	G10; s. 40	Tatbikat, eğitim ve gemi–kıyı standartlarına ilişkin tavsiyeler.	R	Hedeflenen boyut; gerçekleştiği gösterilmemiş

Kaynak: MAIB (2021, 2022, 2023a, 2023b, 2025); ayrıntılı ayrıştırma. Vaka: F Finlandia, T Teal Bay, M Moritz, B BBC, G Berge. Durum: P plan; B başlatıldığı bildirildi; T tamamlandığı bildirildi; R tavsiye; — uygulanamaz. Tablo benzer eylemleri gruplar halinde verir. Boyutlar hedeflenen işlevi gösterir; U (bağımsız uygulama kanıtı) ve E (etkinlik izlemesi) bu kayıtlarda belirlenmemiştir. MCA: Birleşik Krallık Denizcilik ve Sahil Güvenlik Ajansı (Maritime and Coastguard Agency).

Finlandia Seaways sonrasında işletmeci, bakım destek ekibini genişlettiğini, yüklenici veri tabanını gözden geçirdiğini ve planlı bakım sistemini üretici rehberliği açısından incelemeye devam ettiğini bildirmiştir. Klas kuruluşu da ilgili muayene ve kayıt gerekliliklerini güncellemiştir. Nihai tavsiyeler, sınıf kapsamındaki ekipman incelemelerinin doğru yapılması ve kaydedilmesi, üretici yöntemlerinin uygulanması, denetlenebilir bakım kayıtları ve personel eğitiminin kalite güvencesiyle desteklenmesine yöneliktir. Bunlar, olayın yalnızca arızalanan parçanın değiştirilmesiyle ele alınmadığını göstermektedir (MAIB, 2021, s. 55–57; tavsiyeler 2021/102–105).

Finlandia Seaways sonrasında bildirilen değişiklikler, bakımın uygun yapıldığını değerlendirmek için kullanılan bilgi ve karar süreçleriyle ilgilidir. Ancak rapor, bu değişikliklerin ve önerilen kayıt ile muayene düzenlemelerinin farklı gemilerdeki uzun dönemli etkilerini ölçmemektedir. Bildirilen değişikliklerin sonraki denetimlerde nasıl uygulandığı ve görünür hasarın değerlendirilmesini iyileştirip iyileştirmediği, ayrıca izlenmesi gereken konulardır.

Teal Bay sonrasında V.Ships, eğitim, filo duyurusu ve emniyet yönetimi sistemi değişiklikleri bildirmiştir. Açık halat kılavuzlarının değiştirilmesi ise raporda bir plan olarak yer almaktadır; bu nedenle bütün değişikliklerin tamamlandığı sonucu çıkarılmamıştır. Man Adası siciline verilen 2022/128 numaralı tavsiye, kaza derslerinin yayımlanarak paylaşılmasına yöneliktir. Bu vaka, bir rapordaki eylem listesinin kendi içinde de tamamlanmış işlem, sürmekte olan değişiklik ve gelecekteki plan bakımından ayrıştırılması gerektiğini göstermektedir (MAIB, 2022, s. 11).

Moritz Schulte sonrasında bildirilen önlemler; ek kaçış solunum cihazları, eğitim, görev çizelgelerinin uyumu, yetkinlik yönetimi ve terfi belgelerinin gözden geçirilmesi ile bakım talimatlarını kapsamaktadır. Dumanlı ortamda arama ve kurtarma uygulamalarının geliştirilmesi de bu yanıtın parçasıdır. MAIB, alınan önlemler nedeniyle yeni tavsiye vermemiştir. Bu karar, raporun yayımlandığı aşamada ilave tavsiyeye gerek görülmediğini gösterir; önlemlerin yıllar içinde sürdürüldüğünü ve riskleri belirli bir ölçüde azalttığını gösteren sonuç verisi değildir (MAIB, 2023a, s. 56–58).

BBC Marmara sonrasında şirket, gözcünün vardiya kaydını imzalaması, alarm sistemi anahtarının kontrolü ve teknik alarm düzenlemeleri gibi önlemler bildirmiştir. MAIB ayrıca bakım ile güvenli seyir görevleri arasında personel ve kaynak çatışmasını önleyecek bir düzen kurulmasını ve fiilî seyir uygulamalarına ilişkin güvenilir geri bildirim araçları geliştirilmesini tavsiye etmiştir. Bu tavsiyeler, idari değişikliklerin uygulamanın doğrulanmasıyla birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Örneğin gözcü imzası,

ilgili görevin gerçekten yürütüldüğünü değerlendirmeye elverişli bilgilerle birlikte incelenmelidir (MAIB, 2023b, s. 34–36; tavsiyeler 2023/114–115).

Berge Mawson sonrasında bildirilen değişiklikler, fiziksel erişim bariyerleriyle prosedürel önlemleri bir araya getirmektedir. Eğitim matrisi, ambar giriş kontrol listesi ve gemi–kıyı kontrol listesi değiştirilmiş; koşulların her vardiyada izlenmesine yönelik bir gereklilik eklenmiştir. Resmî tavsiyeler ise şirketin yanı sıra liman ve sektör kuruluşlarına da yönelmiştir. Bu kapsam, olaydan çıkarılan derslerin tek bir geminin sınırını aşabildiğini göstermektedir. Ancak tavsiyelerin muhataplarının çokluğu, öğrenmenin gerçekleştiği aktör sayısını veya düzeyini ölçen bir gösterge olarak kullanılmamaktadır (MAIB, 2025, s. 39–40; tavsiyeler 2025/101–105).

4.5. Bulguların literatürle birlikte değerlendirilmesi

Tablo 5, bulguların önceki çalışmalarla ilişkisini göstermektedir. Batalden ve Sydnes (2014), operasyonları ve şirket gözetimini; Kim ve Lee (2026), denetimlerin sınırlılıklarını ele alarak belge uygunluğunun fiilî emniyetle aynı olmadığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada aynı sorun dört soruyla ayrıntılandırılmıştır: İşlemin dayanakları izlenebiliyor mu? Onay gerekli kanıta dayanıyor mu? Kayıt fiilî işle uyuşuyor mu? Koşullar değiştiğinde kontrol yenileniyor mu? Bu sorunlar bir arada bulunabilse de her biri için gereken kontrol farklıdır.

Tablo 5. Doğrulama sorunlarının literatürle karşılaştırılması

Ayrım	Literatürdeki yaklaşım ve araştırmanın sorusu	Vaka dayanağı ve yorum sınırı
D1 İzlenebilir kayıt eksikliği	Batalden ve Sydnes (2014) yönetim süreçlerini, Kim ve Lee (2026) belgeye dayalı doğrulamanın sınırlarını ele alır. Burada, mevcut kayıtlardan işlemin geçmişinin belirlenip belirlenemediği sorulmaktadır.	F02; M01; G01. Eksik kayıt, işlemin hiç yapılmadığını kanıtlamaz.
D2 Dayanağı doğrulanmamış onay	Genel doğrulama sorunu, işin kabulü, terfi ve kontrol listesi onayı üzerinden incelenmektedir. Olumlu karar, gerekli göreve veya ölçüme ilişkin kanıta dayanıyor mu?	F03; M01–M02; G04. D1 ile birlikte görülebilir; niyet veya kasıt hakkında sonuç vermez.
D3 Kayıt–uygulama uyuşmazlığı	Belgenin uygunluğu, olay veya performans bilgisiyle birlikte değerlendirilir. Daha fazla form düzenlenmesi tek başına yeterli değildir.	B01; M02–M03, M06. Finlandia'nın bakım takvimi otomatik olarak bu gruba alınmaz (F01).
D4 Değişen koşullarda doğrulamanın yenilenmemesi	Operasyon planlamasında kontrolün hangi zaman ve koşullar için geçerli olduğu incelenir. Koşullar değiştiğinde kontrolün yenilenmesi için kime hangi görev düşmektedir?	T03; G04. Başlangıçta eksiksiz doğrulama yapıldığı varsayılmaz. Alarmın devre dışı bırakılması gibi her bulguyu kapsamaz (B02).

Kaynak: Batalden ve Sydnes (2014), Kim ve Lee (2026) ile MAIB bölümlerinin bu çalışmadaki karşılaştırması. D1–D4 puan, nedensellik modeli veya birbirini dışlayan sınıflar değildir.

Önerilen kontrolün sorunun niteliğine uygun olması gerekir. D1 için işlem geçmişini izlemeye elverişli kayıtlar, D2 için onayın dayanaklarının incelenmesi, D3 için kayıtların işin yürütülüşüne ilişkin başka kanıtlarla karşılaştırılması gereklidir. D4 için ise hangi koşul değişikliğinde kontrolün yenileneceği ve bundan kimin sorumlu olacağı belirlenmelidir. Bu öneriler vaka karşılaştırmasına dayanmaktadır. Etkinlikleri ölçülmüş değildir ve MAIB'nin kullandığı özgün bir sınıflandırma olarak sunulmamaktadır.

Meléndez ve Goerlandt'ın (2025) kurumlar arası risk yönetimi yaklaşımıyla ortak nokta, sorunların tek bir kişi veya kuruluşla sınırlı kalmamasıdır. Finlandia Seaways'te teknik bilginin bakım işinin kabulüne ve klas sürecine aktarılması, Berge Mawson'da gemi personeli ile kıyı çalışanları arasındaki gözetim sorumluluğu, Teal Bay'de ise acil tahliye koordinasyonu öne çıkmaktadır. Bu çalışmada, söz konusu sorunlar STAMP bileşenlerine göre sınıflandırılmamış; her değerlendirme raporun ilgili bölümüyle ilişkilendirilmiştir. Kuruluşların sistem içindeki rolleri hakkında raporların kapsamını aşan sonuçlar çıkarılmamıştır.

Kongsvik ve arkadaşlarının (2020) çalışma sistemini dikkate alan yaklaşımı, Moritz Schulte kazasının yalnız bireysel hatayla açıklanmamasını desteklemektedir. Putra ve arkadaşlarının (2024) adil kültür araştırması ise bu vakalardaki çalışanların güven algısının ölçüldüğü anlamına gelmemektedir. Terfi düzeninin gözden geçirilmesi, yönetim kararlarının dayanaklarını değiştirebilecek bir müdahaledir. Ancak hangi yönetim varsayımının sorgulandığı ve değişikliğin uygulamada nasıl karşılık bulduğu birlikte gösterilemediği için, çift döngülü öğrenmenin gerçekleştiği sonucuna varılmamıştır.

Drupsteen ve arkadaşlarının (2013) süreç yaklaşımı, faaliyetin bildirilmesi ile etkinliğinin değerlendirilmesini ayırmayı sağlar. Mallam ve arkadaşları (2022) ile Goerlandt ve Liu (2024) ise paylaşımın farklı yönlerini incelemektedir. Bir raporun veya duyurunun bulunması, içerdiği bilginin anlaşıldığını ve kullanılabildiğini tek başına göstermez. Burada okunabilirlik veya çalışanların anlama düzeyi ölçülmemiş; raporların hangi paylaşım faaliyetlerini belgelediği incelenmiştir. Böylece ilgili çalışmalar, veri kapsamları birbirine karıştırılmadan karşılaştırmaya dâhil edilmiştir.

Finlandia Seaways'teki etkili yangın müdahalesi (F05), bütün uygulamaların başarısız olduğu yorumunu sınırlandırmaktadır. Moritz Schulte'de üretici rehberliğine dayanan bakım tercihi de her prosedürden sapmanın emniyetsiz sayılamayacağını göstermektedir (M07). Bu olumlu örnekler, bakımın doğrulanmasına ilişkin sorunları ortadan kaldırmaz; aynı şekilde aksaklıklar da gemideki bütün uygulamaların etkisiz olduğunu göstermez. Berge Mawson'da yorgunluğun kazaya katkısının gösterilmemesi (G05) ve BBC Marmara'daki bazı yönetsel sorunların kazaya doğrudan katkıda bulunmayan sorunlar olarak sınıflandırılması (B03–B04), nedensel yorumların sınırını belirlemektedir. Bu karşı

örneklerin dikkate alınması, amaçlı seçimin yanlılığını ortadan kaldırmamaktadır (MAIB, 2021, s. 51; MAIB, 2023a, s. 46; MAIB, 2023b, s. 33; MAIB, 2025, s. 29).

Karşılaştırmada, doğrulama sorunları ile öğrenmeye yönelik faaliyetlerin ne ölçüde belgelendiği birlikte değerlendirilmiştir. Dört ayrımın başka raporlar için uygunluğu, farklı kodlayıcıların aynı sonuçlara ulaşıp ulaşmadığı ve önerilen kontrollerin uygulamada neyi değiştirdiği henüz sınanmamıştır. Gelecek araştırmalarda aynı kodlama kuralları başka soruşturma kurumlarının raporlarına uygulanabilir ve faaliyetlerin sonraki durumunu gösteren kayıtlarla karşılaştırılabilir.

4.6. Yönetim uygulamalarına yönelik öneriler

Tablo 6'da her doğrulama sorunu için sorumlu kişi veya birim, önerilen değişiklik ve gelecekte kullanılabilecek değerlendirme ölçütü belirtilmektedir. Bunlar raporlarda gerçekleştirildiği bildirilen faaliyetlerden ayrı, araştırmanın önerileridir. Önerilen ölçütler, yalnızca yeni kayıt oluşturulmasını değil, ilgili görevin nasıl yürütüldüğünü değerlendirmeye yöneliktir. Teknik veya hukuki gerekliliklerin yerine geçecek bir uygulama standardı oluşturmamaktadır.

Tablo 6. Yönetim önerileri ve değerlendirme ölçütleri

Sorumlu kişi veya birim	Önerilen değişiklik	Gerekçe	Gelecekte sınanacak ölçüt
Teknik yönetim ve bakım yüklenicisi	Bakım işlemini ve kabul kararını aynı parça veya iş emriyle ilişkilendirmek.	D1; bakımın geriye doğru izlenebilmesi.	Seçilmiş işlemlerde yöntemin, hasarın ve kabul gerekçesinin bağımsız incelemeyle belirlenebilmesi.
Personel yönetimi ve gemi yöneticileri	Kritik göreve ilişkin onayı gözlenen performansa dayandırmak.	D2; gerekli kanıt olmadan onayı önlemek.	Sonraki görevlendirmelerde onayın, görevin yapılabildiğini gösteren kanıtlarla tutarlılığının incelenmesi.
Şirket emniyet birimi	Vardiya kayıtlarını işin yürütülüşünü gösteren diğer kanıtlarla birlikte incelemek.	D3; belge ile fiilî işi karşılaştırmak.	Örnek vardiyalarda açıklanamayan kayıt–uygulama farklarının ve eşzamanlı iş çatışmalarının değerlendirilmesi.
Gemi ve terminal sorumluları	Koşul değişiminde yeniden kontrol ve görev devrini açıkça belirlemek.	D4; başlangıç kontrolünün hangi koşullar için geçerli olduğunu belirlemek.	Vardiya, yük veya erişim koşulu değiştiğinde kimin hangi kontrolü yenilediğinin izlenmesi.

Sorumlu kişi veya birim	Önerilen değişiklik	Gerekçe	Gelecekte sınanacak ölçüt
Filo emniyet ve eğitim birimleri	Duyurunun ardından, personelin bilgiyi anlayıp anlamadığını ve işinde nasıl kullanacağını değerlendirmek.	Paylaşım kaydıyla öğrenme sonucunu ayırmak.	İlgili ekiplerin benzer riski, gerekli değişikliği ve uygulama güçlüğünü açıklayabilmesi.

Kaynak: Bu çalışmanın önerileri; F02–F04, M01–M03, B01–B03, T03, G02–G04 ile paylaşım kayıtları (F09, T05–T06, B05, G09). Ölçütler uygulanmış bir takip araştırmasının bulgusu değildir.

5. Sonuç

Birinci araştırma sorusuna (AS1) ilişkin bulgular dört doğrulama sorununu ortaya koymaktadır. Finlandia Seaways’te işlemlerin izlenebilirliği, Moritz Schulte’de onayın dayanağı, BBC Marmara’da kayıtlarla uygulamanın uyuşmaması, Teal Bay ve Berge Mawson’da ise değişen koşullarda kontrollerin yenilenmesi önem taşımaktadır. Bu bulgular sırasıyla F02–F03, M01–M03, B01, T03 ve G04 kayıtlarına dayanmaktadır (Tablo 3 ve 5; Ek A). Sorunlar aynı vakada birlikte bulunabilir; bunlardan hareketle sektördeki yaygınlıkları hakkında sonuç çıkarılamaz.

İkinci araştırma sorusu (AS2), bilgi ve sorumluluğun gemi, şirket ve dış kuruluşlar arasında devredildiği işlemlerin önemini göstermektedir. Finlandia Seaways’te yüklenici, işletmeci ve klas kuruluşu arasındaki ilişki; Berge Mawson’da gemi ile kıyı çalışanlarının gözetimi; Teal Bay’de acil tahliyenin koordinasyonu farklı görev ve sorumluluklar içermektedir. Her durumda, bilginin kim tarafından sağlanacağı ve hangi kişi veya kuruluşun işlemden sorumlu olacağı belirlenmelidir (Tablo 3; Ek A, F04, G02–G03, T04).

Üçüncü araştırma sorusuna (AS3) göre, aynı vakadaki faaliyetler farklı gerçekleşme durumlarında olabilir. Finlandia Seaways’te devam eden bakım sistemi incelemesi, Teal Bay’deki donanım değiştirme planı ve tamamlandığı bildirilen eğitimler ayrı değerlendirilmelidir. Resmî tavsiyeler de muhatabın benimsediği planlardan farklıdır. Moritz Schulte’ye yeni tavsiye verilmemesi, önlemlerin uzun dönemli etkinliğini gösteren bir bulgu olarak yorumlanmamıştır (Tablo 4; Ek A, F08, T05, T08, T10, M14).

Dördüncü araştırma sorusu (AS4), raporların uygulama, paylaşım ve bilginin saklanmasına yönelik faaliyetler hakkında bilgi verdiğini göstermektedir. Buna karşılık seçilen olay sonrası kayıtlarda, uygulamanın bağımsız olarak doğrulandığını ve etkinliğinin izlendiğini gösteren kanıt belirlenememiştir. Bu sonuç öğrenmenin gerçekleşmediği anlamına gelmez. Çalışmanın katkısı, doğrulama sorunu ile ilgili faaliyetin ne ölçüde belgelendiğini aynı karşılaştırmada, özgün kaynaklara ulaşılabilecek biçimde göstermesidir (Tablo 4–5; Ek A, F06–F12, T05–T10, M08–M14, B05–B10, G07–G10).

Yönetim açısından temel öneri, düzeltici faaliyetin tamamlanmış sayılması için gereken ölçütü sorunun niteliğine göre belirlemektir. Kayıt eksikliği, dayanağı belirsiz onay,

uygulamayla uyuşmayan belge ve değişen koşulların gözden kaçması aynı kontrolle giderilemeyebilir. Tablo 6'da sorumlu kişi ve birimler ile değerlendirme ölçütleri belirtilmiştir. Bu önerilerin etkinliği mevcut araştırmada ölçülmemiştir.

Sonuçlar, amaçlı olarak seçilen beş vakayla, tek soruşturma kurumunun raporlarıyla ve rapor sonrasına ilişkin izleme verilerinin bulunmamasıyla sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda dört doğrulama sorunu başka raporlarda incelenebilir, bağımsız kodlayıcıların değerlendirmeleri karşılaştırılabilir ve bildirilen faaliyetler zaman içinde izlenebilir. Öğrenmenin gerçekleşmesi ve önlemlerin etkisi hakkında daha güçlü sonuçlara ulaşmak için uygulamaya ve sonuçlara ilişkin ek veriler gereklidir.

Kaynakça / References

ARGYRIS, Chris, "Double loop learning in organizations", Harvard Business Review, Cilt 55, Sayı 5, 1977: 115–125.

BATALDEN, B.-M. ve SYDNES, A. K., "Maritime safety and the ISM code: A study of investigated casualties and incidents", WMU Journal of Maritime Affairs, Cilt 13, Sayı 1, 2014: 3–25.

BHATTACHARYA, S., "The effectiveness of the ISM Code: A qualitative enquiry", Marine Policy, Cilt 36, Sayı 2, 2012: 528–535.

BOWEN, G. A., "Document analysis as a qualitative research method", Qualitative Research Journal, Cilt 9, Sayı 2, 2009: 27–40.

DRUPSTEEN, L., GROENEWEG, J. ve ZWETSLOOT, G. I. J. M., "Critical Steps in Learning From Incidents: Using Learning Potential in the Process From Reporting an Incident to Accident Prevention", International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, Cilt 19, Sayı 1, 2013: 63–77.

DRUPSTEEN, L. ve GULDENMUND, F. W., "What is learning? A review of the safety literature to define learning from incidents, accidents and disasters", Journal of Contingencies and Crisis Management, Cilt 22, Sayı 2, 2014: 81–96.

GOERLANDT, F. ve LIU, H., "Readability of maritime accident reports: a comparative analysis", Maritime Policy & Management, Cilt 51, Sayı 7, 2024: 1410–1422.

HSIEH, H.-F. ve SHANNON, S. E., "Three approaches to qualitative content analysis", Qualitative Health Research, Cilt 15, Sayı 9, 2005: 1277–1288.

KIM, I. ve LEE, S.-i., "Limitations of safety management system implementation and the transformation of certification audits for marine accident prevention", Journal of International Maritime Safety, Environmental Affairs, and Shipping, Cilt 10, Sayı 2, 2026: Makale 2684072.

KONGSVIK, T., HAAVIK, T., BYE, R. ve ALMKLOV, P., "Re-boxing seamanship: From individual to systemic capabilities", Safety Science, Cilt 130, 2020: Makale 104871.

MALLAM, S. C., WAHL, A. M. ve AAS, J., "Reintroducing the sharp-end operator to organizational learning: How accident reports are used by maritime officers", Safety Science, Cilt 147, 2022: Makale 105632.

MARINE ACCIDENT INVESTIGATION BRANCH [MAIB], Report on the investigation of the engine failure and fire on board the ro-ro cargo vessel Finlandia Seaways resulting in injury to one crewman, 11 miles east of Lowestoft, 16 April 2018, Rapor 2/2021, 2021. Erişim: 10.10.2026.

MARINE ACCIDENT INVESTIGATION BRANCH [MAIB], Mooring deck accident on board the cargo vessel Teal Bay resulting in one fatality at Kavkaz South anchorage, Russia, on 30 August 2021, Rapor 9/2022, 2022. Erişim: 09.10.2026.

MARINE ACCIDENT INVESTIGATION BRANCH [MAIB], Report on the investigation of the engine room fire and subsequent fatality on board the liquefied petroleum gas/ethylene carrier Moritz Schulte in Antwerp, Belgium on 4 August 2020, Rapor 4/2023, 2023a. Erişim: 11.10.2026.

MARINE ACCIDENT INVESTIGATION BRANCH [MAIB], Report on the investigation of the grounding of the general cargo vessel BBC Marmara in the Little Minch, off the west coast of Scotland on 25 July 2021, Rapor 8/2023, 2023b. Erişim: 10.10.2026.

MARINE ACCIDENT INVESTIGATION BRANCH [MAIB], Report on the investigation of the deaths of three stevedores in a cargo hold access space on board the bulk carrier Berge Mawson at Bunyu Island anchorage, Indonesia on 27 June 2022, Rapor 5/2025, 2025. Erişim: 12.10.2026.

MELÉNDEZ, E. ve GOERLANDT, F., “A STAMP-Informed framework for classifying interorganizational risk management challenges in ports”, Safety Science, Cilt 192, 2025: Makale 107000.

PUTRA, A. M., CARRERA ARCE, M. ve BAUMLER, R., “Insights on just culture from seafarers and shipping companies in Indonesia: An exploratory study”, Work, Cilt 77, Sayı 1, 2024: 161–170.

Kategori II (K2): Konusal-Tematik Açılardan Yönetim / Category II (K2): Topical-Thematic Perspectives on Management

KURUMSAL RAPORLARDA DÜŞÜK KARBONLU DÖNÜŞÜMÜN YÖNETİMİ: ÜÇ KONTEYNER TAŞIMACILIĞI GRUBUNUN KARŞILAŞTIRMALI İNCELENMESİ

Murat YILDIZ
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

ÖZET

Bu araştırma, konteyner taşımacılığı gruplarının kurumsal raporlarında düşük karbonlu dönüşüm hedeflerinin sorumluluklar, kaynak kararları, izleme ve gözden geçirme süreçleriyle nasıl ilişkilendirildiğini incelemektedir. Maersk, Hapag-Lloyd ve CMA CGM Şirketlerinin 2025 dönemini kapsayan, 2026'da yayımlanan üç ana raporu ile ilk iki grubun ücretlendirme raporları karşılaştırılmıştır. Erişilebilirlik temelli amaçlı seçimle yürütülen nitel doküman analizinde dokuz konu kodu kullanılmıştır. Analiz, 42'si ana raporlardan, üçü yardımcı belgelerden alınan 45 kayda dayanmaktadır. Her ilişki aynı hedef, dönem, faaliyet ve ölçüm kapsamı bakımından değerlendirilmiştir. Doğrudan açıklama, açık çapraz gönderme, araştırmacı eşleştirmesi, kapsam uyumsuzluğu ve ilişkinin belirlenememesi ayrı kaydedilmiştir. İstatistiksel test, şirket puanlaması, anket veya görüşme yapılmamıştır. Bulgular, raporlarda çeşitli yönetim uygulamalarından söz edilmesinin, bunlar arasında belirli bir hedefe yönelik karar ilişkisi kurmaya yetmediğini göstermektedir. Hapag-Lloyd'da işletilen filoya ilişkin stratejik gösterge ile özmal filoya ilişkin ücret teşviki farklı kapsamlara sahiptir. Maersk'te toplam çevresel, sosyal ve yönetişim bileşeninin teşvik içindeki ağırlığı, yalnız iklim göstergesine ait pay olarak yorumlanamamaktadır. Mevcut performans dönemi ile gelecekte uygulanacağı duyurulan tasarım değişikliği de ayrılmalıdır. CMA CGM'de gemi verilerinden operasyonel müdahaleye uzanan koşullu süreç, grup düzeyindeki çeyreklik kurumsal sosyal sorumluluk gözetimine göre daha dar kapsamlı, ancak daha doğrudan açıklanmış bir ilişki sunmaktadır. Kaynak ve iş birliği açıklamaları; bildirilen uygulama, gelecekte başlayacak dönüşüm ve taahhüt ile kullanımın birlikte belirtildiği finansman düzenlemeleri bakımından farklılaşmaktadır. Düzenli izleme, koşula bağlı gözden geçirme ve gerçekleştiği bildirilen karar değişikliği ayrı kanıt türleridir. Dış güvence yalnız tanımlı konu ve dönem için değerlendirilmiş; gelecekteki hedef başarısının doğrulanması sayılmamıştır. Çalışma, açıklanan karar ilişkilerini, bu ilişkilerin kurulamadığı veya kapsamının değiştiği noktalarla birlikte göstermektedir. Her hedefin sorumlu kişi ve birim, kaynakların kullanım aşaması, gösterge kapsamı ve gözden geçirme koşuluyla birlikte açıklanması önerilmektedir. Araştırma üç grup, tek dönem ve şirketlerin hazırladığı belgelerle sınırlıdır. Yapay zekâ destekli analiz bağımsız insan kodlayıcılarla doğrulanmamıştır. Önerilerin yönetim etkinliği veya emisyon azaltımı üzerindeki etkisi sınanmamıştır. Sonraki araştırmalarda ardışık raporlar ile şirket içi karar kayıtları birlikte

incelenerek açıklanan ilişkilerin uygulamadaki karşılığı değerlendirilebilir. Böylece kamuya sunulan bilgiler ile alınan kararların ve gerçekleşen faaliyetlerin kapsamları arasında karşılaştırma yapılabilir.

Anahtar Kelimeler: *Düşük karbonlu dönüşüm; denizcilik işletmeleri; sürdürülebilirlik yönetişimi; yönetim kontrolü; doküman analizi.*

DISCLOSURE OF LOW-CARBON TRANSITION MANAGEMENT A COMPARATIVE STUDY OF THREE CONTAINER SHIPPING GROUPS

ABSTRACT

This study examines how container shipping groups relate low-carbon transition targets to responsibilities, resource decisions, monitoring and review in their corporate reports. It compares three reports covering 2025 and published in 2026 by Maersk, Hapag-Lloyd and CMA CGM companies, supplemented by the remuneration reports of the first two groups. Qualitative document analysis used accessibility-based purposive selection and nine thematic codes. The analysis comprises forty-five records: forty-two from principal reports and three from supporting documents. Each relationship was assessed for target, time, activity and measurement boundaries. Direct disclosure, explicit cross-reference, researcher association, scope mismatch and non-identification were distinguished. No statistical tests, corporate scores, surveys or interviews were used. The findings show that reporting several management practices does not establish a decision relationship concerning a specific target. At Hapag-Lloyd, the strategic indicator for the operated fleet and the remuneration indicator for owned vessels have different boundaries. At Maersk, the overall environmental, social and governance incentive weight cannot be equated with a climate-specific weight, and the current performance period must be distinguished from announced future design changes. At CMA CGM, the conditional process from vessel data to operational intervention discloses a narrower but more direct relationship than quarterly group-level corporate social responsibility oversight. Resource and cooperation disclosures differ between reported implementation, future retrofits and financing statements that combine commitment and deployment. Regular monitoring, conditional review and reported decision changes constitute distinct forms of evidence. External assurance is interpreted within its stated subject and period, without treating it as verification of future target achievement. The study traces disclosed decision relationships alongside gaps and changes in scope. It recommends linking each target to responsible people or units, resource stages, indicator boundaries and review conditions. The research is limited to three groups, one period and corporate documents. The AI-assisted analysis has not been validated by independent human coders. The proposals' effects on management effectiveness or emissions reduction have not been tested. Future studies could compare successive reports and internal decision records to examine how disclosed relationships correspond to decisions and activities in practice.

Keywords: *Low-carbon transition; shipping companies; sustainability governance; management control; document analysis.*

1. Giriş

Denizcilik işletmelerinde düşük karbonlu dönüşüm, emisyon hedeflerinin açıklanmasıyla birlikte bu hedeflere ulaşmak için gereken yönetim düzenlemelerini de kapsamaktadır. Yatırım seçeneklerinin değerlendirilmesi, görevlerin dağıtılması, tedarik ilişkilerinin kurulması ve ilerleme bilgilerinin kararlarda kullanılması bu düzenlemeler arasındadır. Söz konusu ilişkilerin kamuya nasıl açıklandığı ise ayrı bir araştırma konusudur. Kurumsal raporlarda hedefler, komiteler, yatırımlar ve göstergeler farklı bölümlerde yer alabilir. Bu bilgilerin aynı hedefe ve faaliyetlere ilişkin olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Bu nedenle, açıklanan hedeflerin sayısı kadar hedefler ile bunları uygulayacak örgütsel düzen arasındaki ilişkinin nasıl gösterildiği de önemlidir.

Bir geminin teknik kapasitesi, bu kapasitenin kullanılmasını sağlayan kaynak kararı ve kullanım sonucunda ortaya çıkan çevresel etki ayrı konulardır. Yönetim kurulunun gözetimi ile günlük operasyon sorumluluğu da farklı işlevlerdir. Bu ayrımlar gözetilmediğinde yatırım duyurusu gerçekleşmiş uygulama, bir komitenin bulunması etkili yönetim, raporlanan gösterge ise çevresel sonucun tamamı olarak yorumlanabilir. Kurumsal açıklamaları değerlendirmek için her bilginin hangi soruya yanıt verdiği ve hangi sınırlar içinde geçerli olduğu belirlenmelidir. Böylece kurumsal raporlar, belirli amaçlarla hazırlanmış ve kapsamı dikkate alınarak kullanılabilecek veri kaynakları olarak incelenebilir.

Sürdürülebilirliğin stratejiye yerleşmesi üzerine yönetim kontrolü literatürü, çevresel hedefleri genel planlama ve kontrol süreçleriyle birlikte değerlendirmeye olanak verir. Gond ve diğerleri (2012), sürdürülebilirlik kontrol sistemleriyle geleneksel yönetim kontrol sistemlerinin ilişkisini ve kullanım biçimlerini kuramsallaştırmaktadır. Bu perspektif, raporda çevresel bir hedef bulunmasını tek başına stratejik bütünleşmenin kanıtı kabul etmeyi güçleştirir. Mevcut araştırma bu tartışmayı, şirket içindeki bütünleşmenin düzeyini ölçmek için değil, kamuya açıklanan karar bağlantılarını incelemek için kullanmaktadır. İncelenen olgu, şirketlerin fiilî kararlarının tamamı değil, belirli bir dönemin belgelerinde izlenebilen yönetim düzenidir.

Denizcilikte raporlama araştırmaları karbon açıklamalarını, raporlama niteliğini ve örgütsel hesap verebilirliği farklı yönleriyle incelemektedir. Di Vaio ve diğerleri (2025, 2026), karbon muhasebesi ve değer zinciri açıklamalarını; Çıkıkcı ve Sigalı (2025), konteyner taşımacılığında çevresel raporlama içeriğini, önemliliği ve güvenceyi ele almaktadır. Andrikopoulos (2026a, 2026b) ise ESG araştırmalarını ve raporların örgütsel açıdan yorumlanmasını tartışmaktadır. ESG, çevresel, sosyal ve yönetişim boyutlarını ifade etmektedir. Bu araştırma, mevcut literatürden hareketle hedef, sorumluluk ve raporlama ilişkilerini incelemektedir. Özellikle bir hedefin açıklanması ile sorumlusunun, kaynaklarının, göstergelerinin ve gözden geçirme sürecinin belirtilmesi arasında hangi ilişkilerin doğrudan belgelerde kurulduğu ele alınmaktadır.

Araştırmanın amacı, Maersk, Hapag-Lloyd ve CMA CGM'nin 2025 dönemine ilişkin kurumsal raporlarında düşük karbonlu dönüşüm hedefleri ile yönetim kararları arasında açıklanan ilişkileri karşılaştırmaktır. Dört soruya yanıt aranmaktadır: (AS1) Hedeflerin zamanı, baz yılı, faaliyet ve ölçüm kapsamı nasıl tanımlanmaktadır? (AS2) Hedefleri onaylayan, uygulayan ve izleyen kişi ve birimlerin görevleri nasıl ilişkilendirilmektedir? (AS3) Hedefler, kaynak kullanımı, iş birliği, göstergeler ve teşviklerle hangi aşamalarda ilişkilendirilmektedir? (AS4) Belirsizlik, gözden geçirme ve dış güvence açıklamaları bu ilişkilerin yorumunu nasıl sınırlandırmaktadır? İnceleme, şirketlerin bütün davranışlarını değil, kaynağı ve kapsamı belirlenebilen yönetim açıklamalarını ele almaktadır.

Çalışmanın katkısı, raporlarda açıklanan karar ilişkilerini, ilişkinin kurulamadığı veya kapsamın değiştiği noktalarla birlikte ortaya koymasıdır. Hapag-Lloyd'da stratejik hedef ile ücret teşvikinin kapsadığı filolar farklıdır. Maersk'te teşvik ağırlığının anlamı, performans dönemine ve ESG bileşeninin içeriğine göre değişmektedir. CMA CGM'nin gemi verilerine dayalı müdahale süreci ise grup düzeyindeki çeyreklik kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) gözetiminden daha dar kapsamlı, ancak daha doğrudan bir karar ilişkisi açıklamaktadır. Bu karşılaştırmalar, rapor miktarını veya şirketlerin çevresel başarısını ölçmemektedir. Hedef, sorumluluk, kaynak, izleme ve gözden geçirme konularının birlikte ele alınması da yeni bir kuram iddiası taşımamaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Sürdürülebilirlik stratejisi ve yönetim kontrolü

Gond ve diğerleri (2012), sürdürülebilirliğin yönetim kontrolüyle teknik, örgütsel ve bilişsel bütünleşmesini ayrı boyutlar olarak ele almaktadır. Ortak gösterge altyapısı, ilgili kişi ve birimler arasındaki ilişkiler ve ortak anlayış bu boyutlarla ilişkilidir. Çalışma ayrıca göstergelerin hedeflere göre izlendiği tanısal kullanım ile bilgilerin tartışma ve karar süreçlerinde ele alındığı etkileşimli kullanımı ayırmaktadır. Bu araştırmada söz konusu kavramlar şirketleri belirli bir ideal tipe yerleştirmek için kullanılmamıştır. Raporlar, toplantıların içeriğini ve yöneticilerin ortak anlayışını doğrudan gözlemlemeye olanak vermediğinden böyle bir sınıflandırma mevcut verinin kapsamını aşmaktadır.

Bu kuramsal yaklaşım, bir hedefin farklı yönetim kararlarıyla nasıl ilişkilendirildiğini incelemeye yardımcı olmaktadır. Yatırım değerlendirmesinde çevresel bir ölçütün kullanılması, hedefin ekonomik kararlarda dikkate alındığına işaret edebilir. Ancak hangi yatırımın bu ölçüt nedeniyle seçildiğinin ayrıca gösterilmesi gerekir. Bir kurula düzenli gösterge sunulması da bilgi akışını açıklamaktadır; bilginin tartışıldığını, seçeneklerin değerlendirildiğini veya kararın değiştiğini tek başına göstermez. Bu nedenle kontrol sisteminin bulunması ile nasıl kullanıldığı ayrı değerlendirilmiştir. Analiz, kullanım biçimine ilişkin yorumun hangi açıklamaya dayandırılabildiğine odaklanmaktadır.

Traxler ve diğerleri (2025), yirmi görüşmeye dayanan araştırmalarında sürdürülebilirlik raporlaması ile yönetim kontrolü arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu ampirik çalışma, raporlama verilerinin örgüt içinde nasıl kullanıldığının yalnızca belge içeriğinden

çıkarılamayacağını göstermesi bakımından önemlidir. Mevcut araştırmada iç kullanım gözlenmediğinden sorumlular, bilgi akışı ve karar ilişkileri açıklanan bilgilerle sınırlı olarak değerlendirilmiştir. Gond ve diğerlerinin (2012) bütünleşme yaklaşımından da şirketleri sınıflandırmak için değil, hangi bilginin hangi yorumu destekleyebileceğini belirlemek için yararlanılmıştır.

Bu çalışmada yönetimle ilgili ilişki, tanımlanmış bir hedef veya sorun ile sorumlu kişi ya da birim, kaynak kararı, gösterge veya gözden geçirme süreci arasında belgede kurulan bağlantıyı ifade etmektedir. İki unsurun ayrı sayfalarda yer alması, aralarında ilişki bulunduğunu tek başına kanıtlamaz. Aynı hedefe, döneme, faaliyetlere ve ölçüm kapsamına ilişkin olup olmadıkları değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmede beş durum kullanılmıştır: doğrudan açıklama (D), açık çapraz gönderme (X), araştırmacı eşleştirmesi (R), kapsam uyumsuzluğu (S) ve incelenen belgelerde belirlenememe (U). Bunlar bir başarı sıralaması oluşturmamaktadır. Aynı kaydın farklı ilişkileri farklı durumlarla nitelenebilir. Kodlama kuralları Bölüm 3.3'te ve Ek A'da açıklanmıştır.

2.2. Kurumsal açıklama ile uygulama arasındaki ayrım

Bromley ve Powell (2012), politika ile uygulama arasındaki ayrışmayı, uygulanmış araçlar ile amaçlanan sonuçlar arasındaki ilişkinin belirsizliğinden ayırmaktadır. İlkinde benimsenen kuralla günlük uygulama arasında açıklık bulunur; ikincisinde uygulama mevcut olsa da bunun nihai amaca katkısı açık değildir. Bu ayrım, bir prosedürün veya yatırımın varlığından çevresel etkinlik sonucuna geçilmemesi için yararlıdır. Ancak şirket raporları tek başına söz konusu ayrışma biçimlerini teşhis etmek için yeterli görülmemiştir. Mevcut araştırmada kavram, iddiaların hangi kanıt düzeyinde tutulacağını belirleyen bir yorum sınırı olarak kullanılmıştır.

Hahn ve Lülfs (2014), sürdürülebilirliğin olumsuz yönlerinin kurumsal açıklamalarda sunulma biçimini ve meşrulaştırma stratejilerini incelemektedir. Bu çalışma, raporları yalnız olumlu hedef ve proje örneklerinden hareketle okumanın sınırlılığını ortaya koyar. Buradaki uygulama, olumlu açıklamalarla birlikte gecikme, yöntem değişikliği, karşılanmamış hedef ve bağımlılık ifadelerini de aramaktır. Bu yazarların söylem kategorileri üç şirkete uygulanmamış; bir çekincenin bulunması dürüstlük puanı, bulunamaması ise yanıltma kanıtı olarak yorumlanmamıştır. Çalışma açısından gerekli olan, olumsuz veya koşullu bilginin hedefin anlamını değiştirip değiştirmediğini belirlemektir.

Açıklama ve uygulama ayrımı, zaman açısından da korunmalıdır. Bir rapor aynı anda geçmiş yılın faaliyetlerini, rapor tarihinde mevcut kararları ve gelecek yılların planlarını içerebilir. Bunları tek bir gerçekleşme listesine dönüştürmek, henüz uygulanmamış bir düzenlemeyi araştırmanın gözlemi haline getirir. Bu nedenle raporlama dönemi ile yayım yılı ayrı kaydedilmiş; gelecek uygulamalar, şirketin ileriye dönük açıklamaları olarak ele alınmıştır. Benzer şekilde bir önceki teşvik döneminden yapılan ödeme ile yeni teşvik döneminin ağırlıkları birbirinin yerine kullanılmamıştır. Zamanın bu şekilde ayrıştırılması,

raporlar arası tutarlılık kadar aynı raporun kendi içindeki tutarlılığın değerlendirilmesini de sağlar.

Cohen ve diğerleri (2023), uluslararası şirket verileriyle ESG ölçütlerinin yönetici ücret sözleşmelerine dahil edilmesini ve ilişkili sonuçları incelemektedir. Bu literatür, teşvik tasarımını ayrı bir yönetim mekanizması olarak ele almayı gerektirir. Bununla birlikte geniş şirket verilerinden elde edilen ilişkiler üç denizcilik grubunda nedensel etki kanıtı değildir. Bu bildiride teşvik ağırlığının hangi ücret toplamı üzerinden hesaplandığı, ESG bileşeninin iklim dışında neleri içerdiği, tahsis ile ödeme döneminin aynı olup olmadığı ve gösterge sınırının stratejik hedefle örtüşüp örtüşmediği incelenmektedir.

2.3. Denizcilik raporlarının karşılaştırılması

Andrikopoulos'un (2026a) 94 çalışmayı kapsayan derlemesi, ESG araştırmalarının kurumsal yönetimle ilişkisini ve nedensel yorumların sınırlarını tartışmaktadır. Di Vaio ve diğerlerinin (2025) 60 rapora dayanan çalışması, karbon muhasebesi ve hesap verebilirlik için bir dayanak sunmaktadır. Ancak bu eserin erişilebilen künyesi ve özeti, ayrıntılı yöntem çıkarımları için kullanılmamıştır. Di Vaio ve diğerlerinin (2026) ayrı çalışması ise 2018–2024 döneminden 76 sürdürülebilirlik raporu ile 95 web sayfasından oluşan 171 belgeyi incelemektedir. Bu nedenle veri grubunun tamamı rapor olarak nitelendirilemez. Çalışmada otomatik içerik analizi, seçilmiş güncel belgelerin manuel incelemesiyle birleştirilmiştir. Mevcut araştırma ise daha az sayıda kayıt üzerinde kapsam ve karar ilişkilerini ayrıntılı olarak incelemektedir.

Tablo 1. İlgili araştırmaların verileri yöntemleri ve katkıları

Çalışma ve soru	Veri ve yöntem	Birim ve bulgu	Bu araştırmanın katkısı
Di Vaio ve diğerleri (2026) Karbon hesap verebilirliği, Kapsam 3 ve Sürdürülebilir Kalkınma Amacı 7 açıklamalarını nasıl desteklemektedir?	2018–2024 döneminden 171 belge: 76 rapor ve 95 web sayfası; ilk 20 taşıyıcı. Leximancer ve manuel içerik analizi; manuel inceleme en güncel 2024 belgelerine dayanmaktadır.	Şirket belgelerindeki temalar ve karbon açıklamaları incelenmiştir. Kullanılan çerçeveler ve Kapsam 3 açıklamaları farklılık göstermektedir.	Aynı hedef, dönem ve kapsam içinde doğrudan açıklanan ilişkiyi araştırmacının kurduğu ilişkiden ayırmaktadır.
Çıkıkcı ve Sigalı (2025) Konteyner taşımacılığı raporlarında çevresel önemlilik ve güvence nasıl açıklanmaktadır?	İlk 10 taşıyıcının 2018–2022 döneminden 47 raporu. GRI'ye dayalı kavramsal içerik analizi ve satır veya sayfa miktarına göre puanlama.	Raporlar, çevresel konular ve güvence kapsamındaki bilgiler incelenmiştir. Konulara ayrılan yer ve güvence kapsamı oranları farklıdır.	Güvencenin hangi hedef, gösterge ve dönem için geçerli olduğunu incelemektedir; kalite puanı üretmemektedir.

Çalışma ve soru	Veri ve yöntem	Birim ve bulgu	Bu araştırmanın katkısı
Abate ve diğerleri (2025) Stratejik sürdürülebilirlik hedefleri, kaynaklar ve göstergelerle nasıl ilişkilendirilmektedir?	16 İtalyan liman otoritesinin raporu bulunan 15'i; 2021–2022 raporları, finansal tabloları ve üç yıllık planları. Kuramsal kategorilere göre manuel içerik analizi.	Liman otoriteleri ile bağlantılı plan, finansal tablo ve rapor açıklamaları incelenmiştir. İlişkiler çoğunlukla zayıftır; bazı belgelerde hedefler ve yatırımlar açıkça eşleşmektedir.	Farklı bir örgüt türünde, aynı hedef, dönem ve kapsam için doğrudan açıklanan ve yorum yoluyla kurulan ilişkileri ayırmaktadır.
Andrikopoulos (2026b) Denizcilik şirketleri sürdürülebilirlik etkisini nasıl açıklamaktadır?	AB borsalarında işlem gören 12 denizcilik şirketinin 2023 dönemine ilişkin, 2024'te yayımlanan belgeleri. Bütüncül, abdüktif ve yorumlayıcı inceleme; eleştirel gerçekçilik ve RRI.	Örgütsel yapıyı, eylemleri ve deneyimi açıklayan metin bölümleri incelenmiştir. Finansal gerekçeler ile sürdürülebilirlik gerekçeleri iç içedir.	Yeni bir ilişki kuramı önermemekte; açıklanan ilişkinin hangi kanıta dayandığını hedef düzeyinde incelemektedir.

Kaynak: Tabloda belirtilen çalışmaların yöntem ve bulgu bölümleri; erişim ayrıntıları Ek B'dedir. RRI, risk–getiri–etki çerçevesini ifade etmektedir. Çalışmaların incelediği örgütler ve analiz birimleri eşdeğer kabul edilmemiştir.

GRI 2 standardı, en üst yönetişim organının gözetimini, sorumluluk devrini, raporlanan bilgilerin onaylanmasını ve dış güvence açıklamalarını ayrı başlıklarda ele almaktadır (Global Reporting Initiative [GRI], 2021, açıklamalar 2-5, 2-12, 2-13 ve 2-14). Bu başlıklardan, ilgili kişi ve birimlerin işlevlerini ayırmaya yardımcı sorular geliştirmek için yararlanılmıştır. Standart, şirketlerin hukuki uygunluğunu veya performansını puanlamak için kullanılmamıştır. Raporlar farklı çerçevelere göre hazırlandığından, aynı yönetim sorusunun yanıtı farklı bölümlerde bulunabilmektedir.

Raporların karşılaştırılabilirliği, aynı başlıkları kullanmalarına bağlı değildir. Nicolajsen ve diğerleri (2025), 14 geçiş planı çerçevesini karşılaştırarak plan içeriklerinin ve değerlendirme ölçütlerinin çeşitliliğini ve finansal bilgilerle kurulan ilişkilerin önemini ortaya koymaktadır. Mevcut araştırmada bu çerçevelere göre şirket uyumu puanlanmamıştır. Bunun yerine, hedeflerin kapsadığı faaliyetler ile kaynak açıklamalarının kapsamı ayrı kaydedilmiştir. Mutlak emisyon miktarı, emisyon yoğunluğu, gelecekteki yatırım taahhüdü ve raporlanan yıllık harcama aynı tür sonuçlar olarak toplanmamıştır. Karşılaştırma, gösterge büyüklüğüne değil, göstergenin hangi kararla ilişkilendirildiğine odaklanmaktadır.

Analizde örgütsel kapsam, faaliyet kapsamı ve ölçüm kapsamı ayrı ele alınmıştır. Örgütsel kapsam, açıklamaya hangi şirketlerin veya iş kollarının dâhil olduğunu; faaliyet kapsamı, hangi gemi, taşıma veya lojistik işlemlerinin incelendiğini; ölçüm kapsamı ise emisyon kaynaklarını ve hesaplama sınırlarını göstermektedir. Bir kapsamın açıklanması diğerlerinin de aynı olduğu anlamına gelmez. Grup düzeyindeki bir sorumluluk

açıklaması, bütün göstergelerin aynı faaliyetleri kapsadığını göstermez. Filo sahipliği, işletme sorumluluğu ve emisyon hesaplama sınırı da her durumda örtüşmeyebilir. Bu ayrımlar, yeni bir muhasebe standardı önermek için değil, açıklanan yönetim ilişkisinin hangi şirket ve faaliyetler için geçerli olduğunu belirlemek için kullanılmıştır.

İlgili araştırmalar, hedefler, göstergeler ve raporlama arasındaki ilişkileri ve raporların örgütsel açıdan yorumlanmasını ele almaktadır. Bu çalışma, aynı hedefle ilgili olduğu düşünülen iki metin bölümünü karşılaştırırken doğrudan açıklamayı, açık göndermeyi, araştırmacının kurduğu ilişkiyi ve kapsam farkını ayırmaktadır. Kullanılan yaklaşım bağımsız bir olgunluk modeli olarak doğrulanmamıştır. Üç grubun 2025 belgeleri, bu ayrımların somut örnekler üzerinden incelenmesine olanak sağlamaktadır. Şirket sayısı ve ortak raporlama dönemi, tek başına özgünlük gerekçesi sayılmamıştır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma yaklaşımı ve belge seçimi

Araştırmada, erişilebilirlik temelli amaçlı seçime dayanan karşılaştırmalı nitel doküman analizi kullanılmıştır (Bowen, 2009). Maersk, Hapag-Lloyd ve CMA CGM, konteyner taşımacılığı yapan ve ortak 2025 dönemine ilişkin resmî İngilizce raporlarına erişilebilen üç grup olarak seçilmiştir. Araştırma öncesinde bütün şirketleri kapsayan eksiksiz bir liste, aday sayısı veya eleme sürecini gösteren bir çizelge oluşturulmamıştır. Raporlardaki yönetim açıklamaları araştırma sorularını incelemeye elverişlidir. Bununla birlikte seçim, kamuya açık bilgileri daha görünür şirketlere ağırlık verme riski taşımaktadır. Bu nedenle örneklem sektörü temsil etmemekte ve daha az bilgi açıklayan şirketlerle karşılaştırma içermemektedir.

Vaka birimi şirket grubu, ana veri kaynağı ise seçilmiş yıllık rapor veya kurumsal sosyal sorumluluk raporudur. Maersk ve Hapag-Lloyd'un yıllık raporlarındaki sürdürülebilirlik beyanları ile CMA CGM'nin ayrı CSR raporu farklı yayın amaçlarına sahiptir. İlk iki rapor finansal bilgilerle sürdürülebilirlik beyanını birlikte sunarken üçüncüsü grup düzeyindeki CSR faaliyetlerini derlemektedir. Bu nedenle raporlama çerçeveleri, güvence konuları ve faaliyet kapsamları aynı kabul edilmemiştir. Ana raporlardaki yönlendirmeler üzerine Maersk ve Hapag-Lloyd'un ücretlendirme raporları yardımcı belge olarak kullanılmıştır. Bu belgeler yeni vaka veya bağımsız doğrulama kaynağı değildir. Belgelerin kapsamları Tablo 2'de; yardımcı kaynakların yoruma katkısı Bölüm 4.4'te açıklanmıştır.

Tablo 2. Belge grubu ve inceleme sınırı

Şirket ve belge	Raporlama dönemi yayım yılı ve sayfalar	Kapsam ve kullanım
Maersk Annual Report 2025	2025 / 2026a Özellikle s.52, 58, 63–78, 182–183	Grup: Ocean, Logistics & Services ve Terminals. Ana belge. Şirket açıklamasına göre CSRD/ESRS'ye dayalı sürdürülebilirlik beyanı (s.58).

Şirket ve belge	Raporlama dönemi yayım yılı ve sayfalar	Kapsam ve kullanım
Hapag-Lloyd Annual Report 2025	2025 / 2026a Özellikle s.73, 80, 85, 95–106, 245–247	Grup beyanı; Liner Shipping ve terminal faaliyetleri. Ana belge. ESRS'ye dayalı birleşik finansal olmayan beyan (s.72–73).
CMA CGM 2025 CSR Report	2025 / 2026 Özellikle s.7, 11–35, 113–114	Grup; denizcilik faaliyetleri feribotları ve araç taşıyıcılarını da kapsamaktadır. Ana belge. Şirkete özgü ölçütlerle CSR raporu; 2025 ESRS/GRI uyumu doğrulanmamıştır (s.13, 113).
Maersk Annual Remuneration Report 2025	2025 / 2026b s.7, 14	Ücretlendirme tasarımını açıklayan yardımcı belge.
Hapag-Lloyd Remuneration Report 2025	2025 / 2026b s.6–8	Teşvik ölçütünü ve dönemini açıklayan yardımcı belge.

Kaynak: A.P. Møller - Mærsk A/S (2026a, 2026b); Hapag-Lloyd AG (2026a, 2026b); CMA CGM Group (2026). Konumlar basılı sayfadır; belirtilen aralıklar temel okuma alanlarını gösterir, bütün raporların ayrıntılı kodlandığı anlamına gelmez. CSRD, Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifini; ESRS, Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarını ifade etmektedir.

Belgelerin raporlama dönemi 2025, yayım yılı 2026'dır. Metin içindeki sayfa atıfları basılı sayfa numaralarını göstermektedir. Maersk ve Hapag-Lloyd ana raporlarında kullanılan basılı sayfalar PDF sırasıyla örtüşmektedir. CMA CGM'de ise basılı numara, birden başlayan PDF sayfa sırasından bir büyüktür. Ek A'da her iki konum, belge sürümü ve mevcut yerel dosyaların özetleri birlikte verilmiştir. Maersk ücretlendirme raporu resmî web metni üzerinden kontrol edilmiştir; yerel dosya özetinin bulunmadığı kaydedilmiştir. Belgenin yayım günü veya ayı doğrulanamadığında, bağlantı adresinin klasör adından tarih çıkarılmamıştır.

Literatür, araştırma konusuyla doğrudan ilişkili çalışmalardan başlayan amaçlı aramalarla belirlenmiştir. Denizcilikte karbon açıklamaları, raporlama niteliği ve güvence, stratejik hedeflerle göstergeler arasındaki ilişkiler, geçiş planı çerçeveleri, yönetim kontrolü ve ESG'ye bağlı ücret teşvikleri incelenmiştir. Kaynaklar yayıncı metinleri veya doğrulanmış künyeleri üzerinden değerlendirilmiştir. Tarama, bütün literatürü kapsayan bir sistematik derleme niteliğinde değildir. Kullanılan sorgular, erişilen kaynaklar, seçilmeyen çalışmalar ve her kaynağın desteklediği iddialar Ek B'de kayıtlıdır.

3.2. Belge taraması ve kodlama

Belgelerde hedefler, yönetişim, yatırımlar, teşvikler, güvence ve değişikliklere ilişkin açıklamalar incelenmiştir. İlgili bölümlere ulaşmak için target/baseline/Scope, board/committee/responsibility, CAPEX/OPEX/investment, incentive/remuneration/AER, uncertainty/dependency, partnership/charter, assurance ve review/adapt/alert terimleriyle arama yapılmıştır. Bu terimler metin bölümlerini bulmak için kullanılmış; kelime sıklıkları analiz sonucu olarak değerlendirilmemiştir. Maersk'in

kaynak tablosu, Hapag-Lloyd'un mutlak emisyon ve yoğunluk grafikleri ile CMA CGM'nin hedef ve güvence sayfalarında, çıkarılan metin sayfa görüntüleriyle karşılaştırılmıştır. Ek A'da şirketlere göre taranan alanlar, seçilen bölümlerin kesin konumları ve kapsam dışında bırakılan örnekler sunulmuştur.

Kodlama birimi, anlam bütünlüğü korunabilen bir paragraf, tablo satırı veya birbiriyle bağlantılı kısa metin bölümleridir. Her kayıtta belge ve sürüm bilgisi, basılı ve PDF sayfası, kesin konum, Türkçe içerik özeti, kod, zaman, faaliyet ve ölçüm kapsamı, ilişki durumu, bağlantılı kayıt ve bulgu konumu ayrı alanlarda tutulmuştur. Kaynakta belirtilen bilgi ile araştırmacının kurduğu ilişki ayrı kaydedilmiştir. Analiz, mevcut 45 kaydın ortak bir şemada düzenlenmesine ve ilgili kaynak bölümleri üzerinden incelenmesine dayanmaktadır. Kayıt kimlikleri korunmuş; yorumu destekleyen veya sınırlandıran ek kaynak konumları aynı kayıtta gösterilmiştir. Bu işlem bağımsız ikinci kodlama olarak değerlendirilmemiştir.

Başlangıç kodları araştırma soruları ve kuramsal ayrımlardan oluşturulmuştur. Hsieh ve Shannon'ın (2005) yönlendirilmiş içerik analizi yaklaşımı, önceki kuramdan başlangıç kategorisi geliştirme mantığı açısından kullanılmıştır. Gond ve diğerlerinin (2012) teknik bütünleşme sorusu hedef, kaynak ve izleme bağlantılarını; örgütsel bütünleşme sorusu yetki ve bilgi akışının incelenmesine yön vermiştir. Bilişsel bütünleşme raporlardan doğrudan gözlenemediği için kodlarla ölçülmemiştir. Tanısal izleme ile etkileşimli kullanım ayrımı ise düzenli gösterge izlenmesini gerçekleşmiş stratejik uyarlamadan ayırmak için kullanılmıştır. Tablo 3, AS1–AS4 ile dokuz kod ve incelenen ilişki arasındaki eşleştirmeyi göstermektedir.

Analiz 45 kayıttan oluşmaktadır: 42 kayıt üç ana rapora, üç kayıt ise iki yardımcı ücretlendirme raporuna dayanmaktadır. Her şirket için 15 kayıt bulunması, örneklem kotası, doygunluk veya kapsam yeterliği göstergesi değildir; kullanılan kayıt grubunun dağılımını göstermektedir. Bir kayıt birden fazla kodla ve ilişki değerlendirmesiyle bağlantılı olabilir. Dokuz ana kod içinde C5, izleme ve teşvik; C9 ise gözden geçirme süreci ve raporlanan karar değişikliği olarak alt başlıklara ayrılmıştır. Ayrı bir pilot kodlama veya kodlayıcılar arası uyum çalışması yapılmamıştır.

Tablo 3. Araştırma soruları kodlar ve incelenen ilişkiler

Kod	Soru ve kuramsal işlev	İncelenen ilişki ve kodlama kuralı
C1 Hedef ve kapsam	AS1; hedeflerin teknik kapsamı	Baz yıl, hedef yılı, mutlak emisyon veya yoğunluk ölçütü, birim, faaliyet ve emisyon kapsamı. Hedefin hangi değişimi öngördüğü belirtilir.
C2 Üst düzey gözetim	AS2; örgütsel ilişkiler	Onaylayan veya gözeten kurul ya da birim ve sorumluluk alanı. Kurul adı veya üyelik tek başına karar ilişkisi göstermez.

Kod	Soru ve kuramsal işlev	İncelenen ilişki ve kodlama kuralı
C3 İcra ve bilgi akışı	AS2; örgütsel ilişkiler	Bilgiyi hazırlayan, ileten ve karar alan kişi veya birimler. Bilginin kime iletildiği C3; hangi ölçütün ne sıklıkla izlendiği C5-İ kapsamındadır.
C4 Kaynak ve uygulama	AS3; kaynaklar ile hedeflerin ilişkisi	Bütçe, sermaye harcamaları (CAPEX), faaliyet giderleri (OPEX), sözleşmeler ve bildirilen kullanım. Plan, taahhüt ve gerçekleşmiş harcama ayrılır.
C5 İzleme ve teşvik	AS3; tanısal izleme	C5-İ: gösterge ve değerlendirme sıklığı. C5-T: ücret planı, performans dönemi, oranın hesaplandığı toplam ve ölçüt.
C6 Belirsizlik ve bağımlılık	AS4; koşulların değerlendirilmesi	Yakıt, düzenleme, maliyet veya üçüncü taraflarla ilgili koşullar. Senaryo, gerçekleşmiş karar sayılmaz.
C7 İş birliği	AS3; örgütler arası kaynak ilişkisi	Gemi sahibi, tedarikçi veya ortakla görev, maliyet veya uygulama ilişkisi. Yalnızca kuruluşların adlarının verilmesi yeterli değildir.
C8 Raporlama ve güvence	AS4; kanıt sınırı	Veri kapsamı, yöntem, güvenceyi veren kuruluş, dönem, güvence konusu ve düzeyi. Gelecekteki hedeflerin başarılacağını garanti etmez.
C9 Gözden geçirme	AS4; karar süreçlerinde kullanım	C9-P: koşula bağlı gözden geçirme süreci. C9-K: raporlanan karar veya düzenleme değişikliği. İnceleme sıklığı tek başına uyarlama göstermez.

Kaynak: Araştırma soruları için oluşturulan analitik kod kitabı. Kuramsal konumlandırma Gond ve diğerleri (2012), yorum sınırı Bromley ve Powell (2012), yardımcı yönetişim soruları GRI (2021) ile ilişkilidir. Kodlar bu kaynaklardan alınmış hazır bir ölçek değildir.

C3, bilgiyi hazırlayan ve ileten kişi veya birimler ile karardan sorumlu olanları göstermektedir. C5-İ, hangi göstergenin hangi sıklıkla değerlendirildiğini; C5-T ise gösterge ile ücret tahsisi veya ödeme arasındaki ilişkiyi kaydetmektedir. Aynı metin bölümü hem bilgi akışını hem değerlendirme düzenini açıklıyorsa C3 ve C5-İ birlikte kullanılabilir. C9-P, belirli bir koşul gerçekleştiğinde izlenecek gözden geçirme sürecini; C9-K ise raporda alındığı belirtilen kararı veya gerçekleştiği bildirilen düzenleme değişikliğini göstermektedir. Duyurulan kararın ne zaman uygulanacağı ayrıca kaydedilmiştir. Örneğin çeyreklik inceleme C5-İ, sapma durumunda eylem planı hazırlanması C9-P, bir komitenin kaldırılarak görevlerinin başka bir yapıya aktarılması C9-K kapsamında değerlendirilmiştir. C7 için ise ortaklık adının belirtilmesi yeterli görülmemiş; görev, finansman, donanım veya uygulamayla ilgili bir ilişki aranmıştır.

3.3. Karşılaştırma ve yorum kuralları

Karşılaştırma önce her şirketin belirli bir hedefi veya operasyon sorunu için yapılmıştır. İki metin bölümü ilişkilendirilirken hedef, zaman aralığı, faaliyet kapsamı ve ölçüm birimi kontrol edilmiştir. İlişki aynı metin bölümünde açıkça kurulmuşsa D, belgede belirli bir bölüme veya yardımcı kaynağa açık gönderme yapılmışsa X kullanılmıştır. Böyle bir gönderme olmadan araştırmacının işlevsel benzerliğe dayanarak kurduğu ilişki R olarak kaydedilmiş; şirketin doğrudan açıklaması sayılmamıştır. Filo, iş kolu, dönem veya gösterge kapsamındaki bilinen farklar eşleştirmeye engelse S, gerekli bilgi incelenen belgelerden belirlenemiyorsa U kullanılmıştır. Bir raporda hedefin ve bir kurulun ayrı ayrı anılması, doğrudan ilişki kurmak için yeterli kabul edilmemiştir.

Ek A'da bu nitelemeler şirketin tamamına değil, iki kayıt veya unsur arasındaki belirli ilişkiye verilmiştir. Hapag-Lloyd'un özmal filoya ilişkin AER teşviki ile kiralık gemileri de kapsayan stratejik filo hedefi arasındaki ilişki S olarak değerlendirilirken, aylık göstergelerin sorumlu yönetime iletilmesi D olarak değerlendirilebilir. Maersk'in ana raporundan ücretlendirme raporuna yapılan açık gönderme X'tir; toplam ESG ağırlığının yalnız iklim göstergesine ait olduğu sonucu ise desteklenmemektedir. CMA CGM'de Smartship uyarısından filo müdahalesine uzanan süreç D olarak kaydedilmiştir. Bu sürecin belirli bir 2030 mutlak emisyon hedefine katkısı ise U'dur. Böylece aynı şirketin farklı açıklamaları tek bir başarı veya kanıt düzeyi altında toplanmamıştır.

Dokuz kod, bulguların sunumunda beş yönetim konusu altında birlikte değerlendirilmiştir. Hedef C1'den, sorumlular C2 ve C3'ten, kaynak kararları C4 ve C7'den, izleme C5'ten, gözden geçirme ise C9'dan incelenmiştir. C6, ilişkilerin bağlı olduğu koşulları; C8 ise veri ve güvence sınırlarını değerlendirmek için kullanılmıştır. Bu düzenleme istatistiksel bir indirgeme değildir. Her konuda kayıt bulunması, konular arasında D veya X ile nitelenen ilişki bulunduğunu göstermez. Bu nedenle Tablo 5'te aynı hedefle ilgili bilgilerle birlikte belirlenemeyen, araştırmacı tarafından ilişkilendirilen veya kapsamları farklı olan bağlantılar da gösterilmiştir.

İlk yorumları sınırlandırabilecek kayıtlar incelenirken olumsuz performans bilgilerinin yanı sıra kapsam ve dönem farkları da dikkate alınmıştır. Hapag-Lloyd'da AER ile mutlak emisyonun farklı yönlerde değişmesi, Maersk'te teşvik tasarımının 2026 itibarıyla değişeceğinin açıklanması ve CMA CGM'de PULSE tutarının taahhüt ile kullanımı birlikte belirtmesi bu örnekler arasındadır. Şirket tanıtımı, iklimle ilgili kararlara bağlanmayan çalışan ücret eşitliği verileri ve yalnız ortaklık adını içeren bölümler, iklim teşviki veya uygulama kanıtı olarak kodlanmamıştır. Ek A'daki kesin kaynak konumları, bu dışlama kararlarının ve yorum sınırlarının yeniden incelenmesine olanak sağlamaktadır.

3.4. Araştırmanın sınırlılıkları

Veri grubu şirketlerin kendilerinin hazırladığı kamuya açık belgelerdir. Bu nedenle analiz, şirket içi toplantıları, günlük uygulamayı, paydaş deneyimini veya emisyonların bağımsız ölçümünü kapsamamaktadır. Raporların biçimi ve güvence kapsamı farklıdır. Bir yönetim ilişkisinin daha ayrıntılı açıklanması, uygulamanın diğer şirketlerden daha etkili olduğunu

göstermez. Tek dönem tasarımı da değişimin nedenlerini veya sürekliliğini sınamaya elverişli değildir. Bulgular analitik karşılaştırma niteliğindedir; sektör geneline istatistiksel genelleme yapılmamıştır.

Kaynak taraması, belge incelemesi, analiz kayıtlarının düzenlenmesi, karşılaştırma, Türkçe ve İngilizce metnin hazırlanması ve dil düzenlemesinde OpenAI Codex desteğinden yararlanılmıştır. Analiz bağımsız insan kodlayıcılarla doğrulanmamıştır. Araştırma kamuya açık şirket belgelerine ve yayımlanmış kaynaklara dayanmaktadır; katılımcılardan veri toplanmamıştır.

4. Bulgular

4.1. Hedeflerin dönem faaliyet ve ölçüm kapsamları

Karşılaştırma, aynı hedef yılına sahip açıklamaların farklı faaliyetleri ve ölçüm kapsamlarını içerebildiğini göstermektedir. Tablo 4'te üç grubun mutlak azaltım hedefleri, yoğunluk ölçütleri, baz yılları ve net sıfır açıklamaları ayrı sunulmuştur. Hapag-Lloyd'da bu fark şirket içindeki göstergelerde de görülmektedir: stratejik hedef, ücret teşviki ve raporlanan AER göstergesi aynı kapsama sahip olmayabilmektedir. Bu nedenle sorumluluk ve kaynak ilişkileri incelenirken şirket adıyla yetinilmemiş, her hedefin kapsamı esas alınmıştır.

Tablo 4. Hedeflerin ölçütleri dönemleri ve faaliyet kapsamları

Grup ve kayıt	Ölçüt baz yıl ve hedef	Faaliyet ve kapsam	Net sıfır ve yorum sınırı
Maersk M02	2030 mutlak azaltım hedefleri, 2022 baz yılına göre: kendi konteyner operasyonlarında −%35; taşerona verilen konteyner operasyonlarında −%17. Yüzdeler toplam emisyon değişimini göstermektedir.	İlk hedef Kapsam 1+3 WTW, ikinci hedef Kapsam 3 WTW'dir. "Kendi operasyonları" yalnız özmal gemiler değildir. Grup toplamı ile denizcilik alt hedefleri ayrıdır.	2040 grup net sıfır hedefi: 2022'ye göre Kapsam 1+2 −%96 ve Kapsam 3 −%90; kalan 6,2 MtCO2e'nin SBTi ölçütlerine göre nötrleştirilmesi. Brüt azaltım hedeflerine karbon kredileri ve uzaklaştırmalar dâhil değildir (s.64, 75–76).
Hapag-Lloyd B2-C1-02	2030 mutlak WTW filo hedefi: 2022'de 15,6 MtCO2e'den yaklaşık 10,0'a, yaklaşık üçte bir azaltım. Ayrı yoğunluk hedefi: AER'in 9,13'ten 4,3 gCO2e/DWTnm'ye düşürülmesi.	İşletilen hat taşımacılığı filosu; özmal ve kiralık gemiler. Kapsam 1 ile yakıtın üretim ve tedarik aşamalarına ilişkin Kapsam 3.3. AER bir yoğunluk oranıdır; mutlak emisyonla eş tutulmaz.	2045 net sıfır tanımı SBTi'den farklıdır: teknik ve ekonomik olarak uygulanabilir azaltım; kalan emisyonlar için belgeli, yüksek kaliteli giderim veya denkleştirme. S.96'da ters kullanılan absolute/relative etiketleri grafikler, birimler ve s.97'deki yöntemle değerlendirilmiştir.

Grup ve kayıt	Ölçüt baz yıl ve hedef	Faaliyet ve kapsam	Net sıfır ve yorum sınırı
CMA CGM B3-01/02/03	2008 bazlı mutlak WTW denizcilik hedefleri: 2030 −%30, 2040 −%80; 2050 net sıfır. Grafik birimi MtCO2e'dir. gCO2e/TEU-km ile verilen yoğunluk ayrı bir ölçüttür.	Denizcilik faaliyetleri feribotları ve araç taşıyıcılarını da kapsar. Grup toplamı veya CEVA'nın depo ve karayolu faaliyetleriyle eş tutulmaz. 2008 baz değeri 33,6; 2025 değeri 33,3 MtCO2e'dir.	Hedefi açıklayan bölümde, 2050 net sıfır hedefi için kalan emisyon, giderim ve denkleştirme koşulları ayrıntılandırılmamıştır. Brüt sıfır veya SBTi onayı varsayılmaz. Yoğunluk iyileşmesi, mutlak hedefin gerçekleştiğini göstermez.

Kaynak: Maersk (2026a, s.75–76; M02), Hapag-Lloyd (2026a, s.96–97; B2-C1-02) ve CMA CGM (2026, s.15; B3-02). WTW, yakıtın üretiminden kullanımına kadar olan yaşam döngüsü kapsamını; AER, yıllık verimlilik oranını göstermektedir. DWTnm, detveyt tonajı ile deniz milinin çarpımıdır. MtCO2e, milyon ton karbondioksit eşdeğeridir. TEU, 20 ayaklık standart konteyner eşdeğerini; SBTi, Bilim Temelli Hedefler Girişimini ifade etmektedir. Değerler hedef veya raporlanan göstergelerdir; ortak bir gerçekleşme sıralaması oluşturmamaktadır.

Yönetimle ilgili ilişkiler, hedeflerin kapsamı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Maersk'in grup düzeyindeki iklimle ilgili geçiş planı ile denizcilik alt hedefleri, Hapag-Lloyd'un işletilen filo hedefi ile özmal gemilere ilişkin ücretlendirme ölçütü, CMA CGM'nin denizcilik hedefi ile grup yatırım portföyü aynı kapsamda değildir. Açıklamaların aynı şirkete ait olması; hedefin, dönemin ve faaliyetlerin de aynı olduğunu göstermez (M01–M02; B2-C1-01–02; B3-01–02).

Gösterge karşılaştırmaları bu farkı somutlaştırmaktadır. Hapag-Lloyd'da 2025 AER'i 7,36 gCO2e/DWTnm iken mutlak filo emisyonu 2024'teki 17,7'den 18,6 MtCO2e'ye yükselmiştir. CMA CGM'nin 2008'e göre bildirdiği %58 yoğunluk iyileşmesi de mutlak WTW emisyonuyla aynı ölçüt değildir. Mutlak emisyon grafiğinde 2008 baz değeri 33,6, 2025 değeri ise 33,3 MtCO2e'dir. Bu göstergeler kapsam ve ölçüt uyumsuzluğu (S) nedeniyle aynı sonuç gibi yorumlanamaz; karşılaştırma tek başına başarı veya başarısızlık kanıtı oluşturmaz (Hapag-Lloyd AG, 2026a, s. 96–97; CMA CGM Group, 2026, s. 5, 15; B2-C8-14; B3-03).

Maersk'in Ocean faaliyetlerine ilişkin operasyonel enerji verimliliği göstergesi (EEOI), 2024–2025 döneminde 11,1'den 10,8 gCO2/(ton yük×deniz mili)'ne düşmüştür. Aynı dönemde grubun piyasa bazlı toplam emisyonu 83,527'den 85,449 MtCO2e'ye yükselmiştir. Faaliyet kapsamı, kapsanan gazlar ve paydalar farklı olduğundan bu değerler tek bir performans serisi olarak değerlendirilmemiştir. Hapag-Lloyd'un 2024 AER değerini 7,96'dan 7,91'e düzeltmesi ise DWT verilerinin toplanmasındaki değişiklikten kaynaklanmaktadır; operasyonel iyileşme olarak kodlanmamıştır (A.P. Møller - Mærsk A/S, 2026a, s. 73, 77; Hapag-Lloyd AG, 2026a, s. 96; M11; B2-C8-14).

İlk araştırma sorusu bakımından, incelenen hedefler ortak bir çevresel başarı ölçeği oluşturmamaktadır. 2030 azaltım hedefleri ve net sıfır yılları; baz yıl, mutlak emisyon veya

yoğunluk ölçütü, filo kapsamı ve kalan emisyonların nasıl ele alındığıyla birlikte okunmalıdır. Yönetimle ilgili ilişkiler de ancak bu kapsamlar korunduğunda ilgili hedef için dayanak sağlayabilir. Kapsam farkı bulunduğunda veya ilişkinin araştırmacı tarafından kurulduğu ya da belirlenemediği durumlarda bu nitelik ayrıca belirtilmelidir.

4.2. Gözetim uygulama ve bilgi akışı

Üç şirket de üst yönetimin görevlerine ilişkin bilgi vermektedir. Karşılaştırmada bu görevlerin hangi hedef ve kararla ilişkilendirildiği incelenmiştir. Doğrudan açıklama (D), açık çapraz gönderme (X), araştırmacı eşleştirmesi (R), kapsam uyumsuzluğu (S) ve ilişkinin belirlenememesi (U) ayrı değerlendirilmiştir. Bu durumlar şirketleri derecelendiren veya olgunluk aşamalarına ayıran bir ölçek değildir. Tablo 5'te hedeflerle yönetim kararları arasındaki ilişkiler ve ek bilgi gerektiren konular birlikte sunulmuştur.

Tablo 5. Hedeflerle yönetim kararları arasındaki ilişkiler

İncelenen hedef	Sorumluluk ve kaynak ilişkisi	İzleme ve gözden geçirme	Ek bilgi gerektiren ilişkiler
Maersk Grup geçiş planı ve 2030 denizcilik alt hedefi	Grup planının COO, ELT ve yönetim kuruluyla ve yıllık CAPEX/OPEX ile ilişkisi: D (M04/05, s.65). Denizcilik alt hedefi ile grup planı sorumlusu arasındaki ilişki: R (M02/04). Alt hedefe özgü ayrı kaynak tahsisi açıklanmamıştır.	Öncelikli stratejik ve ESG hedefleri ile göstergelerin RCC'de çeyreklik incelemesi: D (M06). Kaynak kalemleri ile belirli emisyon göstergesi arasındaki ilişki: R (M05/06/11). Senaryo değişikliği olasılığı ayrı açıklanmıştır (M10).	Belirli bir KPI sapmasıyla gerçekleşmiş hedef değişikliği arasındaki ilişki: U. Bildirilen komite değişikliği (M03), alt hedefin KPI nedeniyle değiştiğini göstermez. Ücret raporuna gönderme X'tir; iklimin tek başına payını göstermez (M14/15).
Hapag-Lloyd Strategy 2030 kapsamındaki işletilen filo	Filo hedefinin sorumlu yönetim ve göstergeyle ilişkisi: D (B2-C1-02/C5-07). Hedeften Actions and resources bölümüne gönderme: X (B2-C4-05). Genel bütçe onayıyla belirli iklim yatırımını ilişkilendirme: R (B2-C2-04).	Aylık gösterge tablosu, çeyreklik yönetim izlemesi ve bütçe/tahmin incelemesi arasındaki ilişki: D (B2-C5-07/C9-13). Kaynak kalemiyle program göstergesi arasındaki ilişki: R; yatırım başına etki açıklanmamıştır.	Belirli bir sapmayla gerçekleşmiş hedef veya yatırım değişikliği arasındaki ilişki: U. Ücret ve strateji AER'lerinde özmal/işletilen filo farkı: S (B2-C5-08). IMO kararlarını bekleme kararı ayrı bir koşula bağlıdır (B2-C6-10).

İncelenen hedef	Sorumluluk ve kaynak ilişkisi	İzleme ve gözden geçirme	Ek bilgi gerektiren ilişkiler
CMA CGM 2030/2040 denizcilik WTW hedefleri	Hedef ile Enerji Geçişi Bölümü arasındaki ilişki: R (B3-02/04). PULSE toplamını hedefe özgü gerçekleşmiş CAPEX sayma: S (B3-07). Grup gözetiminden bölüm açıklamasına gönderme: X (B3-04).	Hedef ile aynı WTW grafiğindeki gösterge arasındaki ilişki: D (B3-02/03). Genel grup göstergeleri ve sapma yanıtıyla belirli denizcilik hedefini ilişkilendirme: R (B3-08). Smartship müdahale süreci kendi kapsamı içinde D'dir (B3-09).	Kaynağın hedef üzerindeki ölçülmüş etkisi ve operasyonel sürecin stratejik hedef değişikliğiyle ilişkisi: U. CEVA depo/karayolu değişikliklerini denizcilik hedefine ekleme: S (B3-10/11). İklim hedefine özgü ücret ilişkisi belirlenememiştir (B3-15).

Kaynak: D doğrudan açıklamayı, X açık çapraz göndermeyi, R araştırmacı eşleştirmesini, S kapsam uyumsuzluğunu, U belirlenememeyi göstermektedir. Her niteleme belirli bir ilişkiye aittir; şirketlerin başarısını ölçmemektedir. COO operasyonlardan sorumlu yöneticiyi, ELT üst yönetim ekibini, RCC Risk ve Uyum Komitesini, KPI temel performans göstergesini ifade etmektedir.

Maersk, grup geçiş planı ve uygulamasından COO'nun sorumlu olduğunu, planın ELT ile yönetim kurulunca onaylandığını ve gerekli sermaye harcamaları ile faaliyet giderlerinin yıllık iş ve finans planlarına alındığını doğrudan açıklamaktadır (D). Buna karşılık denizcilik alt hedefinin ayrı bütçesi ve göstergeleriyle kurulan ilişki araştırmacı eşleştirmesidir (R). RCC'nin öncelikli ESG hedefleri ve göstergelerindeki ilerlemeyi çeyreklik izlemesi, her denizcilik alt hedefi için ayrı değerlendirme tutanağı bulunduğunu göstermemektedir (2026a, s. 52, 65; M04–M06).

Hapag-Lloyd'un Strategy 2030 tablosu, işletilen filonun hedeflerini sorumlularla, mutlak CO2e ve AER'in aylık takibiyle ve icra kurulunun çeyreklik izlemesiyle doğrudan ilişkilendirmektedir (D). Hedef bölümünden "Actions and resources" bölümüne yapılan gönderme de hedef ile faaliyetler arasındaki ilişkiyi desteklemektedir (X). Ancak genel bütçeyi ve büyük yatırımları onaylama yetkisinin açıklanması, belirli bir iklim yatırımının bu hedef için onaylandığını gösteren karar kaydının yerine geçmemektedir (R) (2026a, s. 58–59, 80, 96–99; B2-C3-03; B2-C2-04; B2-C5-07).

CMA CGM'nin genel yönetişim bölümünden Enerji Geçişi Bölümüne açık sayfa göndermesi yapılmaktadır (X). Bu birimin emisyon azaltımına yönelik çalışmaların yönünü belirleme ve ilerlemeyi izleme görevi açıklanmıştır. Buna karşılık, belirli bir denizcilik WTW hedefi ile grup düzeyindeki çeyreklik CSR göstergeleri arasında kurulan ilişki araştırmacı eşleştirmesidir (R). Bölgesel CSR görevlilerinin aylık raporları ve CEVA'nın ayrı komite düzeni de aynı filo izleme mekanizması olarak değerlendirilmemiştir (2026, s. 7, 13, 15; B3-04–05, B3-08).

İkinci araştırma sorusuyla ilgili bulgular, sorumluluk dağılımı ve bilgi akışının farklı yönlerinin raporlarda açıklandığını göstermektedir. Ancak üç şirketin hiçbirinde aynı

hedef, sorumlu kurul veya birim, kaynak, gösterge ve gözden geçirme arasında kesintisiz bir ilişki bütünüyle doğrulanamamıştır. Özellikle program kaynaklarının belirli bir göstergeyle ve izleme sonucunun gerçekleşmiş hedef değişikliğiyle ilişkilendirilmesi ek bilgi gerektirmektedir. Bir ilişkinin D veya X ile nitelenmesi, onunla bağlantılı diğer ilişkileri kendiliğinden doğrulamamaktadır.

Uygulama sorumluluğu (C3), izleme (C5-İ) ve değişiklik kararı (C9-K) bu nedenle ayrı ele alınmıştır. Maersk'te COO'nun sorumluluğu planın uygulanmasına, RCC'nin izlemesi ise bilgi akışına ilişkindir. ESG Komitesinin Mart 2025'te kapatılarak yerine Enerji Geçişi Komitesinin kurulması, gerçekleştiği bildirilen bir örgütsel değişikliktir. Ancak bu değişiklik, bir emisyon sapması nedeniyle hedefin değiştirildiğini göstermemektedir. Raporlama kontrollerindeki zayıflıkların icra kuruluna iletilmesine ilişkin düzenleme de belirli bir kontrol zayıflığının fiilen ortaya çıktığı anlamına gelmemektedir (2026a, s. 44, 52; M03, M07).

4.3. Kaynak kullanımı ve kuruluşlar arası iş birliği

Maersk'in 2025 harcama tablosunda varlıkların verimliliği için yaklaşık 1.700 milyon, özmal varlıkların elektrifikasyonu ve yakıt değişimi için ayrı ayrı yaklaşık 200 milyon ABD doları (USD) bildirilmektedir. Bu tutarlar, grup düzeyindeki emisyon azaltım önlemlerine ilişkindir; yalnızca denizcilik hedefi için yapılan sermaye harcamaları değildir. Hapag-Lloyd'un cari dönemdeki 650,5 milyon avro Taksonomi uyumlu sermaye harcaması ile 2029'a kadar sözleşmeye bağlanan yeni gemiler ve dönüşümler için geleceğe ayrılan 4,5 milyar avro da farklı aşamaları göstermektedir (2026a, s. 65; 2026a, s. 98–99; M05; B2-C4-05).

CMA CGM'nin PULSE fonu için Eylül 2022'de beş yıllık 1,5 milyar avro bütçe açıklanmıştır. İki yılda 700 milyon avronun taahhüt edilmiş veya kullandırılmış olacağı yönündeki ifade, taahhüt ile kullanımı ayırmayan ileriye dönük bir açıklamadır. Bu tutar, 2025 yılında gerçekleşmiş sermaye harcaması, nakit çıkışı veya denizcilik hedefinin finanse edilen bölümü olarak hesaplanmamıştır (2026, s. 29–30; B3-07).

İç karbon fiyatlarının hangi kararlarda kullanıldığı da farklıdır. Maersk, yatırım projeksiyonlarında 75 USD/ton GHG; Hapag-Lloyd ise gelecekteki yatırımların değerlendirilmesinde 90 USD/ton CO2e gölge fiyat kullandığını bildirmektedir. GHG, sera gazlarını ifade etmektedir. Bu fiyatlar, gerçekleşmiş emisyonlar için yapılmış ödemeler değildir. CMA CGM yatırım analizlerinde iç karbon fiyatını kullanma yönelimini açıklamaktadır; ancak sayısal fiyat ve bütün yatırımlarda fiilî kullanım, incelenen metin bölümünden belirlenememektedir (2026a, s. 65; 2026a, s. 106; 2026, s. 13; M05; B2-C4-06; B3-06).

C7 kapsamında incelenen iş birliği açıklamalarında Maersk, zaman esaslı kiralanan gemilerin dönüşüm maliyetini gemi sahipleriyle paylaştığını ve 2025 programında 150 gemide yaklaşık 215 dönüşüm girişimini tamamladığını bildirmektedir. Hapag-Lloyd–Seaspan açıklaması ise beş geminin alternatif yakıta dönüşümünün 2026'da başlamasını öngörmektedir. İlk açıklama bildirilen uygulama ve maliyet paylaşımına, ikincisi

gelecekte gerçekleştirilecek dönüşüme ilişkindir; gerçekleşme durumları aynı değildir (2026a, s. 67; 2026a, s. 98–99; M08; B2-C7-12).

CMA CGM'de C7 kapsamında PULSE yatırım düzenlemeleri, ortak araştırma ve geliştirme çalışmaları, yakıt ve liman ölçütleri ile yeşil koridor çalışma grubundaki taşıyıcıların görevleri incelenmiştir. Bu bilgiler iş birliğinin işlevini açıklamakta, ancak belirli bir WTW hedefinde gerçekleşen azaltım miktarını göstermemektedir. Bu nedenle maliyet paylaşımı, teknoloji değerlendirmesi ve koridor planlaması, yalnızca ortaklık bulunup bulunmadığına göre değil, açıklanan görevler bakımından karşılaştırılmıştır (2026, s. 29–32; B3-07, B3-12).

Tedarik kapasitesi ile gerçekleşmiş kullanım da ayrılmalıdır. Maersk'in Avenir ile çerçeve anlaşması kapsamında ilk biyolojik kökenli sıvılaştırılmış doğal gaz (bio-LNG) teslimatları 2027 için beklenmektedir. Buna karşılık 2025'te raporlanan yenilenebilir yakıt tüketimi 3.034'ten 1.524 GWh'ye gerilemiştir. Gelecekteki tedarik anlaşması mevcut tüketim olarak değerlendirilemez. Hapag-Lloyd'un alternatif yakıt ve tersane kapasitesine bağımlılığı da kaynaklarla hedefler arasındaki ilişkiyi etkileyen koşullar olarak kaydedilmiştir (2026a, s. 69, 78; 2026a, s. 99; M09, M12; B2-C6-11).

4.4. İzleme göstergeleri ve ücret teşviklerinin kapsamı

Maersk'in yardımcı ücretlendirme raporunda, 2025–2027 uzun vadeli teşvik planının %20'sini toplam ESG bileşeninin oluşturduğu belirtilmektedir. Bu bileşen, emisyon azaltımının yanında insan, kültür ve emniyet konularını da içermektedir. Aynı belge, ESG ölçütlerinin 2026'dan itibaren çıkarılacağını duyurmaktadır. Dolayısıyla %20 ağırlık yalnız iklime ait değildir. Gelecek döneme ilişkin duyuru da 2026 uygulamasının gerçekleştiği veya mevcut tahsislerin iptal edildiği şeklinde yorumlanamaz (2026b, s. 7; M14–M15).

Hapag-Lloyd'un ana raporunda, AER'e bağlı %25 uzun vadeli teşvik planı (LTIP) ağırlığı ile 2025 değişken ücretine ilişkin %17 pay farklı toplamlar üzerinden hesaplanmaktadır. Yardımcı rapor ayrıca, 2025'te ödenen 2022 diliminin 2022–2024 performans döneminde %20 ESG ağırlığı taşıdığını açıklamaktadır. Ücretlendirmede kullanılan AER özmal gemilere, stratejide kullanılan AER ise özmal ve kiralık gemilere ilişkindir. Göstergelerin aynı adı taşıması kapsamlarının aynı olduğunu göstermemektedir (S) (2026a, s. 85, 97; 2026b, s. 6–8; B2-C5-08; B2A1-C5-09).

Yalnız ana rapor incelendiğinde Maersk'te ücretlendirmeye ilişkin genel bir gönderme bulunmaktadır. İki yardımcı kayıt, ESG ağırlığını ve gelecekte yapılacağı açıklanan tasarım değişikliğini ayrıntılandırmaktadır. Hapag-Lloyd'da ise iklim göstergesiyle ücret arasındaki ilişki ana raporda yer almakta; yardımcı kayıt dönem ve teşvik dilimi ayrımını açıklamaktadır. Bu nedenle yardımcı belgeler yönetişimle ilgili bütün sonuçları değiştirmemekte, ücretlendirme ilişkisinin ayrıntılarını ve yorum sınırlarını belirginleştirmektedir.

CMA CGM'ye ilişkin 15 ana kayıtta iklime özgü bir yönetici ücret formülü belirlenememiştir (U). Genel çalışan teşvikleri, iklimle bağlantılı yönetici ücretlendirmesinin yerine kullanılmamıştır. Ek B'de kayıtlı sınırlı resmî kaynak taramasında uygun bir ayrı 2025 yönetici ücretlendirme belgesine ulaşılamadığından yardımcı kayıt bulunmamaktadır. Bu durum, söz konusu belgenin veya mekanizmanın hiç olmadığı anlamına gelmemekte; incelemenin erişim sınırını göstermektedir (2026, s. 7, 66, 70, 74, 109; B3-15).

Üçüncü araştırma sorusuyla ilgili bulgular, kaynak ve teşvik bilgilerinin tutarlarla birlikte karar aşaması, kapsam ve dönem dikkate alınarak yorumlanması gerektiğini göstermektedir. Ana raporlara dayanan 42 kayıt ve üç yardımcı kayıt toplam 45 kayıt oluşturmaktadır. Yardımcı kayıtlar bağımsız performans doğrulaması değildir. C5-İ izlemeyi, C5-T teşvik formülünü göstermektedir; açıklanan teşvik ağırlığı yöneticinin davranışını veya emisyon üzerindeki etkiyi ölçmemektedir.

4.5. Gözden geçirme karar değişiklikleri ve güvence

Değişen koşullara verilen yanıtlar, açıklamalarda farklı aşamalarda yer almaktadır. Maersk, 2030 hedeflerini korurken IMO çerçevesinin ertelenmesi nedeniyle temel yakıt senaryosundan kötümser senaryoya geçme olasılığını değerlendirmekte; gerçekleşmiş bir plan değişikliği bildirmemektedir. Hapag-Lloyd ise kapsamlı geçiş planını geliştirmeyi sürdürmeden önce yeni IMO kararlarını bekleme kararı aldığını açıklamaktadır (2026a, s. 63–65; 2026a, s. 95; M10; B2-C6-10).

Tablo 6. Dış güvencenin konusu kapsamı ve sınırları

Grup ve kayıt	Kuruluş dönem ve güvence düzeyi	Güvence konusu	Kapsam dışı konular ve yorum sınırları
Maersk M13	PwC; 2025 dönemi; sınırlı güvence.	Yıllık raporun s.49–118'deki sürdürülebilirlik beyanı; güvence raporunda tanımlanan ölçütler esas alınmıştır.	2021–2023 karşılaştırmalı bilgiler kapsam dışıdır. İç kontrol etkinliği veya ileriye dönük hedeflerin gerçekleşmesi hakkında güvence verilmemektedir. Ücretlendirme raporu ayrı bir güvence konusudur.
Hapag-Lloyd B2-C8-15	PwC; 2025 grup beyanı; ISAE 3000 kapsamında sınırlı güvence.	Güvence raporunda tanımlanan 2025 birleşik finansal olmayan grup beyanı.	Geleceğe ilişkin varsayımların ve değer zinciri verilerinin sınırlılıkları korunmaktadır. Önceki dönemlere ilişkin güvence işaretleri bütün yılları kapsamaz. Yönetim düzeninin bütünüyle etkili olduğu sonucu çıkarılamaz.

Grup ve kayıt	Kuruluş dönem ve güvence düzeyi	Güvence konusu	Kapsam dışı konular ve yorum sınırları
CMA CGM B3-14	Güvenceyi veren kuruluş incelenen İngilizce metinde belirlenememiştir. 2025 verileri; 6 Mart 2026 tarihli rapor; sınırlı güvence.	Ek listede seçilmiş göstergeler. İklim bakımından Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3'ün 2–7 kategorileri. S.35'teki işaretler s.113–114 kapsam listesiyle birlikte değerlendirilir.	Bütün CSR raporunun, Kapsam 3 kategorilerinin tamamının, geçiş planı etkinliğinin veya gelecekteki azaltımların güvence kapsamında olduğu varsayılmaz. Eksik ve tamamlanan veriler B3-13 ile birlikte değerlendirilir.

Kaynak: Maersk (2026a, s.182–183; M13), Hapag-Lloyd (2026a, s.245–247; B2-C8-15) ve CMA CGM (2026, s.35, 113–114; B3-14). Sınırlı güvence ile makul güvence farklı düzeylerdir. CMA CGM'nin incelenen metninde güvenceyi veren kuruluş belirlenemediğinden kuruluş adı belirtilmemiştir.

Bu açıklamaların yorumlanmasında C9-P ile C9-K ayrımı gereklidir. Hapag-Lloyd'un yıllık etkinlik incelemesi ile bütçe ve tahminleri gözden geçirmesi, CMA CGM'nin çeyreklik göstergelerdeki sapmaların ardından eylem planı hazırlanmasını öngören düzeni gibi, tanımlanmış süreçlerdir. Smartship'in kirlenme uyarısını araştırma ve geliştirme birimiyle filo birimlerine iletmesi daha somut bir bilgi akışını açıklamaktadır. Ancak bu açıklama, belirli bir tarihte temizlik müdahalesi yapıldığını göstermemektedir (2026a, s. 80, 97, 99; 2026, s. 7, 19, 23; B2-C9-13; B3-08–09).

CMA CGM/CEVA'nın ABD'deki karayolu hidrojen pilotunu maliyet ve ikmal kısıtları nedeniyle durdurması ise alındığı bildirilen bir karardır (C9-K). Aynı sayfada Avrupa'daki denemelerin açıklanması, bu kararın bütün hidrojen seçeneklerine genellenemeyeceğini göstermektedir. CEVA'nın 2025 kira kontrol listesi de yeni bir uygulamadır. Ancak listenin, karşılanmayan depo güneş paneli hedefi nedeniyle hazırlandığına ilişkin nedensellik kurulmamıştır. İki örnek de lojistik faaliyetlere aittir ve denizcilik WTW hedefinin değiştirildiği anlamına gelmemektedir (2026, s. 22, 28; B3-10–11).

Güvence açıklamaları da farklı bilgi gruplarını kapsamaktadır. Maersk'in 2025 sürdürülebilirlik beyanına ilişkin sınırlı güvencesinde 2021–2023 karşılaştırmalı bilgiler kapsam dışında tutulmuştur. Bu güvence, iç kontrollerin işleyiş etkinliğinin sınandığı anlamına gelmemektedir. Hapag-Lloyd'un grup beyanı ile CMA CGM'nin seçilmiş 2025 sosyal ve çevresel göstergelerine verilen sınırlı güvenceler de eş kapsamlı değildir. CMA CGM'nin iklimle ilgili güvence kapsamı, Kapsam 1–2 ile Kapsam 3'ün 2–7 kategorilerini içermektedir (2026a, s. 182–183; 2026a, s. 245–247; 2026, s. 113–114; M13; B2-C8-15; B3-14).

Dördüncü araştırma sorusu bakımından, izleme süreci, gerçekleştiği bildirilen değişiklik ve dış güvence farklı konularda bilgi sağlamaktadır. İncelenen bölümlerde, aynı denizcilik hedefi için gösterge sapmasından yetkili değerlendirmeye ve tarihi belirtilen hedef veya yatırım değişikliğine kadar uzanan ilişki bütünüyle belirlenememiştir (U). Buna karşılık

örgüt yapısında, plan geliştirme takviminde ve lojistik pilotunda değişiklikler raporlanmıştır. Bu bulgular, hiçbir uyarlama yapılmadığı sonucuna varılmasını da engellemektedir.

Ölçüm yöntemindeki değişiklikler, yönetim kararlarından ayrıca değerlendirilmiştir. Hapag-Lloyd'un AER düzeltmesi ile CMA CGM'nin 2024 emisyon envanterini yeniden hesaplaması, C8 kapsamında veri üretimiyle ilişkilidir. Bu işlemler tek başına operasyonun veya hedefin değiştiğini göstermemektedir. CMA CGM'nin bazı 2025 Kapsam 3 kategorilerinde verilerin tamamlanma ve tahmin durumu da değerlerin yorumunu sınırlandırmaktadır. Bu nedenle değişikliğin veriye, örgüt yapısına, pilot uygulamaya, kaynak takvimine veya hedefe ilişkin olduğu ayrıca belirtilmelidir (2026a, s. 96; 2026, s. 15, 35; B2-C8-14; B3-13).

4.6. Bulguların yönetim açısından değerlendirilmesi

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde, hedef, sorumlu kurul veya birim, kaynak, gösterge ve gözden geçirme arasındaki her ilişkinin ayrı incelenmesi gerektiği görülmektedir. Hapag-Lloyd'da belirli bir filo programının sorumluları ile göstergeleri arasındaki ilişki daha açıkken, Maersk'te plan sorumluluğu ve kaynak planlaması grup düzeyinde doğrudan açıklanmıştır. CMA CGM'de ise genel yönetişim bölümünden Enerji Geçişi Bölümüne açık gönderme yapılmaktadır. Bu açıklamalar farklı konuları ve kapsamları içerdiğinden, şirketler arasında genel bir bütünleşme sıralaması oluşturmak için kullanılmamıştır.

C7 karşılaştırması, kuruluşlar arası iş birliğinin maliyet paylaşımı, gelecekteki gemi dönüşümleri veya ortak araştırmalar biçiminde olabildiğini göstermektedir. C9 karşılaştırmasında ise tanımlanmış bir süreç ile alınmış bir kararın farklı kanıtlar gerektirdiği görülmüştür. Bu nedenle iş birliği veya gözden geçirme sözcüklerinin bulunmasıyla yetinilmemeli; neyin, kim tarafından ve hangi zamanda yapıldığı incelenmelidir. Bulgular, raporlarda açıklanan ilişkilerle sınırlıdır; şirket içindeki karar süreçlerinin fiilî etkinliğini ölçmemektedir.

Bulgulardan hareketle, önemli her hedef için kısa bir karar kaydı tutulması önerilmektedir. Bu kayıtta hedefin kapsamı ve dönemi, yetkili kişi veya birim, kaynağın kullanım aşaması, göstergenin paydası, değerlendirme sonucu ve sonraki işlem birlikte belirtilebilir. Öneri, şirketlerin bu tür kayıtlar tutmadığı iddiasına dayanmamaktadır. Kamuya açık bilgilerde R ve U ile nitelenen ilişkilerin hangi ek verilerle incelenebileceğini göstermektedir. Önerinin uygulanabilirliği ve karar kalitesine katkısı ayrıca sınanmalıdır.

Gond ve diğerlerinin (2012) sürdürülebilirlik ile yönetim kontrolü arasındaki ilişkiye yönelik yaklaşımı, aynı raporda farklı araçların bulunmasının bütünleşme için yeterli görülmemesini desteklemektedir. Bu araştırmada teknik, örgütsel veya bilişsel bütünleşmenin derecesi ölçülmemiştir. Hedef ile bütçe veya gösterge arasındaki ilişkinin hangi kaynak bölümüyle desteklendiği ve nerede yalnız araştırmacının eşleştirmesine dayandığı açıklanmıştır.

İlk olarak, hedef açıklamasında sorumlu kişi veya birim ile faaliyet kapsamının birlikte belirtilmesi önerilmektedir. Grup planından sorumlu kişinin belirli bir filo alt hedefiyle ilişkisi ayrıca açıklanmalıdır. Bilgiyi derleyen birim, görüş veren kurul ve kaynak kararını onaylayan organın görevlerinin ayrılması, sorumluluğun doğru yorumlanmasını kolaylaştırabilir. Ancak araştırma, böyle bir düzenlemenin emisyonları azalttığını göstermemektedir.

İkinci olarak, planlanan, ayrılan, sözleşmeye bağlanan, teslim edilen ve kullanılan kaynakların ayrı izlenmesi önerilmektedir. Maersk'in harcama tablosu, Hapag-Lloyd'un cari ve gelecekteki yatırım ayrımı ile PULSE açıklamasında taahhüt ve kullanımın birlikte belirtilmesi bu gereksinimi farklı yönleriyle göstermektedir. Aşaması ve kapsamı aynı olmayan tutarlardan toplam dönüşüm yatırımı veya gerçekleşme oranı hesaplanmamalıdır.

Üçüncü olarak, stratejik hedeflerde ve ücretlendirmede kullanılan göstergelerin kapsamları arasındaki farklar açıklanmalıdır. Özmal filo ile işletilen filo, ESG toplamı ile iklim bileşeni, performans dönemi ile ödeme yılı birlikte belirtilmelidir. Kapsam farkı tek başına tasarım hatası değildir; ancak açıklanmadığında göstergelerin yanlış biçimde eşdeğer kabul edilmesine yol açabilir. Bu öneri, belirli bir teşvik ağırlığının daha etkili olduğu iddiasını içermemektedir.

Dördüncü olarak, gözden geçirme kaydında değişen koşulun, karar tarihinin ve neyin değiştirildiğinin belirtilmesi önerilmektedir. Tanımlanmış süreç, gelecekte uygulanacağı duyurulan düzenleme ve gerçekleşmiş müdahale ayrı kaydedilmelidir. Karşılanmayan bir hedef veya durdurulan pilot, bu bilgilerle birlikte değerlendirildiğinde kararın dayanağı incelenebilir. Bunların raporlanması, tek başına örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğini veya bütün stratejiden vazgeçildiğini göstermemektedir.

Kurumsal açıklama ile uygulama, kullanılan araç ile elde edilen sonuç arasındaki ayrım korunmalıdır (Bromley ve Powell, 2012). Kaynakları ve bağlantıları daha açık gösteren bir rapor, yönetim ilişkilerinin incelenmesini kolaylaştırır. Ancak bu özellik, emisyonların daha düşük veya yönetimin daha etkili olduğunu kanıtlamaz. Çalışmanın katkısı, aynı hedefe ilişkin hangi ilişkilerde doğrudan bilgi bulunduğunu, hangilerinde kapsam farkı veya ek kanıt gereksinimi olduğunu göstermesidir.

5. Sonuç

Üç grubun 2025 raporlarına dayanan karşılaştırma, düşük karbonlu dönüşümün yönetimine ilişkin açıklamaların yalnız hedef, kurul, yatırım ve gösterge bulunup bulunmadığına göre değerlendirilemeyeceğini göstermektedir. Hedeflerin baz yılı ve ölçüm türü yanında filo ve iş kolu kapsamı da ilişkilerin yorumunu etkilemektedir. Hapag-Lloyd'un mutlak filo hedefi ile özmal filoya ilişkin AER teşviki aynı gösterge değildir. CMA CGM'nin denizcilik hedefleri ise yalnız konteyner taşımacılığını kapsamamaktadır. Üç grupta da sorumlular ve bilgi akışı açıklanmakla birlikte, grup düzeyindeki gözetimin belirli denizcilik hedefleriyle ilişkisi ayrıca gösterilmelidir. CMA CGM'de genel CSR gözetimi ile daha dar kapsamlı operasyonel müdahale süreci bu ayrımın bir örneğidir.

Kaynak ve iş birliği açıklamaları farklı karar aşamalarını göstermektedir. Maersk'in 2025'te kiralık filosunda uygulandığını bildirdiği verimlilik çalışmaları, Hapag-Lloyd'un 2026'da başlamasını öngördüğü dönüşüm iş birliği ve CMA CGM'nin PULSE kapsamındaki taahhüt ve kullanım açıklamaları, gerçekleşmiş tek bir yatırım grubunda toplanamaz. Ücret teşviklerine ilişkin yardımcı belgeler, ana raporlardan tek başına belirlenemeyen dönem ve ağırlık ayrıntılarını açıklamaktadır. Bu bilgiler çevresel etkiyi ölçmemekte; ücret ilişkisinin hangi performans dönemi ve faaliyet kapsamı için kurulduğunu göstermektedir.

Koşula bağlı senaryolar, düzenli gözden geçirme süreçleri ve raporda gerçekleştiği bildirilen karar veya müdahaleler ayrı kanıt türleridir. Her biri yönetim açısından bilgi sağlamakla birlikte, öğrenme veya stratejik uyarlama için eşdeğer kanıt oluşturmamaktadır. Dış güvence de yalnız tanımlanmış raporlama konusu, dönem ve güvence düzeyi içinde yorumlanabilir. Güvence raporundan, gelecekteki hedeflerin gerçekleştirileceği veya yönetim düzeninin etkili olduğu sonucu çıkarılamaz. Bu ayrımlar, açıklanan ilişkilerin yanı sıra ek bilgi gerektiren konuların belirlenmesini sağlamaktadır.

Abate ve diğerleri (2025), hedef, gösterge ve raporlama ilişkisini; Andrikopoulos (2026b) ise raporların örgütsel açıdan yorumlanmasını ele almaktadır. Bu araştırma, söz konusu literatüre kayıt düzeyinde bir karşılaştırmayla katkıda bulunmaktadır. Aynı hedef, dönem ve faaliyet kapsamı içinde hangi ilişkinin doğrudan açıklandığı; hangisinin açık gönderme, araştırmacı eşleştirmesi veya kapsam uyumsuzluğu içerdiği belirlenmiştir. Bulgular, yönetimle ilgili unsurların aynı raporda anılmasının aralarında doğrudan bir karar ilişkisi kurmaya yetmediğini göstermektedir. Sonuç üç grup ve seçilmiş kayıtlarla sınırlıdır; kullanılan düzen doğrulanmış bir başarı ölçeği değildir.

Uygulamada, sürdürülebilirlik birimi ile finans ve operasyon sorumlularının her hedef için sorumluları, kaynakların kullanım aşamasını, göstergeyi, faaliyet kapsamını ve gözden geçirme koşulunu birlikte açıklaması önerilmektedir. Yönetim kurulu veya ilgili komite, böyle bir kayıttan grup göstergesinin hangi alt hedefle ilgili olduğunu incelemek için yararlanabilir. Raporlama ekibi de şirketin doğrudan açıklaması ile araştırmacının kurduğu ilişkinin karıştırılmasını azaltabilir. Ancak bu önerinin karar kalitesini artırdığı sınanmamıştır. Tek dönemli ve şirket belgelerine dayanan tasarım ile bağımsız insan kodlayıcı doğrulamasının bulunmaması, bulguların sınırları arasındadır. Sonraki araştırmalarda ardışık raporların, şirket içi karar kayıtlarının ve müdahale sonuçlarının birlikte incelenmesi yararlı olacaktır.

Analizde kullanılan 45 kayıt, kaynak konumları ve yorum kararlarıyla birlikte Ek A'da; kaynak kimlikleri, erişim düzeyleri ve DOI doğrulama bilgileri Ek B'de sunulmuştur. Ekler ayrı dosyalardır ve kamuya açık bir depoda yayımlanmamıştır. Raporlarda açıklanmayan ilişkilerin şirket içinde bulunmadığı veya açıklanan ilişkilerin mutlaka etkili olduğu sonucuna varılmamıştır. Kurumsal raporlar, yönetim kararları arasındaki kamuya açıklanmış ilişkilerin kapsamları gözetilerek incelenmesine olanak sağlamaktadır.

Kaynakça / References

A.P. MØLLER - MÆRSK A/S, Annual Remuneration Report 2025, 2026b.

A.P. MØLLER - MÆRSK A/S, Annual Report 2025, 2026a.

ABATE, Flavio, BISOGNO, Marco ve CITRO, Francesca, “Sustainable strategic targets, sustainability indicators and sustainability reporting: The case of port authorities”, Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, Cilt 37, Sayı 6, 2025: 175–192.

ANDRIKOPOULOS, Andreas, “ESG in the Shipping Industry: A Literature Review”, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Cilt 26, Sayı 1, 2026a: 199–232.

ANDRIKOPOULOS, Andreas, “Sustainability reporting in the shipping industry: A critical realist account”, Meditari Accountancy Research, 2026b, erken çevrim içi yayım, 23 Temmuz 2026.

BOWEN, Glenn A., “Document Analysis as a Qualitative Research Method”, Qualitative Research Journal, Cilt 9, Sayı 2, 2009: 27–40.

BROMLEY, Patricia ve POWELL, Walter W., “From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World”, Academy of Management Annals, Cilt 6, Sayı 1, 2012: 483–530.

ÇIKIKCI, Alperen ve SİGALI, Seçil, “Quality of Environmental Sustainability Reporting in Container Shipping”, International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences, Cilt 15, Sayı 2, 2025: 1160–1182.

CMA CGM GROUP, 2025 CSR Report, 2026.

COHEN, Shira, KADACH, Igor, ORMAZABAL, Gaizka ve REICHELSTEIN, Stefan, “Executive Compensation Tied to ESG Performance: International Evidence”, Journal of Accounting Research, Cilt 61, Sayı 3, 2023: 805–853.

DI VAIO, Assunta, VAN ENGELENHOVEN, Elisa ve PALLADINO, Sabrina, “Carbon Accounting for Decarbonization Disclosure to SDG7: Content Analysis of Major Shipping Companies’ Reports”, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, Sayı 1, 2025: 111–140. |

DI VAIO, Assunta, VAN ENGELENHOVEN, Elisa, RAIMO, Nicola ve GAROFALO, Antonio, “Strategic Carbon Disclosure and Accountable Efficiency: Reporting Shipping Industry Scope 3 Emissions”, Business Strategy and the Environment, Cilt 35, Sayı 1, 2026: 1003–1021.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE [GRI], GRI 2: General Disclosures 2021, 2021.

GOND, Jean-Pascal, GRUBNIC, Suzana, HERZIG, Christian ve MOON, Jeremy, “Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability”, Management Accounting Research, Cilt 23, Sayı 3, 2012: 205–223.

HAHN, Rüdiger ve LÜLFS, Regina, “Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: A Qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies”, Journal of Business Ethics, Cilt 123, Sayı 3, 2014: 401–420.

HAPAG-LLOYD AG, Annual Report 2025, 2026a.

HAPAG-LLOYD AG, Remuneration Report 2025, 2026b.

HSIEH, Hsiu-Fang ve SHANNON, Sarah E., “Three Approaches to Qualitative Content Analysis”, Qualitative Health Research, Cilt 15, Sayı 9, 2005: 1277–1288.

NICOLAJSEN, Astrid B., BJØRN, Anders, MCALOONE, Tim C. ve PIGOSSO, Daniela C. A., “Decoding corporate climate transition plans: A comparative analysis of 14 frameworks”, Journal of Environmental Management, Cilt 393, 2025: Makale 127062.

TRAXLER, Albert Anton, SCHRACK, Daniela, GREILING, Dorothea, FELDBAUER, Julia ve LAUTNER, Michaela, “The interplay of sustainability reporting and management control – An exploration of ways for dovetailing to develop reporting beyond accountability”, Journal of Applied Accounting Research, Cilt 26, Sayı 6, 2025: 160–182.

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim

Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

ORGANIZATIONAL INVESTMENT DECISION-MAKING AND OVERCONFIDENCE: EVIDENCE FROM PRIVATE BANKS IN SOMALILAND

Habon ABDİLLAHİ
İstanbul Arel Üniversitesi
haboon4143@gmail.com

Aylin ERDOĞDU
İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü

ABSTRACT

Investment decision-making in private banks is generally understood as an organizational process shaped by governance structures, investment committees, internal control systems, and institutional decision-making procedures, rather than as the product of any single individual's judgment. Behavioral finance research, however, suggests that psychological factors, including overconfidence, may still influence how individual decision-makers within such organizations assess risk and evaluate investment opportunities. This paper examines the influence of overconfidence on organizational investment decision-making among employees and managers of private banks operating in Somaliland, an emerging and predominantly Islamic financial market in which little empirical evidence exists on overconfidence within formally governed banking institutions. Guided by a positivist research philosophy, the study adopted a quantitative, cross-sectional design. Data were collected from 90 employees and managers directly involved in investment-related decision-making, using a structured questionnaire with items adapted from Barber and Odean (2001) and Nofsinger (2018), and analyzed using descriptive statistics, reliability analysis, and a simple linear regression of investment decision-making on overconfidence. The findings show that overconfidence was a positive predictor of investment decision-making that narrowly missed the conventional 0.05 threshold for statistical significance ($\beta = 0.204$, $t = 1.957$, $p = .053$), explaining approximately 4.2 percent of the variance in investment decision-making. This borderline result is more consistent with the literature on individual and corporate investors than a clearly non-significant finding would be, while still falling short of conventional significance, suggesting that formal organizational governance structures in private banks may partially, rather than fully, constrain the observable influence of overconfidence. The paper discusses this finding in relation to corporate governance, investment committees, organizational hierarchy, and risk management practices, and concludes with a discussion of the study's theoretical, empirical, and contextual contribution, together with practical recommendations for private banks, regulators, and future research.

Keywords: *Overconfidence, behavioral finance, organizational decision-making, corporate governance, private banks, Somaliland.*

ÖZET

Özel bankalarda yatırım karar alma süreci, genellikle tek bir bireyin yargısının ürünü olmaktan ziyade; kurumsal yönetişim yapıları, yatırım komiteleri, iç kontrol sistemleri ve kurumsal karar alma süreçleri tarafından şekillendirilen örgütsel bir süreç olarak anlaşılmaktadır. Ancak davranışsal finans araştırmaları, aşırı özgüven gibi psikolojik faktörlerin, bu tür örgütler içindeki bireysel karar vericilerin riski değerlendirme ve yatırım fırsatlarını analiz etme biçimini yine de etkileyebileceğini öne sürmektedir. Bu çalışma, Somaliland'da faaliyet gösteren özel bankaların çalışanları ve yöneticileri arasında aşırı özgüvenin örgütsel yatırım karar alma süreci üzerindeki etkisini incelemektedir; Somaliland, resmi olarak yönetilen bankacılık kurumları bağlamında aşırı özgüvene ilişkin sınırlı ampirik kanıtın bulunduğu, gelişmekte olan ve büyük ölçüde İslami esaslara dayanan bir finansal piyasadır. Pozitivist araştırma felsefesi doğrultusunda, çalışma nicel ve kesitsel bir araştırma tasarımı benimsemiştir. Veriler, yatırımla ilgili karar alma süreçlerine doğrudan dahil olan 90 çalışan ve yöneticiden, Barber ve Odean (2001) ile Nofsinger'dan (2018) uyarlanan maddeler içeren yapılandırılmış bir anket aracılığıyla toplanmış ve betimsel istatistikler, güvenilirlik analizi ve aşırı özgüvenin yatırım karar alma süreci üzerindeki etkisini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular, aşırı özgüvenin yatırım karar alma süreci üzerinde pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu, ancak bu ilişkinin geleneksel 0,05 anlamlılık eşiğinin hemen altında kaldığını göstermiştir ($\beta = 0{,}204$, $t = 1{,}957$, $p = 0{,}053$); bu sınırda kalan sonuç, bireysel ve kurumsal yatırımcılara ilişkin literatürle kısmen örtüşmekte, ancak resmi yönetişim yapılarının bireysel davranışsal önyargıların gözlemlenebilir etkisini tamamen değil, kısmen sınırlayabileceği görüşüyle tutarlılık göstermektedir. Çalışma, bu bulguyu kurumsal yönetişim, yatırım komiteleri, örgütsel hiyerarşi ve risk yönetimi uygulamalarıyla ilişkilendirerek tartışmakta ve çalışmanın kuramsal, ampirik ve bağlamsal katkısının yanı sıra özel bankalara, düzenleyici kurumlara ve gelecekteki araştırmacılara yönelik pratik öneriler sunarak sonuçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Aşırı özgüven, davranışsal finans, örgütsel karar alma, kurumsal yönetişim, özel bankalar, Somaliland.*

1. Introduction

Traditional finance theories, including the Efficient Market Hypothesis (Fama, 1970) and Modern Portfolio Theory (Markowitz, 1952), assume that investors and financial institutions are rational actors who process available information objectively and make decisions that maximize expected returns relative to risk. Applied to private banking, this rational-actor assumption implies that investment decisions are the outcome of objective financial analysis alone. In practice, however, investment decision-making within private

banks is not the isolated act of a single rational individual; it is an organizational process, embedded within corporate governance structures, investment committees, internal control systems, delegated authority levels, and formal institutional procedures designed to guide and constrain individual judgment (Pompian, 2012). Understanding investment decision-making in private banks therefore requires an organizational management perspective that recognizes how governance and institutional structures interact with the psychological tendencies of the individuals who operate within them.

Behavioral finance research has shown that psychological factors can still shape financial decisions even within such structured organizational settings. Among the behavioral biases identified in this literature, overconfidence is considered one of the most consequential. Overconfident individuals tend to overestimate the precision of their knowledge, the accuracy of their forecasts, and their ability to control investment outcomes (Barber & Odean, 2001; Moore & Healy, 2008). In financial markets, this bias has been linked to excessive trading, underestimation of risk, and reduced investment performance, both among individual investors and professional decision-makers such as corporate managers and executives operating within organizational hierarchies (Malmendier & Tate, 2005; Ben-David, Graham, & Harvey, 2013).

Private banks, which manage significant financial resources on behalf of clients and institutions, represent an important yet underexplored context for examining how overconfidence operates within organizational decision-making processes. Investment decision-makers in private banks do not act alone: their judgments are filtered through investment committees, risk management review, and internal approval procedures that are, in principle, designed specifically to counterbalance individual biases such as overconfidence. This raises an important organizational management question: does overconfidence retain its influence on investment decision-making once it is filtered through such governance mechanisms, or does the organizational context alter its observable effect? This question is particularly relevant in Somaliland, an emerging and predominantly Islamic financial market where private banking has expanded rapidly but where little empirical evidence exists on overconfidence within formally governed banking institutions.

This paper addresses this gap by examining the influence of overconfidence on organizational investment decision-making among employees and managers of private banks operating in Somaliland. The paper is organized as follows: Section 2 reviews the theoretical and empirical literature on overconfidence and situates it within an organizational management perspective; Section 3 identifies the research gap addressed by this study; Section 4 describes the research methodology; Section 5 presents the findings; Section 6 discusses the results in relation to corporate governance and institutional decision-making; and Section 7 concludes with the study's contribution, practical recommendations, and directions for future research.

2. Literature Review

2.1 Theoretical Framework

Overconfidence bias originates from cognitive psychology and refers to the tendency of individuals to overestimate their own knowledge, skills, and predictive ability (Moore & Healy, 2008). In financial decision-making, overconfidence typically manifests in three related forms: overestimation, in which decision-makers overestimate their actual knowledge or forecasting ability; overprecision, in which they place excessive confidence in the accuracy of their estimates; and illusion of control, in which individuals believe they can influence outcomes that are largely determined by chance or by factors outside their control (Moore & Healy, 2008). These tendencies lead investors to underestimate risk and overestimate expected returns, directly shaping their investment choices (Pompian, 2012).

Barber and Odean (2001) provide one of the most influential accounts of overconfidence in investment behavior, arguing that overconfident investors trade more frequently because they believe they possess superior information or analytical ability. Within an organizational context, this individual-level tendency interacts with governance mechanisms: corporate governance theory suggests that formal oversight structures, such as boards, committees, and internal control systems, exist precisely to monitor and constrain individual managerial discretion, including discretion that may be distorted by psychological biases such as overconfidence (Jensen & Meckling, 1976). Combining behavioral finance theory with this organizational governance perspective provides the theoretical basis for the present study: overconfidence is treated not simply as an individual trait, but as a bias whose observable influence on final investment decisions may be shaped by the organizational structures within which the individual operates.

2.2 Empirical Review

A substantial body of empirical research has examined the relationship between overconfidence and investment decision-making across different investor types and market contexts. Among individual and retail investors, Glaser and Weber (2007) found that investors systematically overestimated their knowledge and forecasting ability, leading to excessive trading and risk underestimation. Similarly, Odean (1998) showed that investors who traded more frequently earned lower returns because of overconfidence in their private information, while Dittrich, Güth, and Maciejovsky (2005) found that investors exhibited miscalibration and exaggerated beliefs about their investment skills in experimental settings.

Overconfidence has also been documented among professional and institutional decision-makers, a context more closely comparable to the present study. Menkhoff, Schmeling, and Schmidt (2013) found that foreign exchange traders with higher confidence levels took larger positions and underestimated downside risk, concluding that behavioral bias persists even in professional trading environments with institutional oversight. Hoffmann, Post, and Pennings (2013) similarly found that highly confident investors, including

professional investors, traded more frequently and experienced higher portfolio volatility as a result.

At the managerial and organizational level, Malmendier and Tate (2005) found that overconfident corporate managers overinvested, particularly when internal funds were available, reducing organizational investment efficiency. Ben-David, Graham, and Harvey (2013) reported that overconfident CFOs underestimated volatility and risk, distorting corporate investment and financing decisions, while Pikulina, Renneboog, and Tobler (2017) found that overconfident managers invested excessively and underestimated downside risk, resulting in inefficient organizational capital allocation. Hilary and Hsu (2011) and Hackbarth (2008) similarly found that managerial overconfidence led to more aggressive investment behavior and deviations from value-maximizing decisions, even within organizations that maintained formal governance structures.

Taken together, this literature demonstrates that overconfidence has been consistently linked to riskier and less efficient investment decisions across a wide range of investor types, market contexts, and organizational decision-making levels, from individual retail investors to senior corporate executives operating within governed institutions. However, comparatively few studies have examined overconfidence specifically among private banking staff operating within formal, committee-based organizational structures, particularly in emerging and Islamic financial markets, which represents the gap addressed by this study.

2.3 Overconfidence in Emerging and Islamic Financial Markets

Research on overconfidence has developed predominantly within conventional financial systems in North America, Europe, and mature Asian markets, where regulatory frameworks, disclosure requirements, and market infrastructure differ substantially from those found in emerging financial markets. Kumar and Goyal (2015), in a systematic review of behavioral biases in investment decision-making, observed that empirical evidence from developing and frontier markets remains comparatively limited, and called for further research examining how institutional and cultural context shapes the expression of behavioral biases such as overconfidence.

Islamic banking institutions, which operate according to Shari'ah-compliant principles including profit-and-loss risk-sharing, the prohibition of interest (riba), and restrictions on speculative and excessively uncertain transactions (gharar), represent a distinctive organizational and regulatory environment for investment decision-making. Ahmed (2010) argued that these principles impose additional layers of internal review, including Shari'ah supervisory boards, on top of conventional governance mechanisms, potentially creating further organizational checks on individual decision-makers beyond those found in conventional banks. However, empirical evidence directly testing whether these additional governance layers moderate behavioral biases such as overconfidence remains scarce, particularly in African and Horn of Africa banking markets such as Somaliland,

where private banking has expanded rapidly in recent years but has not been matched by a corresponding growth in behavioral finance research.

This gap is significant because the organizational and regulatory characteristics of Islamic private banks, including risk-sharing requirements, additional religious governance layers, and generally more conservative investment mandates, may plausibly alter how far individual overconfidence translates into organizational investment outcomes compared with the conventional banking settings that dominate the existing literature. The present study contributes evidence toward addressing this gap.

Taken together, the theoretical and empirical literature reviewed above indicates that overconfidence has been studied extensively as an individual-level psychological trait, but comparatively rarely as a phenomenon embedded within specific organizational governance arrangements. This distinction matters for both theory and practice: if overconfidence operates similarly regardless of organizational context, then governance mechanisms designed to constrain managerial discretion would be expected to have limited value as a safeguard against behavioral bias; conversely, if the organizational and institutional environment substantially conditions the observable effect of overconfidence, as the present study suggests, then investment in governance structures, committee-based review, and risk management practices represents a meaningful and evidence-based response to behavioral risk, rather than a purely bureaucratic formality. This distinction provides the motivation for treating overconfidence, in the remainder of this paper, as an organizationally embedded phenomenon rather than a purely individual one.

3. Research Gap

Despite the extensive literature on overconfidence summarized above, three specific gaps remain unaddressed. First, most prior studies have examined overconfidence either among individual retail investors (e.g., Barber & Odean, 2001; Glaser & Weber, 2007; Odean, 1998) or among senior corporate executives such as CEOs and CFOs (e.g., Malmendier & Tate, 2005; Ben-David, Graham, & Harvey, 2013). Comparatively little empirical evidence exists on overconfidence among the broader population of employees and mid-level managers who participate in day-to-day organizational investment decision-making within banks, a group whose decisions are shaped jointly by individual judgment and by organizational governance mechanisms such as investment committees.

Second, the existing literature has been developed predominantly within conventional financial systems and mature capital markets. Little empirical evidence exists on how overconfidence operates within private banks operating in emerging and predominantly Islamic financial systems, where risk-sharing principles, ethical investment restrictions, and a still-developing regulatory environment may condition how individual behavioral biases translate into organizational investment outcomes.

Third, few studies explicitly connect behavioral finance findings to organizational management theory by examining how corporate governance structures, investment committees, and internal control systems interact with individual-level overconfidence,

rather than treating overconfidence as a purely individual psychological phenomenon. This study addresses these three gaps by examining overconfidence as an organizational, rather than purely individual, phenomenon among employees and managers of private banks operating in Somaliland, thereby contributing evidence from a context, an organizational level, and a theoretical angle that remain underexplored in the existing literature.

Addressing these gaps has practical significance beyond academic interest. Private banks in emerging Islamic financial markets are expanding their investment activities at a pace that often outstrips the growth of local regulatory capacity and formal risk management infrastructure. Understanding whether, and how, existing organizational governance arrangements already constrain individual behavioral biases such as overconfidence can help bank boards, regulators, and policymakers decide where additional investment in oversight mechanisms is most needed, rather than assuming, without evidence, that either strong governance automatically neutralizes behavioral risk or that behavioral biases documented among individual investors apply unchanged to organizational decision-making in banks.

4. Methodology

4.1 Research Design and Philosophy

The study adopted a positivist research philosophy and a quantitative, cross-sectional research design, consistent with prior empirical studies on overconfidence and investment decision-making (Barber & Odean, 2001; Glaser & Weber, 2007).

4.2 Population, Sampling Frame, and Sample

The target population consisted of employees and managers directly involved in investment-related decision-making across private banks operating in Somaliland, drawn mainly from the investment and finance, credit and risk management, treasury, and operations departments. The sampling frame therefore comprised bank staff holding positions with direct or indirect involvement in investment decisions within these departments across private banks operating in the country. A non-probability, convenience sampling technique was employed due to accessibility constraints and the limited availability of respondents within private banking institutions. Although convenience sampling may limit the generalizability of the findings, it allowed data to be collected efficiently while ensuring that respondents possessed relevant experience and knowledge of investment decision-making within private banks.

A total of 100 questionnaires were distributed to the target sample, following the minimum sample size requirement of 74 respondents derived from Green's (1991) formula for multiple regression ($N \geq 50 + 8m$, where m is the number of independent variables). Of the 100 questionnaires distributed, 90 valid responses were received and used in the analysis, yielding a response rate of approximately 90 percent. This sample exceeds the minimum requirement recommended by Green (1991) and is consistent with methodological guidelines for multiple linear regression (Hair et al., 2019).

4.3 Research Instrument and Measurement Scales

Data were collected using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale, ranging from 1 (Strongly Disagree) to 5 (Strongly Agree). Overconfidence was measured using four items adapted from Barber and Odean (2001) and Nofsinger (2018), while investment decision-making, the dependent variable, was measured using four items adapted from Shefrin (2007) and Statman (2019). Minor wording modifications were made to adapt the items to the context of private banks in Somaliland. Table 1 summarizes the measurement scale used for overconfidence.

Table 1: Overconfidence Measurement Scale

Item Code	Item	Source
OC1	I believe my investment knowledge is better than that of most other investors.	Barber & Odean (2001)
OC2	I am confident in my ability to predict investment outcomes.	Barber & Odean (2001)
OC3	I rely mainly on my own judgment when making investment decisions.	Nofsinger (2018)
OC4	My past investment successes increase my confidence in future investment decisions.	Nofsinger (2018)

4.4 Ethical Considerations

The study followed accepted academic research ethics. Participation was strictly voluntary, and respondents were informed of the purpose of the research before completing the questionnaire and were free to decline or withdraw at any time without consequence. No personally identifying information, such as names or specific job identifiers, was collected, and all data were treated confidentially and used solely for academic purposes. Formal ethical approval from a university research ethics committee or institutional review board was not sought for this study; ethical conduct was instead ensured through adherence to the general principles described above, namely voluntary participation, informed consent, confidentiality, and anonymity.

4.5 Validity of the Research Instrument

Content validity was established by adapting all questionnaire items from previously validated behavioral finance instruments (Barber & Odean, 2001; Nofsinger, 2018; Shefrin, 2007; Statman, 2019) and by reviewing item wording for clarity and contextual relevance to private banking in Somaliland. Construct validity was additionally assessed using Exploratory Factor Analysis (EFA) with Principal Component Analysis and Varimax rotation, supported by the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy and Bartlett's Test of Sphericity.

Table 1a: KMO and Bartlett's Test

Measure		Value
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.561
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	85.181
	df	28
	Sig.	.000

The KMO value of .561 falls below the commonly recommended minimum of 0.60 (Kaiser, 1974), indicating marginal sampling adequacy for factor analysis, although Bartlett's Test of Sphericity was statistically significant (chi-square = 85.181, df = 28, $p < .001$), confirming that the correlations among items were sufficiently different from an identity matrix to proceed with factor extraction. This combination, a significant Bartlett's Test alongside a KMO value below the conventional threshold, suggests that while the items are meaningfully correlated, the overall sampling adequacy for factor analysis is weak and the resulting factor structure should be interpreted with caution.

Table 1b: Rotated Component Matrix (Overconfidence and Investment Decision-Making Items)

Item	Component 1	Component 2	Component 3
Overconfidence		.816	
Overconfidence	.700		
Overconfidence		.798	
Overconfidence	.631		
Investment Decision-Making			.842
Investment Decision-Making	.642		
Investment Decision-Making			.815
Investment Decision-Making	.659		

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 4 iterations. Loadings below .40 suppressed for clarity.

Rather than converging on two clean components corresponding to the hypothesized overconfidence and investment decision-making constructs, the rotated solution extracted three components with a mixed loading pattern: Overconfidence items 1 and 3 loaded together on one component, while Overconfidence items 2 and 4 cross-loaded with Investment Decision-Making items 2 and 4 on a separate component, and Investment Decision-Making items 1 and 3 formed a third, distinct component. This factor structure does not cleanly support the discriminant validity of the two constructs as measured in this study; that is, the data do not clearly separate overconfidence items from investment decision-making items into their own independent factors, and some items may be

capturing overlapping or related underlying constructs rather than fully distinct ones. Combined with the marginal KMO value reported above, this result is acknowledged as a genuine limitation of the measurement instrument's construct validity in this sample, and is discussed further in Section 6.7 together with its implications for interpreting the regression findings reported in Section 5.4. Harman's single-factor test for common method bias was not conducted in this study and is noted as an additional avenue for future validation work.

4.6 Regression Assumptions

Multiple linear regression relies on several underlying statistical assumptions, including normality, linearity, homoscedasticity, absence of serious multicollinearity among predictors, and independence of the error terms. For the overconfidence-specific model reported in this paper, normality of the four overconfidence items and the four investment decision-making items was assessed using the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests; both tests were statistically significant for all items ($p < .001$), indicating a departure from normality, a common occurrence with Likert-scale survey data (Section 5.1). Multicollinearity was assessed using the Variance Inflation Factor (VIF) and Tolerance statistics; as the model contains a single predictor, Tolerance and VIF were both 1.000, indicating an absence of multicollinearity by construction. The independence of the error terms was assessed using the Durbin-Watson statistic, which returned a value of 1.565, within the commonly accepted range of 1.5 to 2.5 that suggests no serious autocorrelation among residuals (Field, 2018). The departure from normality is acknowledged as a limitation of the ordinary least squares regression reported here and is discussed further in Section 6.

4.7 Reliability Analysis and Data Analysis Techniques

The internal consistency of the measurement scales was assessed using Cronbach's Alpha, with a threshold of 0.70 or above considered acceptable (Hair et al., 2019). Data were analyzed using IBM SPSS through descriptive statistics, reliability analysis, and regression analysis. Overconfidence was examined alongside loss aversion and herding behavior within a multiple regression model as part of the broader thesis on which this paper is based; for the purposes of this paper, which focuses specifically on overconfidence, a dedicated simple linear regression of investment decision-making on overconfidence was additionally conducted, together with the associated diagnostic tests reported in Sections 4.6 and 5 below. This paper reports and discusses the findings of this overconfidence-specific model.

5. Findings

5.1 Descriptive Statistics

Table 2 presents the descriptive statistics for the four items measuring overconfidence. Mean scores ranged from 2.96 to 3.09 on the five-point Likert scale, indicating a moderate

level of self-reported overconfidence among respondents, with standard deviations ranging from 1.41 to 1.60, reflecting a relatively wide spread of responses around the mean.

Table 2: Descriptive Statistics for Overconfidence

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OC1	90	1.00	5.00	2.9556	1.59994
OC2	90	1.00	5.00	3.0889	1.41139
OC3	90	1.00	5.00	2.9667	1.46456
OC4	90	1.00	5.00	3.0778	1.51567

5.2 Tests of Normality

The normality of the overconfidence and investment decision-making items was assessed using the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests. As shown in Table 3, both tests were statistically significant ($p < .001$) for all eight items, indicating that the data departed from a normal distribution. This is a common characteristic of ordinal, Likert-scale survey data and is discussed further as a limitation in Section 6.

Table 3: Tests of Normality

Item	K-S Statistic	df	K-S Sig.	Shapiro-Wilk Statistic	df	S-W Sig.
OC1	.230	90	.000	.843	90	.000
OC2	.241	90	.000	.860	90	.000
OC3	.195	90	.000	.883	90	.000
OC4	.205	90	.000	.872	90	.000
IDM1	.288	90	.000	.748	90	.000
IDM2	.304	90	.000	.751	90	.000
IDM3	.333	90	.000	.717	90	.000
IDM4	.254	90	.000	.827	90	.000

Note: OC = Overconfidence item; IDM = Investment Decision-Making item. Lilliefors Significance Correction applied to the Kolmogorov-Smirnov test.

5.3 Reliability Analysis

Table 4 presents the reliability analysis for all four constructs measured in the broader thesis on which this paper is based. The overconfidence construct achieved a Cronbach's Alpha of 0.756, indicating good internal consistency and exceeding the commonly accepted threshold of 0.70 (Hair et al., 2019).

Table 4: Reliability Analysis (Cronbach's Alpha)

Variable	Number of Items	Cronbach's Alpha
Loss Aversion	4	0.690
Overconfidence	4	0.756
Herding Behavior	4	0.748

Variable	Number of Items	Cronbach's Alpha
Investment Decision-Making	4	0.731

5.4 Regression Results

A simple linear regression analysis was conducted with investment decision-making as the dependent variable and overconfidence as the independent variable. Table 5 presents the model summary, Table 6 presents the ANOVA results, and Table 7 presents the regression coefficients.

Table 5: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.204a	.042	.031	.85675	1.565

a. Predictors: (Constant), Overconfidence

Table 6: ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.812	1	2.812	3.831	.053b
	Residual	64.594	88	.734		
	Total	67.406	89			

a. Dependent Variable: Investment Decision-Making b. Predictors: (Constant), Overconfidence

Table 7: Regression Coefficients

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	2.964	.309		9.608	.000		
Overconfidence	.193	.099	.204	1.957	.053	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Investment Decision-Making

The model produced an R value of 0.204 and an R2 of 0.042, indicating that overconfidence explained approximately 4.2 percent of the variance in investment decision-making. The overall model narrowly missed conventional statistical significance, $F(1, 88) = 3.831$, $p = .053$. At the coefficient level, overconfidence was a positive predictor of investment decision-making that approached, but did not reach, the conventional 0.05 threshold for statistical significance (Beta = 0.204, $t = 1.957$, $p = .053$). On this basis, the hypothesis that overconfidence has a significant impact on investment decision-making in private banks was not supported at the conventional 0.05 level, although the result was close to this threshold and should not be dismissed as showing no relationship at all.

6. Discussion

6.1 Comparison with Prior Literature

The finding that overconfidence approached, but did not reach, conventional statistical significance as a predictor of investment decision-making among private bank employees in Somaliland ($p = .053$) occupies a middle ground within the reviewed literature. It does not straightforwardly confirm the significant effects reported by Barber and Odean (2001), Glaser and Weber (2007), Malmendier and Tate (2005), and Ben-David, Graham, and Harvey (2013) among individual investors, professional traders, and corporate managers respectively, since the result falls just short of the conventional 0.05 threshold. At the same time, it does not represent the clear absence of a relationship either: the positive direction of the effect, its borderline p-value, and the fact that it is the largest standardized effect reported for this construct in this institutional sample all suggest a genuine, if attenuated, positive association between overconfidence and investment decision-making. This pattern is more consistent with a partial dampening of the overconfidence effect within a governed organizational setting than with its complete elimination, suggesting that the organizational setting in which investment decisions are made may weaken, without fully neutralizing, the boundary condition that overconfidence effects operate under in the individual-investor-focused literature.

6.2 Corporate Governance and Investment Committees

A central explanation for the present finding lies in corporate governance theory. Jensen and Meckling (1976) argue that formal governance mechanisms exist specifically to monitor and constrain individual decision-makers whose judgment may be distorted by self-interest or cognitive bias. In private banks, investment decisions are rarely finalized by a single individual; they typically pass through investment committees composed of multiple reviewers with differing perspectives, whose collective evaluation is designed to identify and correct overly optimistic or poorly calibrated judgments before they are acted upon. This committee-based review process may substantially reduce the extent to which one individual's overconfidence translates into the bank's final, recorded investment decision, even where that individual's personal confidence remains high.

6.3 Organizational Hierarchy and Delegated Authority

Private banks typically operate with hierarchical approval structures in which investment decisions above certain thresholds require sign-off from more senior staff or specialized risk officers. This hierarchical structure means that even a highly overconfident junior or mid-level employee cannot unilaterally act on their own judgment; their recommendation must be evaluated and approved by others within the organizational hierarchy. This structural feature of private banking, largely absent in the individual retail investor context that dominates the overconfidence literature, may help explain why overconfidence, though present at the individual level, was not a statistically significant, though still

positive and borderline, predictor of the bank's overall investment decision-making in this study.

6.4 Risk Management Practices

Formal risk management functions, including pre-investment risk assessment, exposure limits, and post-decision monitoring, are designed to operate independently of the confidence level of the individual proposing an investment. Where such risk management practices are consistently applied, they may act as an organizational counterweight to individual overconfidence, systematically flagging investments that appear excessively optimistic relative to objective risk indicators, regardless of the proposing manager's self-assessed confidence.

6.5 Institutional Decision-Making Processes and Professional Experience

Beyond formal governance structures, the institutional decision-making process itself, which typically requires documented justification, adherence to internal policy, and compliance with regulatory expectations, may constrain how far individual confidence can shape a final decision. In addition, respondents in this study were relatively experienced professionals, with the majority holding a Bachelor's degree or higher and more than half reporting over six years of relevant experience. While professional experience does not eliminate overconfidence bias, it may be associated with more calibrated self-assessment compared with less experienced individual investors (Glaser & Weber, 2007). It should also be noted that because overconfidence was measured through self-reported survey items, respondents may have been less willing to acknowledge overestimating their own abilities, a limitation consistent with the broader observation that overconfidence is often more visible in revealed behavior, such as trading frequency or investment committee override rates, than in self-reported attitudes (Moore & Healy, 2008).

These findings should be interpreted with appropriate caution. The relatively limited sample size, the departure from normality identified in the normality tests reported in Section 5.2, and the self-reported nature of the data limit the statistical power and robustness of the analysis, and the borderline p-value ($p = .053$) means that a marginally larger or more representative sample could plausibly have produced a statistically significant result. Nonetheless, the results suggest that the organizational and governance context of private banking may condition how, and how far, overconfidence bias translates into observable investment outcomes, extending existing behavioral finance theory to an institutional, Islamic banking setting that has received limited prior empirical attention.

6.6 Practical Implications for Organizational Management

Beyond its theoretical implications, the finding that overconfidence was not a significant predictor of investment decision-making carries practical relevance for how private banks structure their organizational decision-making processes. If governance mechanisms such as investment committees, hierarchical approval, and risk management review are indeed responsible for constraining the observable effect of overconfidence, as proposed in

Sections 6.2 to 6.4, this suggests that these mechanisms are functioning as intended from an organizational design perspective, and that private banks should continue to invest in maintaining and strengthening them rather than treating them as purely bureaucratic formalities.

At the same time, bank management should be cautious about interpreting a non-significant statistical result as confirmation that overconfidence poses no risk at all. Governance structures may reduce the average observable influence of overconfidence across many decisions, while still allowing individual instances of overconfident judgment to affect specific high-stakes investment decisions, particularly in situations involving time pressure, incomplete information, or weaker committee oversight. Bank management should therefore treat existing governance mechanisms as a necessary but not sufficient safeguard, and should complement them with the behavioral awareness training and documentation practices proposed in Section 7.3.

For human resource and training functions specifically, these findings suggest that behavioral finance training need not be limited to identifying and correcting individual biases in isolation, but should also emphasize how organizational structures, such as committee review and documented decision rationale, can be used deliberately by staff themselves as tools for self-checking their own confidence before major investment decisions are finalized.

6.7 Implications of the Construct Validity Findings

The exploratory factor analysis reported in Section 4.5 has direct implications for how the regression findings in Section 5.4 should be interpreted. Because the overconfidence and investment decision-making items did not load onto two clearly separated components, and instead produced a mixed three-component structure with some cross-loading items, the overconfidence mean score used as the predictor in the regression model may not represent as clean or unidimensional a construct as intended. This raises the possibility that the borderline relationship observed between overconfidence and investment decision-making ($p = .053$) partly reflects item-level overlap between the two constructs, in addition to, or instead of, a genuine substantive relationship between the underlying psychological trait and investment behavior.

This limitation does not invalidate the regression findings, since the constituent items were drawn from previously validated instruments and the reliability analysis in Section 5.3 confirmed acceptable internal consistency for both constructs individually. It does, however, suggest that the borderline result reported in this paper should be treated as suggestive rather than conclusive, and reinforces the recommendation, developed further in Section 7.3, that future research using this instrument in similar institutional settings should re-examine its factor structure, potentially through Confirmatory Factor Analysis with a larger sample, before drawing strong conclusions about the relationship between overconfidence and investment decision-making in private banks.

7. Conclusion and Recommendations

7.1 Conclusion

This study examined the influence of overconfidence on organizational investment decision-making among employees and managers of private banks operating in Somaliland. Overconfidence was found to be a positive predictor of investment decision-making whose effect narrowly missed the conventional 0.05 threshold for statistical significance ($p = .053$), a borderline result that partially, but not entirely, aligns with much of the prior literature on individual and corporate investors, which more consistently reports significant effects. This suggests that the observable influence of overconfidence bias may be partially, though not fully, constrained by the corporate governance structures, investment committees, organizational hierarchy, and risk management practices that characterize formally governed banking institutions.

7.2 Theoretical, Empirical, and Contextual Contribution

This study contributes to the literature in three respects. Theoretically, it extends behavioral finance theory by integrating it with an organizational governance perspective, framing overconfidence not simply as an individual psychological trait but as a bias whose observable organizational effect depends on the governance mechanisms, hierarchical structures, and risk management practices within which individual decision-makers operate, an integration that remains underdeveloped in the existing literature. Empirically, it provides evidence on overconfidence among a population, mid-level bank employees and managers involved in day-to-day investment decision-making, that has received considerably less empirical attention than either individual retail investors or senior corporate executives. Contextually, it addresses a specific gap identified in Section 3 by generating context-specific evidence on overconfidence within private banks operating in Somaliland, an emerging and predominantly Islamic financial market in which behavioral finance research remains scarce.

7.3 Recommendations

Based on these findings, the study offers the following recommendations. Private banks should continue to strengthen formal investment governance structures, including committee-based review and documented approval procedures, which may help limit the observable influence of individual overconfidence on investment outcomes. Banks should also consider incorporating periodic behavioral finance awareness training for investment and risk management staff, since self-reported measures may understate the true extent of overconfidence bias. Regulators overseeing private banking in emerging Islamic financial markets may consider encouraging institutions to document the qualitative rationale behind significant investment decisions, which would make behavioral influences such as overconfidence easier to monitor over time. Future research should consider larger, more representative samples and should complement self-reported survey measures with objective indicators of trading behavior, investment committee override rates, or

investment performance to more directly assess the influence of overconfidence in institutional banking settings.

Kaynakça / References

AHMED, Habib, “Islamic Banks and Risk-Sharing: Institutional and Regulatory Aspects”, Journal of Islamic Economics, Banking and Finance, V.6, I.4, 2010:1-24.

BARBER, Brad M. and Terrance ODEAN, “Boys will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment”, The Quarterly Journal of Economics, V.116, I.1, 2001:261-292.

BEN-DAVID, Itzhak, John R. GRAHAM and Campbell R. HARVEY, “Managerial Miscalibration”, The Quarterly Journal of Economics, V.128, I.4, 2013:1547-1584.

DITTRICH, Dennis A. V., Werner GÜTH and Boris MACIEJOVSKY, “Overconfidence in Investment Decisions: An Experimental Approach”, The European Journal of Finance, V.11, I.6, 2005:471-491.

FAMA, Eugene F., “Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work”, The Journal of Finance, V.25, I.2, 1970:383-417.

FIELD, Andy, Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics, 5th Edition, London: Sage Publications, 2018.

GLASER, Markus and Martin WEBER, “Overconfidence and Trading Volume”, The Geneva Risk and Insurance Review, V.32, I.1, 2007:1-36.

GREEN, Samuel B., “How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis”, Multivariate Behavioral Research, V.26, I.3, 1991:499-510.

HACKBARTH, Dirk, “Managerial Traits and Capital Structure Decisions”, Journal of Financial and Quantitative Analysis, V.43, I.4, 2008:843-881.

HAIR, Joseph F., et al., Multivariate Data Analysis, 8th Edition, Andover: Cengage Learning, 2019.

HILARY, Gilles and Charles HSU, “Endogenous Overconfidence in Managerial Forecasts”, Journal of Accounting and Economics, V.51, I.3, 2011:300-313.

HOFFMANN, Arvid O. I., Thomas POST and Joost M. E. PENNINGS, “Individual Investor Perceptions and Behavior During the Financial Crisis”, Journal of Banking & Finance, V.37, I.1, 2013:60-74.

JENSEN, Michael C. and William H. MECKLING, “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, V.3, I.4, 1976:305-360.

KUMAR, Satish and Nisha GOYAL, “Behavioural Biases in Investment Decision Making: A Systematic Literature Review”, Qualitative Research in Financial Markets, V.7, I.1, 2015:88-108.

KAISER, Henry F., "An Index of Factorial Simplicity", Psychometrika, V.39, I.1, 1974:31-36.

MALMENDIER, Ulrike and Geoffrey TATE, “CEO Overconfidence and Corporate Investment”, The Journal of Finance, V.60, I.6, 2005:2661-2700.

MARKOWITZ, Harry, “Portfolio Selection”, The Journal of Finance, V.7, I.1, 1952:77-91.

MENKHOFF, Lukas, Maik SCHMELING and Ulrich SCHMIDT, “Overconfidence, Experience, and Professionalism: An Experimental Study”, Journal of Economic Behavior & Organization, V.86, 2013:92-101.

MOORE, Don A. and Paul J. HEALY, “The Trouble with Overconfidence”, Psychological Review, V.115, I.2, 2008:502-517.

NOFSINGER, John R., The Psychology of Investing, 6th Edition, New York: Routledge, 2018.

ODEAN, Terrance, “Volume, Volatility, Price, and Profit When All Traders Are Above Average”, The Journal of Finance, V.53, I.6, 1998:1887-1934.

PIKULINA, Elena, Luc RENNEBOOG and Philippe N. TOBLER, “Overconfidence and Investment: An Experimental Approach”, Journal of Corporate Finance, V.43, 2017:175-192.

POMPIAN, Michael M., Behavioral Finance and Wealth Management: How to Build Optimal Portfolios That Account for Investor Biases, 2nd Edition, Hoboken: John Wiley & Sons, 2012.

SHEFRIN, Hersh, Behavioral Corporate Finance: Decisions That Create Value, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007.

STATMAN, Meir, Behavioral Finance: The Second Generation, Charlottesville: CFA Institute Research Foundation, 2019.

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

KUTADGU BİLİG VE SÖYLEV BAĞLAMINDA DEVLET YÖNETİMİNDE LİYAKAT SORUNU: KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

Hakan ALTINTAŞ
Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü
Antalya/Türkiye
hakanaltintas@akdeniz.edu.tr
ORCID: 0000-0001-6747-1104

ÖZ

Tarihsel ve kavramsal açıdan Devlet yönetiminde liyakat, yetki ve görevlerin, en bilgili, işe uygun yeteneğe haiz, erdemli, ahlaklı ve güçlü karaktere haiz ehil kişilere verilmesini öngören kadim bir ilkedir. Türk kültür yazınının şaheserlerinden biri olan Kutadgu Bilig, bu ilkeyi devletin bekası ve Türk toplumun huzuru ve güvenliğinin olmazsa olmaz bir unsuru olarak açıklamıştır. Türkiye Cumhuriyetinin kuruluş felsefesi ve siyaset düşüncesinin en önemli metinlerinden biri olan Nutuk ise liyakat ilkesini modern Türk devletinin yönetsel yapısında temel bir unsur olarak ele almıştır.

Yusuf Has Hâcib, devlet yönetiminde liyakatli kişilerin rolünü adalet (Kün Togdı), akıl (Ay Toldı) ve ölçü (Ögdülmiş) gibi sembolik karakterler üzerinden açıklamıştır. Ona göre, yönetimde liyakat, sadece salt teknik bilgi değil, aynı zamanda ahlaki üstünlük ve bilgelik gerektirir. Bu yaklaşım, kadim Türk devlet yönetsel geleneğinde iktidarın meşruiyetini ve sınırını belirleyen ana unsur olarak görülmüştür.

Türkiye Cumhuriyeti Devletinin banisi Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün Nutuk'ta vurguladığı temel ilkelerden biri, devletin ve milletin geleceğinin liyakatlı ve erdemli aydınlamacı kadrolara emanet edilmesi gerektiğidir.

Bu çalışmada, iki farklı tarihsel bağlamda ortaya çıkan liyakat anlayışı karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Amaç, tarihsel metinlerdeki ortak ilkelerin günümüz Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliğini tartışmaktır.

Anahtar Kelimeler: *Liyakat, Ehliyet, Kutadgu Bilig, Nutuk*

THE PROBLEM OF MERIT IN STATE ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF KUTADGU BILIG AND ORATION: A COMPARATIVE ANALYSIS

ABSTRACT

From a historical and conceptual perspective, merit in state administration is an ancient principle that envisions the delegation of authority and duties to competent individuals of

strong character who possess knowledge, appropriate skills, virtue, and morality. One of the masterpieces of Turkish cultural literature, Kutadgu Bilig, explains this principle as an indispensable element for the survival of the state and the peace and security of Turkish society. One of the most important texts of the founding philosophy and political thought of the Republic of Turkey, Nutuk, treats the principle of merit as a fundamental element in the administrative structure of the modern Turkish state.

Yusuf Has Hâcib explained the role of meritorious individuals in state administration through symbolic characters such as justice (Kün Togdı), wisdom (Ay Toldı), and measure (Ögdülmiş). According to him, merit in governance requires not only technical knowledge but also moral superiority and wisdom. This approach was regarded as the main element determining the legitimacy and boundaries of power in the ancient Turkish administrative tradition.

One of the fundamental principles emphasized by Gazi Mustafa Kemal Atatürk, the founder of the Republic of Turkey, in Nutuk is that the future of the state and the nation must be entrusted to meritorious and virtuous enlightened cadres.

In this study, the understanding of merit that emerged in two different historical contexts is examined comparatively. The aim is to discuss the applicability of the common principles found in these historical texts to contemporary Turkish public administration.

Keywords: *Merit, Competence, Kutadgu Bilig, Nutuk*

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

SYSTEMATIC REVIEW: DIGITAL MISTREATMENT IN EUROPEAN HIGHER EDUCATION

Aizza ANWAR
Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania
Viktorija SKVARCIANY
Vilnius University, Lithuania

ABSTRACT

Objective: Universities are both workplaces and learning environments, and their reliance on email, learning platforms, videoconferencing and social media has widened the space in which interpersonal mistreatment can occur. Research on technology-mediated negative behaviour remains fragmented across overlapping labels, and European evidence is under-represented. Using digital mistreatment as an umbrella term for target-directed, technology-mediated negative behaviour (cyberbullying, cyber incivility, online harassment, cyber aggression and cyber ostracism), this review examined how the phenomenon is conceptualised, which populations and countries are studied, which antecedents, outcomes and boundary conditions are reported, and what gaps remain in European higher education.

Method: Following PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), we searched Scopus and Web of Science for quantitative, peer-reviewed studies published between 2010 and 2026. The search string was validated against a benchmark set of known eligible papers. Of 269 records, 64 full texts were assessed and 38 studies were included. Study quality was appraised with the Appraisal Tool for Cross-Sectional Studies.

Results: Cyberbullying was the dominant label (29 studies); no study examined cyber incivility, and only one examined cyber ostracism. Spain contributed 45% of studies, and 87% sampled students only. Only four studies included staff, and none examined professional or administrative staff on their own. Antecedents were mainly individual differences such as personality, emotional intelligence and gender, while organisational antecedents were almost untested. Victimisation was consistently linked to anxiety, depression, stress and dropout intention. Colleague support, organisational response to bullying and team psychological safety acted as buffers. Quality scores were high (median 15/20), but all core designs were cross-sectional.

Discussion: The field has imported an individual-differences paradigm from adolescent cyberbullying research. Work and organisational psychology is needed to examine staff, organisational antecedents and technological features through longitudinal, multi-country designs, and to inform graduated institutional policies.

Keywords: *digital mistreatment; europe; higher education; systematic review*

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

UKRAYNA SAVAŞI SONRASINDA AVRUPA BİRLİĞİ GÜVENLİĞİNDE ORTA GÜÇLER OLARAK TÜRKİYE VE HOLLANDA'NIN ROLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Sara BAPİRİ
İstanbul Arel Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü
sara.bapiri@yahoo.com

A COMPARISON OF THE ROLES OF TÜRKIYE AND THE NETHERLANDS AS MIDDLE POWERS IN EUROPEAN UNION SECURITY AFTER THE UKRAINE WAR

ABSTRACT

Russia's full-scale invasion of Ukraine in February 2022 placed new demands on European defence. Türkiye and the Netherlands are both NATO members, yet they used different combinations of military, diplomatic, legal and institutional tools. This article asks why their choices differed and how far announced policies were carried out. It examines decisions made between 24 February 2022 and 15 August 2026 through a qualitative, structured comparison of official documents, institutional records, oversight findings and academic research. Neoclassical realism guides the analysis of how each state assessed the war and acted through its own institutions and resources. Research on middle powers helps assess the roles each country performed. Türkiye applied the Montreux Convention, maintained contact with Russia and Ukraine, contributed to NATO activities and helped operate the Black Sea Grain Initiative. The Netherlands gave greater weight to military assistance, the F-16 coalition, EU action and international legal accountability. These differences reflect geography, relationships with the parties, institutional access and the practical work required to carry out a decision. The study finds strong support for differences in the countries' policy mixes and institutional channels. Evidence on individual decision-makers is less complete. It also finds that commitments, allocated resources and practical results must be assessed separately. This distinction makes a comparison of middle-power roles more reliable.

Keywords: *middle powers; Türkiye; Netherlands; European Union security; neoclassical realism; Ukraine*

1. Introduction

Russia's invasion of Ukraine on 24 February 2022 altered the security calculations of governments across Europe. NATO's 2022 Strategic Concept identified Russia as the most significant and direct threat to allied security. The European Union adopted its Strategic Compass weeks after the invasion and set out plans for stronger security and defence cooperation. These statements signalled a common change in the security setting, but they

did not prescribe identical national responses (NATO, 2022; Council of the European Union, 2022a).

Türkiye and the Netherlands offer a revealing comparison. Both belong to NATO and recognise Ukraine's sovereignty. Yet Türkiye is a Black Sea state with responsibility for passage through the Turkish Straits and ongoing relations with both Russia and Ukraine. The Netherlands is an EU member with a different geographic position and a longer record of working through European and transatlantic institutions. Dutch support for Ukraine has involved equipment, training and finance, while Turkish policy has brought maritime regulation, regional cooperation and diplomatic access into sharper view (Republic of Türkiye Ministry of Foreign Affairs, 2022a, 2022b; Government of the Netherlands, 2024a).

The research problem is how a common war became distinct choices and distinct forms of action. One account could describe each country's announcements. That would leave open the questions of who carried out the decisions, which channels were available and what happened after a commitment was made. Earlier work has examined Turkish relations with Russia, while a Dutch official evaluation considers the country's activity in NATO and the EU. Reading these accounts together makes it possible to ask a further question about the difference between taking a role and completing the work associated with it (Isachenko, 2023; IOB, 2025, pp. 3-6).

This article therefore asks: Why did Türkiye and the Netherlands use different combinations of military, diplomatic, legal and institutional tools following Russia's 2022 invasion of Ukraine, and how did international and domestic conditions affect their choice and implementation? Two questions organise the evidence: which tasks and instruments did each state choose, and what results can be documented? How did geographic exposure, NATO and EU membership, policy assessments and administrative capacity affect those choices?

Four propositions follow. First, a shared security shock led to different weights among available tools: the Netherlands emphasised sustained military and financial support and joint EU decisions, while Türkiye combined support for Ukraine and NATO responsibilities with Montreux, Black Sea risk management and diplomatic contact. Second, national assessments of danger, earlier experience, decision-making structures and state capacity helped translate external pressure into policy. Third, NATO supplied a common defence setting, while EU membership gave the Netherlands direct access to decision and funding channels unavailable to Türkiye. Fourth, the interval between a public pledge and practical execution depended on resources, authorisations, production, training and coordination. These propositions are examined against observable records rather than assumed to hold for every decision.

The study covers 24 February 2022 to 15 August 2026. Its contribution lies in bringing policy selection and implementation into the same comparison. The analysis keeps national funding apart from joint EU totals and separates negotiations from agreements,

allocations from deliveries and deliveries from operational use. The two governments publish different levels of detail, and many internal discussions remain private. Accordingly, the paper assesses explanations at the level supported by the record. Here, EU security means both the security of member states and policies adopted through EU institutions. Türkiye's actions can affect that security without giving Türkiye a vote in EU institutions.

2. Research and Analytical Framework

2.1. The problem in existing research

Three bodies of work speak to this comparison. European security documents describe a shift toward collective defence, military readiness and cooperation among partners. Studies of Türkiye discuss its location, the Straits and the costs of managing relations with Russia and Ukraine. Evaluations of Dutch policy describe support for allied institutions and the practical limits of European defence cooperation. Each body of work answers a useful question, but a comparison that follows the same decisions through choice, authorisation and execution gives a more discriminating account of national contributions (NATO, 2022; Council of the European Union, 2022a; Isachenko, 2023; IOB, 2025, pp. 3-6).

The implementation issue is especially important for military support. The Kiel Institute distinguishes commitments from allocations and explains that allocated aid can include assistance earmarked for delivery as well as assistance already delivered. Its categories provide a useful check on broad claims about support, while the article follows the narrower stages of training, physical delivery and use where the relevant records permit it (Bomprezzi, Kharitinov, & Trebesch, 2024, p. 2). Diplomatic work requires an equivalent distinction. Hosting a meeting documents access to negotiators. An agreement and a functioning joint centre document a different achievement. The survival of an agreement depends on its participants.

2.2. Explaining choices

Neoclassical realism starts from pressures in the international system and asks how governments translate them into foreign policy. Leaders' assessments, state institutions and the capacity to put resources behind a choice can help explain why similar external demands produce different policies. Rose's account supplies the basic logic; Ripsman, Taliaferro and Lobell develop the discussion of intervening variables and the state (Rose, 1998; Ripsman, Taliaferro, & Lobell, 2016). In this case, the invasion was a common event, but the risk of a wider naval confrontation was immediate for Türkiye in a way it was not for the Netherlands. Dutch officials, in turn, worked through a combination of national decisions, NATO commitments and EU membership.

The theory supplies questions rather than proof of the motives behind every decision. A leader's public explanation can establish the government's stated assessment; an official order, spending document or record of implementation can show whether that assessment

accompanied a decision. A claim about the causal weight of an unpublished Cabinet discussion needs additional evidence. This standard matters in both cases. It prevents the presence of strategic traditions or the historical experience of MH17 from being treated as proof that either caused a particular aircraft transfer.

2.3. Assessing roles

The middle-power literature draws attention to states that gain influence by taking on particular tasks, contributing expertise and working with partners. Cooper, Higgott and Nossal discuss the diplomatic roles available to middle powers. Jordaan distinguishes traditional from emerging middle powers and cautions against treating all such states as equivalent (Cooper, Higgott, & Nossal, 1993; Jordaan, 2003). The article uses these ideas as an assessment framework rather than assigning influence on the basis of a label.

For each policy, the role assessment asks what task the state accepted, which resources it supplied, whether other participants worked with it and what took place. These questions allow an account of Türkiye's work on the grain corridor and the Netherlands' work in the F-16 coalition without pretending that a maritime agreement and an aircraft programme are the same type of result. NATO missions, EU decisions and national actions also remain distinct. This helps identify the specific function performed in each setting and its limits.

3. Research Design and Sources

This is a qualitative study of two cases, organised as a structured, focused comparison. Both governments faced the same war as NATO allies. Their institutional positions and regional exposure differ, making it useful to apply the same questions to each rather than write separate national histories. Structured comparison directs attention to a consistent set of observations, while the focused element keeps the article on policies that bear on European Union security (George & Bennett, 2005).

The selected decisions are Türkiye's implementation of Article 19 of the Montreux Convention, its participation in Black Sea mine countermeasures and the grain initiative, and the Netherlands' F-16 coalition, support channels within the EU and initiatives for legal accountability. These choices cover different instruments and offer documents that record both a decision and some subsequent action. The comparison records the government's stated objective, legal or institutional authority, resources, other actors involved, implementation evidence and remaining uncertainty.

Official Turkish and Dutch statements establish that a decision was announced and explain the position each government gave publicly. NATO, EU and United Nations documents help establish the institutional setting and record activities involving several actors. Dutch audit findings and an independent policy evaluation test accounts of capacity and administrative performance. Academic research provides concepts and alternative explanations. Sources with different purposes are kept separate: a press release confirms an announcement, while a later delivery record or the operation of a centre supports a claim about implementation.

Several constraints affect the answer. Defence contracts, internal deliberations, equipment readiness and diplomatic discussions are partly confidential. The countries release different amounts of information about the value and timing of security assistance. The study therefore does not rank their total contributions by a single monetary figure. It stops on 15 August 2026; subsequent developments fall outside its evidence. Its findings concern these two states and specified policies, rather than every middle power or every aspect of the war.

4. Comparative Findings

4.1. A shared alliance and different security pressures

The NATO Strategic Concept gave both cases a common alliance context. NATO identified Russia as its most significant and direct security threat, and allied planning increased attention to deterrence and defence. This context helps explain the presence of both countries in collective security activity. It does not establish that NATO required identical policies toward sanctions, maritime access or military donations (NATO, 2022).

Türkiye's position around the Black Sea gave the government a particular legal and operational responsibility. Its foreign ministry rejected the invasion as a violation of international law and affirmed Ukraine's territorial integrity. Türkiye then classified the hostilities as war and invoked Article 19 of the Montreux Convention, which governs passage of warships belonging to belligerent powers when Türkiye is not a belligerent. The ministry also stated that it advised other states against passing warships through the Straits during the crisis. The measure regulated transit through the Straits. Its reach did not extend to every naval operation in the Black Sea (Republic of Türkiye Ministry of Foreign Affairs, 2022a, 2022b).

Türkiye also had reasons to preserve communication with both belligerents. Relations with Russia involved regional security and economic exposure; relations with Ukraine included support for sovereignty and defence cooperation. The combination of these interests made contact with both parties useful for particular negotiations. It also placed limits on how far Türkiye could separate its Black Sea policy from its wider relationship with Moscow (Isachenko, 2023). This interpretation fits the sequence of publicly recorded actions. It is presented as an explanation of that sequence, with public evidence of internal deliberations remaining incomplete.

The Netherlands viewed the invasion through European and transatlantic security institutions and its national relationship with Ukraine. The government agreed a ten-year security arrangement with Ukraine in March 2024, covering security, reconstruction and justice. Its official evaluation of policy toward NATO and the EU describes a dual-track effort to strengthen both institutions. It also points to the Netherlands' dependence on alliances, limits on national resources and the need to choose priorities within each institution (Government of the Netherlands, 2024a; IOB, 2025, pp. 3-6).

The destruction of flight MH17 belongs to this Dutch political background. The disaster killed 196 Dutch nationals, and the Netherlands pursued international proceedings concerning responsibility. The later legal decisions form part of its sustained interest in accountability. They are evidence of the importance of this issue to Dutch foreign policy. An explanation of any individual weapons decision would require records tying that decision to MH17 (Government of the Netherlands, 2025a).

4.2. Turkish maritime and diplomatic action

Applying Montreux was a legal act within a pre-existing treaty framework. Its use during the invasion made a historic responsibility relevant to the present crisis. The effect was specific and observable: the regime for passage through the Straits was applied under wartime rules. In contrast, the capacity to end the war or control the entire Black Sea remained outside this legal instrument (Republic of Türkiye Ministry of Foreign Affairs, 2022b).

Türkiye took part in a separate operational effort with Bulgaria and Romania. In January 2024 the three states signed an agreement for the Black Sea Mine Countermeasures Task Group, responding to the danger of mines to navigation. Turkish defence ministry records later describe the group's activities and participating vessels. This was a coastal-state arrangement involving three NATO members. Its formation and operations should not be counted as a standing NATO mine countermeasures group merely because the participating countries are allies (Republic of Türkiye Ministry of National Defence, 2024).

Diplomatic contact led to a different kind of participation. Türkiye supported talks between the belligerents and joined the Black Sea Grain Initiative with Russia, Ukraine and the United Nations in July 2022. The Joint Coordination Centre opened in Istanbul on 27 July with representatives of the four participants. Its activity helped organise the agreed maritime corridor. United Nations records show that shipments moved through the arrangement until its termination in July 2023. Türkiye provided a venue and practical support, while the other participants retained their own decisions about continuing the initiative (United Nations, 2022, 2023).

The distinction between access and control is central here. The centre's operation establishes that Türkiye's contribution went beyond hosting a meeting. The initiative's termination shows why its operation cannot be described as a lasting settlement of the maritime or wider military conflict. A middle-power role was visible in the practical coordination of one bounded task, accepted by the other parties for a limited time.

4.3. Dutch military, EU and legal action

The Netherlands made sustained support for Ukraine a prominent part of its response. This included equipment and training, together with financial and institutional measures. Its July 2023 statement with partner defence ministers proposed a coalition to train Ukrainian pilots and personnel in operating and maintaining F-16 aircraft. In August 2023, the Dutch

and Danish governments agreed to transfer F-16s once the required conditions were met. These documents distinguish the initial training arrangement from the subsequent aircraft commitment (Government of the Netherlands, 2023a, 2023b).

Implementation required work beyond the announcement. Training, permissions, technical preparation and coordination with other countries affected the sequence. Dutch defence ministry reporting stated that the last Dutch F-16s intended for Ukraine left the Netherlands in May 2025. Departure and delivery are stronger evidence of execution than a pledge alone, while detailed claims about the use and effect of every aircraft require separate operational evidence (Ministry of Defence of the Netherlands, 2025). The coalition demonstrates the advantage of sharing a task across states, along with the dependence that creates on their separate preparations.

EU membership provided the Netherlands with another set of channels. EU sanctions are decided unanimously in the Council. The Netherlands could therefore participate in making and applying these decisions as a member state. The Council also established a dedicated Ukraine Assistance Fund within the European Peace Facility in March 2024. Its total ceiling is a figure for a joint mechanism and must not be presented as a Dutch national contribution. Türkiye has no vote in these EU decisions, though its security actions may matter to EU states (Council of the European Union, 2024a, n.d.).

The Dutch government also pursued legal accountability with others. The Netherlands, Ukraine and the European Commission hosted the Restoring Justice for Ukraine conference in The Hague on 2 April 2024. The Register of Damage began accepting claims, and a convention establishing an International Claims Commission opened for signature in December 2025. A claims register collects submissions; a signed convention provides a legal basis for a further institution. These stages document real institutional progress without establishing that compensation had been paid in each case (Government of the Netherlands, 2024b; Register of Damage for Ukraine, 2024; Council of Europe, 2025).

4.4. Institutions and decision-making

NATO membership gave both states access to allied planning and military cooperation. EU membership gave the Netherlands an additional route to Council decisions, shared financing and European defence discussions. The two memberships affect what a state can decide jointly and where it can commit resources. They do not determine the priority it assigns to every available instrument. Montreux, for its part, supplied Türkiye with a treaty responsibility grounded in geography and law rather than EU membership (NATO, 2022; Council of the European Union, 2024a; Republic of Türkiye Ministry of Foreign Affairs, 2022b).

The record also gives a more measured account of domestic organisation than a simple contrast between centralised and parliamentary states. In both countries, executive institutions take political decisions and ministries implement them. Dutch parliamentary and oversight records make some costs and delays more accessible to outside researchers.

Turkish public documents identify the government decisions and operational steps examined here, while revealing less about the discussions that preceded them. The difference in accessible evidence affects how confidently the study can compare internal coordination. It cannot establish that one administration always decided or delivered faster.

The Dutch policy evaluation provides unusually direct evidence on institutional capacity. It describes the government's pragmatic coalition building and coordination within NATO and the EU, while finding that its approach lacked a guiding strategy for allocating roles between the two organisations. It also identifies limits in staff capacity and defence industrial investment (IOB, 2025, pp. 4-6). These findings complicate an account in which EU membership automatically produces a coherent or frictionless security policy.

4.5. Announcements, execution and scrutiny

Military and diplomatic instruments have different implementation chains, but both require a check on what followed an announcement. In the grain initiative, agreement was followed by the centre's opening and a period of shipping. In the F-16 programme, a training coalition and transfer decision preceded later aircraft movements. In both cases, the participating government had identifiable responsibilities and relied on other actors for the result. The chronology supports claims about what happened; it does not assign sole ownership of a multilateral outcome (United Nations, 2022, 2023; Government of the Netherlands, 2023a, 2023b; Ministry of Defence of the Netherlands, 2025).

The Kiel Institute's allocation measure illustrates a further distinction: earmarking a particular package is closer to use than a general pledge, yet it can still precede delivery (Bomprezzi et al., 2024, p. 2). For defence projects, spending approval, contract award, production, training and readiness have different dates. A Dutch audit found that 65 of 103 ongoing defence equipment projects were behind schedule at the end of 2023. The finding concerns the broader equipment portfolio covered by that audit. It is evidence of administrative and industrial pressure, not a measure of delays in the Dutch Ukraine aid programme (Algemene Rekenkamer, 2024).

This evidence also bears on public criticism. Official Dutch evaluations and audits raise questions about spending, capabilities, personnel and the capacity to carry out ambitions. They identify constraints that can persist alongside support for Ukraine. Public information is thinner for a comparable assessment of Turkish procurement costs or domestic debate about every action considered here. This asymmetry is a limitation of the comparison, not evidence of universal approval or the absence of criticism. Across both countries, evidence that criticism changed a specific decision would have to be shown for that decision.

5. Discussion and Conclusion

The main question concerned the different policy mixes chosen by two NATO allies and the effect of external and internal conditions on their execution. The evidence shows a shared security shock working through different responsibilities and resources. Türkiye treated the Black Sea as an immediate security concern, applied a treaty power over

warship transit, took part in regional mine countermeasures and helped a time-limited grain corridor operate. The Netherlands emphasised support for Ukraine through military assistance, allied coalitions, EU institutions and work on legal accountability. Each country used more than one kind of instrument, and each depended on others for some outcomes.

The first proposition is supported by the observed differences in instrument priority and task. The third is supported by the contrast between NATO's shared setting and the Netherlands' additional EU decision channels. The second receives substantial but qualified support. Public assessments, history, institutional position and capacity fit the decisions observed, but confidential deliberations prevent a firm allocation of causal weight to individual leaders or agencies. The fourth is supported where the documentation distinguishes announcement from training, allocation, delivery or an operating institution. Uneven public data prevent a numerical comparison of the entire commitment-to-execution gap across the two states.

Neoclassical realism helps explain why a common pressure led to different policies when it passed through national assessments, state institutions and practical constraints. Middle-power analysis clarifies what tasks each country undertook and what the evidence shows it accomplished. The two approaches serve related but distinct purposes: one addresses policy choice; the other tests the kind and extent of a country's role. Neither substitutes for records of execution (Rose, 1998; Ripsman et al., 2016; Cooper et al., 1993; Jordaan, 2003).

The article's contribution is a common standard for comparing two unlike responses. Legal authority over the Straits, participation in a joint centre, the preparation of aircraft and membership in a joint fund are different forms of action. Looking at the assigned task, the resources used, the other actors involved and the documented result allows each to be evaluated on its own terms. The main limit remains access to comparable internal and operational records. Further research could use parliamentary debates, procurement documentation and interviews to test the mechanisms of domestic decision-making and to revisit programmes as more implementation evidence becomes available.

Kaynakça / References

Algemene Rekenkamer. (2024, May 15). Betere gereedheid krijgsmacht vraagt meer dan alleen aanschaf materiaal.

Bomprezzi, P., Kharitinov, I., & Trebesch, C. (2024). Ukraine Support Tracker: Methodological update and new results on aid allocation. Kiel Institute for the World Economy.

Cooper, A. F., Higgott, R. A., & Nossal, K. R. (1993). Relocating middle powers: Australia and Canada in a changing world order. UBC Press.

Council of Europe. (2025). Convention establishing an International Claims Commission for Ukraine, CETS No. 229.

Council of the European Union. (2022a). A Strategic Compass for a stronger EU security and defence in the next decade.

Council of the European Union. (2024a, March 18). Ukraine Assistance Fund: Council allocates EUR 5 billion under the European Peace Facility. https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/03/18/ukraine-assistance-fund-council-allocates-5-billion-under-the-european-peace-facility-to-support-ukraine-militarily/

Council of the European Union. (n.d.). How the EU adopts and reviews sanctions.

George, A. L., & Bennett, A. (2005). Case studies and theory development in the social sciences. MIT Press.

Government of the Netherlands. (2023a, July 12). Statement on a joint coalition on F-16 training of the Ukrainian Air Force. https://www.government.nl/documents/2023/07/12/statement-joint-coalition-on-f-16-training-of-the-ukrainian-air-force

Government of the Netherlands. (2023b, August 20). Statement on strengthening of the Ukrainian Air Force: Donation of F-16. https://www.government.nl/documents/2023/08/20/statement-on-strengthening-of-the-ukrainian-air-force---donation-of-f16

Government of the Netherlands. (2024a). Dutch aid for Ukraine.

Government of the Netherlands. (2024b, February 19). The Netherlands to co-host international conference Restoring Justice for Ukraine. https://www.government.nl/latest/news/2024/02/19/the-netherlands-to-co-host-international-conference-restoring-justice-for-ukraine

Government of the Netherlands. (2025a, July 9). European Court of Human Rights: Russia responsible for downing of flight MH17. https://www.government.nl/latest/news/2025/07/09/european-court-of-human-rights-russia-responsible-for-downing-of-flight-mh17

IOB. (2025). Stronger together? Evaluation of Dutch foreign and security policy towards the EU and NATO, 2020-2024: Executive summary.

Isachenko, D. (2023). Turkey in the Black Sea region: Ankara's reactions to the war in Ukraine against the background of regional dynamics and global confrontation. SWP Research Paper 2023/RP 12. German Institute for International and Security Affairs.

Jordaan, E. (2003). The concept of a middle power in international relations: Distinguishing between emerging and traditional middle powers. Politikon, 30(1), 165-181.

Ministry of Defence of the Netherlands. (2025, May 28). Weekoverzicht Defensieoperaties.

NATO. (2022). NATO 2022 Strategic Concept. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/290622-strategic-concept.pdf

Republic of Türkiye Ministry of Foreign Affairs. (2022a, February 24). Press release regarding the Russian Federation's military operation against Ukraine.

Republic of Türkiye Ministry of Foreign Affairs. (2022b, August 29). Article by Foreign Minister Çavuşoğlu on the occasion of the Bled Strategic Forum.

Republic of Türkiye Ministry of National Defence. (2024, January 11). Ministers of Defence of Türkiye, Romania and Bulgaria signed the Black Sea Mine Countermeasures Task Group agreement. https://www.msb.gov.tr/SlaytHaber/b7810cfbf7ea40edb0423cd8cc0b1597

Register of Damage for Ukraine. (2024). General questions on registration and claims.

Ripsman, N. M., Taliaferro, J. W., & Lobell, S. E. (2016). Neoclassical realist theory of international politics. Oxford University Press.

Rose, G. (1998). Neoclassical realism and theories of foreign policy. World Politics, 51(1), 144-172.

United Nations. (2022, July 27). Joint Coordination Centre opens in Istanbul to facilitate safe export of commercial foodstuffs and fertilizers from Ukrainian ports.

United Nations. (2023). Black Sea Grain Initiative: Background.

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

YÜKSEKÖĞRETİM ÖRGÜTLERİNDE YAPAY ZEKÂNIN KURUMSAL ENTEGRASYONUNDA YAPAY ZEKÂ KOORDİNASYON MERKEZLERİNİN (AI HUB) ROLÜ

Gökhan ÇALIŞKAN
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Esra ATABAY
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ÖZET

Günümüzde yapay zeka teknolojileri, yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim, araştırma, idari süreçler, öğrenci hizmetleri, kalite güvencesi ve karar alma mekanizmalarını dönüştüren stratejik bir unsur haline gelmeye başlamıştır. Yapay zekanın yükseköğretim örgütlerine etkili biçimde entegre edilebilmesi, yalnızca yapay zeka destekli teknolojik araçların kullanıma sunulmasıyla sınırlı bir süreç değildir. Sürecin, sürdürülebilir kalite güvencesi yaklaşımı ile birlikte, kurumsal strateji, etik ilkeler, yönetişim mekanizmaları, dijital yetkinlikler ve veri güvenliğiyle bütünleşik biçimde ele alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, AI Hub olarak da adlandırılan Yapay Zeka Koordinasyon Merkezleri, yükseköğretim kurumlarında yapay zeka uygulamalarının bireysel ve dağınık kullanımlardan çıkarılarak kurumsal düzeyde yönlendirilmesini ve bütünleşik bir entegrasyon sürecine dönüştürülmesini sağlayan önemli yapılar olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmanın amacı, Yapay Zeka Koordinasyon Merkezleri yaklaşımını ve bu merkezlere ilişkin uygulamaları inceleyerek, AI Hub'ların yapay zekânın yükseköğretim örgütlerine kurumsal düzeyde entegrasyonundaki işlevini ve rolünü ortaya koymaktır. Çalışmada AI Hub'ların amaçları, kapsamları, temel uygulama alanları ve yükseköğretim yönetimi açısından taşıdığı işlevler; stratejik yönlendirme, etik, kurumsal entegrasyon ile akademik ve idari kapasite geliştirme boyutlarıyla tartışılmaktadır. Çalışmanın, yapay zekanın yükseköğretimde yalnızca teknik bir yenilik olarak değil, aynı zamanda yönetsel kapasiteyi, kurumsal öğrenmeyi ve örgütsel dönüşümü destekleyen stratejik bir yapı olarak değerlendirilmesine katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca çalışmanın, yapay zekanın yükseköğretim örgütlerine kurumsal düzeyde entegrasyonu sürecinde Yapay Zeka Koordinasyon Merkezlerinin oluşturulmasına yönelik kavramsal bir çerçeve sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yapay zeka, AI hub, yapay zeka koordinasyon merkezi, yükseköğretim yönetimi, dijital dönüşüm.*

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE COORDINATION CENTERS (AI HUBS) IN THE INSTITUTIONAL INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HIGHER EDUCATION ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Today, artificial intelligence technologies have begun to emerge as a strategic element transforming teaching and learning, research, administrative processes, student services, quality assurance, and decision-making mechanisms in higher education institutions. The effective integration of artificial intelligence into higher education organizations is not a process limited solely to making AI-supported technological tools available for use. Rather, this process needs to be addressed in an integrated manner, together with a sustainable quality assurance approach, encompassing institutional strategy, ethical principles, governance mechanisms, digital competencies, and data security. In this context, Artificial Intelligence Coordination Centers, also referred to as AI Hubs, can be regarded as important structures that enable AI applications in higher education institutions to move beyond individual and fragmented use and be directed at the institutional level, thereby transforming them into an integrated process. The purpose of this study is to examine the approach of Artificial Intelligence Coordination Centers and the practices associated with these centers, in order to reveal the function and role of AI Hubs in the institutional-level integration of artificial intelligence into higher education organizations. The study discusses the objectives, scope, key application areas, and functions of AI Hubs in terms of higher education management, through the dimensions of strategic guidance, ethics, institutional integration, and academic and administrative capacity development. This study is expected to contribute to the understanding of artificial intelligence in higher education not merely as a technical innovation, but as a strategic structure that supports managerial capacity, institutional learning, and organizational transformation. Furthermore, the study is expected to offer a conceptual framework for the establishment of Artificial Intelligence Coordination Centers in the process of institutional-level integration of artificial intelligence into higher education organizations.

Keywords: *Artificial intelligence, AI hub, artificial intelligence coordination center, higher education management, digital transformation.*

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE KUŞAKLARARASI ETKİLEŞİM VE ADAPTİF LİDERLİK: KAVRAMSAL BİR MODEL ÖNERİSİ

Feride DALDIK
Girne Amerikan Üniversitesi, Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü
Durmuş Çağrı ER
Girne Amerikan Üniversitesi, Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü
Salim KURNAZ
Girne Amerikan Üniversitesi

ÖZET

Havacılık sektörü, güvenlik ve emniyete verdiği önem ve teknoloji odaklı modern yapısı sebebiyle insan faktörünün ve örgütsel performansın ön plana çıktığı ulaşım sektörünün öncülerindendir. Özellikle 21. Yüzyıl ile hızlanan dijital dönüşüm, artan otomasyon sistemleri ve yoğun teknoloji kullanımı insan faktörünün daha da önemli hale gelmesine sebep olmuştur. Yoğun teknolojinin kullanıldığı bu ortamda değişen kuşaklar sebebiyle iş gücü profilinde yaşanan değişimler farklı kuşaklara mensup çalışanların bir arada bulunması ve çalışmasını gerektirirken, değişen kuşaklara mensup çalışanların yönetimi söz konusu olduğunda yönetim anlayışının da tekrar ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Günümüz çalışan profili incelendiğinde çalışanların X, Y ve Z kuşağı mensubu olduğu ve yakın dönemde Alfa kuşağının da bu çalışan gurubuna dahil olması beklendiği görülmektedir. Doğal olarak farklı kuşak mensuplarının iş yaşantıları, teknolojiye uyum düzeyleri, iletişim tercihleri, öğrenme biçimleri, motivasyon kaynakları ve kariyer beklentileri farklılık göstermektedir. Hata toleransının düşük olduğu havacılık sektöründe bu kuşaklar arası farklılıkların etkin liderlik anlayışı ile yönetilmesi çalışma ortamında oluşabilecek iletişim sorunları, çatışmalar, bilgi paylaşım eksikliği ve emniyet kültürünün zayıflaması gibi olumsuz faktörleri azalması açından stratejik öneme sahiptir.

Bu sebeple çalışmanın amacı, havacılık sektöründe sektörün dinamiklerini uygun ve mevcut çalışanların kuşak farklılıklarını göz önünde bulunduran adaptif bir liderlik modeline ilişkin kavramsal bir çerçeve geliştirmektir. Bu çalışmada; farklı kuşak mensuplarının yönetim anlayışındaki farklılıklar ve ortaya çıkan temel yönetim sorunlarının liderlik anlayışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu sorunlara adaptif liderlik yaklaşımının sağlayacağı faydalar ile mevcut çalışma koşullarının liderlik davranışlarını nasıl etkilediği derinlemesine incelenmiştir. Son olarak geliştirilen adaptif liderlik modelinin emniyet kültürünün güçlendirilmesi, örgütsel öğrenme ve insan kaynakları yönetimine sağlayacağı katkılar incelenecektir.

Araştırma, kavramsal araştırma desenine dayalı nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Çalışmada mevcut çalışanların kuşak teorileri, adaptif liderlik yaklaşımı, havacılık

yönetimi, insan faktörleri, güvenlik kültürü, dijital dönüşüm ve örgütsel öğrenme konularına ilişkin ulusal ve uluslararası akademik literatür sistematik olarak incelenmiştir. Bunun yanında ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü), IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) ve EASA (Avrupa Birliği Havacılık Emniyeti Ajansı) tarafından yayımlanan 2000 yılı ve sonrası raporlar incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda elde edilen bulgular tematik içerik analizi yaklaşımıyla sentezlenmiştir. Çalışmada mevcut kuramsal bilgiyi bütünleştirerek havacılık sektörüne özgü bir liderlik modeli (adaptif liderlik modeli) geliştirmeyi ve gelecekte gerçekleştirilecek nicel ve nitel araştırmalar için kuramsal bir temel oluşturmayı amaçlamaktadır.

Yürütülen literatür incelemesi sonucunda havacılık sektöründe adaptif liderliği şekillendiren temel girdilerin güvenlik kültürü, operasyonel çalışma koşulları, kuşak özellikleri ve dijitalleşme düzeyi olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen Havacılıkta Kuşaklararası Adaptif Liderlik Modeli (HKALM); kuşaklararası çatışma yönetimi, koçluk ve mentorluk, dijital liderlik, durumsal karar verme, esnek iletişim ve yetkilendirmeyi temel liderlik davranış modeli olarak önermektedir.

Geliştirilen model, adaptif liderlik davranışlarının bilgi paylaşımı, kuşaklararası güven, ekip içi iş birliği, psikolojik güvenlik ve örgütsel öğrenme gibi ara çıktıları güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak uygulanacak adaptif liderlik modeli çalışanlar arasında takım performansı, örgütsel bağlılık, yenilikçilik, operasyonel verimlilik ve emniyet kültürü üzerinde olumlu etkiler oluşturabileceğini ortaya koymaktadır.

Önerilen modelin merkezinde yer alan Liderlik Uyum Döngüsü çalışmanın literatüre özgün katkısını oluşturmaktadır. Bu döngü; kuşağı tanıma, liderlik davranışını uyarlama, ortak öğrenmeyi destekleme ve geri bildirim yoluyla sürekli iyileştirme aşamalarından meydana gelen dinamik bir süreç olarak tasarlanmıştır. Böylece liderlik, statik bir yönetim anlayışı yerine değişen çalışan profillerine, teknolojik gelişmelere ve operasyonel gereksinimlere sürekli uyum sağlayan bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma, havacılık sektöründe mevcut çok kuşaklı (X, Y, Z ve Alfa Kuşakları) iş gücünün yönetimine yönelik özgün bir kavramsal model önererek adaptif liderlik literatürüne havacılık sektörü odaklı bir katkı sunmaktadır. Modelin gelecekte nicel ve nitel araştırmalarla ampirik olarak test edilmesi, farklı havacılık işletmelerinde uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi ve liderlik geliştirme programlarına uyarlanması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Havacılık sektörü, kuşaklararası etkileşim, adaptif liderlik, dijital dönüşüm, emniyet kültürü, liderlik uyum döngüsü, kavramsal model.*

INTERGENERATIONAL INTERACTION AND ADAPTIVE LEADERSHIP IN THE AVIATION SECTOR: A CONCEPTUAL MODEL PROPOSAL

ABSTRACT

The aviation industry is a pioneer in the transportation sector, where human factors and organizational performance take center stage due to its emphasis on safety and security and its modern, technology-driven structure. Digital transformation—which has accelerated particularly in the 21st century—along with increasing automation systems and intensive technology usage, has made the human factor even more critical. In this technology-intensive environment, shifts in the workforce profile resulting from generational changes necessitate that employees from different generations work together; consequently, managing a multi-generational workforce requires a re-evaluation of management approaches. An analysis of the current workforce reveals the presence of Generations X, Y, and Z, with Generation Alpha expected to join this group soon. Naturally, members of these different generations exhibit variations in their work lives, levels of technological adaptability, communication preferences, learning styles, sources of motivation, and career expectations. In the aviation industry, where there is little room for error, managing these intergenerational differences through effective leadership is of strategic importance; doing so helps mitigate negative factors such as communication breakdowns, conflicts, a lack of information sharing, and the erosion of safety culture within the work environment.

Therefore, the aim of this study is to develop a conceptual framework for an adaptive leadership model within the aviation sector—one that aligns with the industry's dynamics and considers the generational differences among the current workforces. The study examines the differences in management perspectives among members of different generations and the impact of resulting key management challenges on leadership approaches. It investigates in depth the benefits that an adaptive leadership approach offers in addressing these challenges, as well as how existing working conditions influence leadership behaviors. Finally, the study explores the potential contributions of the proposed adaptive leadership model to strengthening safety culture, organizational learning, and human resources management.

The research is designed as a qualitative study based on a conceptual research framework. It involves a systematic review of national and international academic literature regarding generational theories, the adaptive leadership approach, aviation management, human factors, safety culture, digital transformation, and organizational learning. Additionally, reports published from the year 2000 onwards by the ICAO (International Civil Aviation Organization), IATA (International Air Transport Association), and EASA (European Union Aviation Safety Agency) were examined. The findings derived from these reviews were synthesized using a thematic content analysis approach. The study aims to integrate existing theoretical knowledge to develop an aviation-specific leadership model (an

adaptive leadership model) and to establish a theoretical foundation for future quantitative and qualitative research.

A literature review has identified safety culture, operational working conditions, generational characteristics, and the level of digitalization as the key inputs shaping adaptive leadership in the aviation sector. In this context, the Intergenerational Adaptive Leadership Model in Aviation (HKALM) proposes intergenerational conflict management, coaching and mentoring, digital leadership, situational decision-making, flexible communication, and empowerment as core leadership behaviors.

The model demonstrates that adaptive leadership behaviors strengthen intermediate outcomes such as knowledge sharing, intergenerational trust, intra-team collaboration, psychological safety, and organizational learning. Consequently, the findings indicate that the implementation of this adaptive leadership model can have positive effects on team performance, organizational commitment, innovation, operational efficiency, and safety culture among employees.

The Leadership Adaptation Cycle, situated at the core of the proposed model, constitutes the study's original contribution to the literature. This cycle is designed as a dynamic process comprising the stages of understanding the generation, adapting leadership behavior, fostering mutual learning, and achieving continuous improvement through feedback. Thus, leadership is approached not as a static management concept, but as a process that continuously adapts to changing employee profiles, technological advancements, and operational requirements.

In conclusion, this study contributes to the adaptive leadership literature with an aviation-sector focus by proposing a novel conceptual model for managing the existing multi-generational workforce (Generations X, Y, Z, and Alpha) in the aviation industry. It is recommended that the model be empirically tested through future quantitative and qualitative research, that its applicability across different aviation enterprises be evaluated, and that it be adapted for leadership development programs.

Keywords: *Aviation industry, intergenerational interaction, adaptive leadership, digital transformation, safety culture, leadership alignment cycle, conceptual model.*

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

KAMU GÜVENLİK KURUMLARINDA SİBER VE HİBRİT TEHDİTLERE KARŞI STRATEJİK ADAPTASYON VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK: DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİ PERSPEKTİFİ

Öznur DALMAN
İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (Doktora)
ORCID: 0009-0005-5994-0704
oznurdalmann@gmail.com

ÖZET

Günümüzde güvenlik tehditleri, yalnızca fiziksel unsurlarla sınırlı kalmayıp siber tehditler ve çok boyutlu hibrit tehditleri içeren karmaşık bir yapıya dönüşmüştür. Bu dönüşüm, kamu güvenlik kurumlarının geleneksel ve hiyerarşik yapılarının, hızla değişen tehdit ortamına uyum sağlama kapasitesini zorlamakta ve daha esnek, proaktif, daha hızlı karar alabilen örgütsel yapılara ihtiyacı artırmaktadır. Bu bağlamda, değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve hızlı tepki verebilme kapasitesini ifade eden örgütsel çeviklik kavramı giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Dinamik Yetenekler Teorisi çerçevesinde kamu güvenlik kurumlarının siber ve hibrit tehditlere karşı geliştirdikleri stratejik adaptasyon süreçlerini kuramsal bir perspektifle incelemek ve bu süreçte örgütsel çevikliğin rolünü açıklamaktır. Çalışma, dinamik yeteneklerin algılama, yakalama ve dönüştürme boyutları ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, kamu güvenliği bağlamında özgün bir kavramsal model önermektedir.

Araştırma, kuramsal bir çalışma olarak tasarlanmış olup, dinamik yetenekler, örgütsel çeviklik, siber tehditler ve hibrit tehditler alanlarında yer alan ulusal ve uluslararası literatürün sistematik biçimde incelenmesine dayanmaktadır. Elde edilen teorik bulgular kavramsal sentez yöntemiyle bütünleştirilmiş ve bu doğrultuda kamu güvenlik kurumlarının adaptasyon süreçlerini açıklayan bir model geliştirmiştir.

Çalışma, dinamik yetenekler yaklaşımı ile örgütsel çeviklik kavramını kamu güvenliği bağlamında birlikte ele alarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle hem akademik literatüre teorik katkı sunmakta hem de kamu güvenlik kurumları için stratejik karar alma ve adaptasyon süreçlerine ilişkin kavramsal bir çerçeve ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Dinamik yetenekler, örgütsel çeviklik, siber tehditler, hibrit tehditler, kamu güvenliği.*

STRATEGIC ADAPTATION AND ORGANIZATIONAL AGILITY AGAINST CYBER AND HYBRID THREATS IN PUBLIC SECURITY INSTITUTIONS: A DYNAMIC CAPABILITIES THEORY PERSPECTIVE

ABSTRACT

Today, security threats are no longer limited to physical elements but have evolved into a complex structure that includes cyber threats and multidimensional hybrid threats. This transformation strains the capacity of the traditional and hierarchical structures of public security institutions to adapt to a rapidly changing threat environment and increases the need for more flexible, proactive organizational structures capable of faster decision-making. In this context, the concept of organizational agility, which refers to the capacity to adapt to changing environmental conditions and respond quickly, is gaining increasing importance.

The aim of this study is to examine, from a theoretical perspective and within the framework of Dynamic Capabilities Theory, the strategic adaptation processes that public security institutions develop against cyber and hybrid threats, and to explain the role of organizational agility in this process. Addressing the relationship between the sensing, seizing and transforming dimensions of dynamic capabilities and organizational agility holistically, the study proposes an original conceptual model in the context of public security.

Designed as a theoretical study, the research is based on a systematic review of national and international literature on dynamic capabilities, organizational agility, cyber threats and hybrid threats. The theoretical findings were integrated through conceptual synthesis, and a model explaining the adaptation processes of public security institutions was developed accordingly.

By addressing the dynamic capabilities approach and the concept of organizational agility together in the context of public security, the study aims to fill an important gap in the literature. In this respect, it offers a theoretical contribution to the academic literature and provides a conceptual framework for strategic decision-making and adaptation processes in public security institutions.

Keywords: *Dynamic capabilities, organizational agility, cyber threats, hybrid threats, public security.*

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ LİDERLİK TİPİ ALGISININ ÇABA ÖDÜL DENGESİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL MUTLULUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sümeyra GÜNDEM
İstanbul Arel Üniversitesi
İbrahim Halil CANKUL
İstanbul Arel Üniversitesi
Dilan ÇETİNER
İstanbul Arel Üniversitesi
Derya KARABAY
İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZET

Amaç: Bu çalışma, sağlık çalışanlarının yöneticilerine yönelik liderlik tipi algısının çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel mutluluk üzerindeki yordayıcı etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Yöntem: İstanbul'daki bir devlet hastanesi ile bir branş hastanesinde görev yapan 373 sağlık çalışanından (Hemşire: n=245; Tıbbi Sekreter: n=128; Kadın: %76,4) anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Ölçüm araçları olarak Dokuz Liderlik Stili Ölçeği, Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği ve Örgütsel Mutluluk Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü ANOVA, Pearson korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Bulgular: Regresyon analizleri, liderlik alt boyutlarının çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel mutluluk üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğunu ortaya koymuştur. Prensipli liderlik, hem çaba-ödül dengesizliği 'ü azaltan (β=-.353, p=.001) hem de iş ortamı memnuniyeti (β=.227) ve iş yerinde destek (β=.284) üzerinde pozitif yordayıcı olan en etkili liderlik stili olarak öne çıkmaktadır. Vizyoner liderlik, iş-özel hayat dengesini yordayan tek boyut olması bakımından dikkat çekicidir (β=.233, p=.008). Öte yandan hizmetkar ve dönüşümsel liderlik algısının çaba-ödül dengesizliği düzeyini artırdığı bulunmuştur (sırasıyla β=.246 ve β=.167); bu bulgu, söz konusu liderlik stillerinin yoğun çaba beklentisi yaratarak dengesizliğe zemin hazırlayabileceğine işaret etmektedir. Kurumlar arası karşılaştırmada ise devlet hastanesi çalışanlarının daha yüksek çaba-ödül dengesizliği yaşadığı (p=.001), branş hastanesi çalışanlarının ise örgütsel mutluluk düzeyinin anlamlı biçimde daha yüksek olduğu saptanmıştır (p=.007).

Sonuç: Bulgular, liderlik tipi algısının çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel mutluluk üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Sağlık kurumlarında yönetici seçimi ve liderlik geliştirme süreçlerinde prensipli ve vizyoner liderlik niteliklerinin ön plana çıkarılması; çalışan refahı ve kurumsal verimliliğin artırılmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik tipi algısı, çaba-ödül dengesizliği, örgütsel mutluluk, sağlık çalışanları, DLSÖ*

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ YORUMLARINDAN KONU MODELLEME TEKNİĞİ İLE İÇGÖRÜ ELDE ETME

Sümeyra GÜNDEM
İstanbul Arel Üniversitesi
Burak Buğrahan DEVRAN
İstanbul Arel Üniversitesi
Ömer MERİÇÖZ
İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZET

Giriş ve Amaç: Dijitalleşmeyle birlikte hasta memnuniyeti, sağlık hizmet kalitesini ölçen stratejik bir barometre haline gelmiştir. Bu çalışma, çevrimiçi hasta yorumlarını veri bilimi perspektifiyle inceleyerek müşteri deneyimini şekillendiren temel boyutları ve hizmet kalitesi algısını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Yöntem: Bilgi Keşfi Süreci (KDD) kapsamında 989 yorum analiz edilmiştir. Python (NLTK, spaCy) kullanılarak gerçekleştirilen ön işleme ve Bag-of-Words dönüşümü sonrası, olasılıksal bir konu modelleme tekniği olan Latent Dirichlet Allocation (LDA) uygulanmıştır. Model kalitesi Cv tutarlılık skoru (0.4079) ile ölçülmüştür.

Bulgular: Analiz sonucunda üç ana tema belirlenmiştir: "Genel Hasta Deneyimi ve Hizmet Kalitesi" (%91,1), "Bekleme Süreleri ve Operasyonel Sorunlar" (%5,0) ve "Tanı, Test ve Hastane Süreçleri" (%3,9).

Sonuç: Gelişmiş metin madenciliği yöntemleri, sağlık kuruluşlarına geleneksel anketlerin ötesinde, otantik ve uygulanabilir stratejik içgörüler sunarak hizmet kalitesini artırma ve rekabetçi bir sistem inşası için fırsatlar sağlamaktadır.

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

ÇİMENTO VE BETON SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRETİM VE ÇEVRESEL ETKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Esra İNAN
İnşaat Mühendisliği Bölümü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Havva Nur CANBAZOĞLU
İnşaat Mühendisliği Bölümü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Kevser DAMLAR
İnşaat Mühendisliği Bölümü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Rojda ORMAN SUBAŞI
İnşaat Mühendisliği Bölümü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
İlker SUBAŞI
İnşaat Mühendisliği Bölümü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Mehmet PALANCİ
İnşaat Mühendisliği Bölümü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
mehmetpalanci@arel.edu.tr

ÖZET

Küresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda karbondioksit (CO_2) emisyonlarının azaltılması ve doğal kaynakların verimli kullanılması giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yüksek enerji tüketimi, sera gazı emisyonları ve yoğun hammadde ihtiyacı nedeniyle çimento sektörü, çevresel etkileri en yüksek sanayi kollarından biridir. Sera gazı emisyonlarının yaklaşık %6–7'sini çimento üretiminden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte yıllık 100 milyon m³'ü aşan hazır beton üretimi için yaklaşık 150–180 milyon ton doğal agrega tüketilmektedir. Bu nedenle, sürdürülebilir üretim uygulamalarının yaygınlaştırılması sektör açısından önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada, çimento sektörünün sürdürülebilir üretime yönelik uygulamaları ve çevresel etkileri, güncel mevzuat, döngüsel ekonomi ilkeleri ve sektörel veriler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, alternatif yakıtların kullanımı, endüstriyel yan ürünlerin değerlendirilmesi ve düşük klinker oranına sahip çimentoların kullanımı, karbon emisyonlarının azaltılmasına katkı sağlayan başlıca sürdürülebilir üretim uygulamaları olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, 7552 Sayılı İklim Kanunu, Ulusal Emisyon Ticaret Sistemi ve Avrupa Birliği (AB) karbon düzenlemeleri, sektörün düşük karbonlu üretime geçişini desteklemektedir. Çimento yerine düşük karbonlu bağlayıcıların, geri dönüştürülmüş malzemelerin ve doğal kaynak verimliliğini artıran üretim uygulamalarının yaygınlaştırılması, çimento ve beton sektörünün çevresel etkilerinin azaltılması ve

sürdürülebilir bir yapı sektörünün oluşturulması açısından temel gereklilikler olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Çimento sektörü, karbon ayak izi, döngüsel ekonomi.*

1. Giriş

İnşaat sektörünün oluşturduğu çevresel yük; hammadde ocaklarının işletilmesi, taşıma süreçleri, üretim tesislerindeki yüksek enerji tüketimi ve çimento üretimi sırasında gerçekleşen kimyasal dönüşümler gibi çok aşamalı bir süreçten kaynaklanmaktadır. Nüfusun artması ve kentleşme süreçlerinin hız kazanmasıyla birlikte inşaat sektöründe yaşanan büyüme, üretim faaliyetlerinin çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmaktadır [1].

Sektör kaynaklı karbon emisyonları yalnızca hazır beton veya çimento klinkeri kaynaklı süreçlerden değil, aynı zamanda hammadde temini, taşıma, enerji tüketimi ve üretim aşamalarının tamamından kaynaklanmaktadır. Çimento üretim zinciri; hammadde temini, nakliye, öğütme, fırınlarda gerçekleşen yüksek enerji tüketimi ve klinker oluşumu sırasında meydana gelen kimyasal reaksiyonlar gibi birçok aşamadan oluşmaktadır.

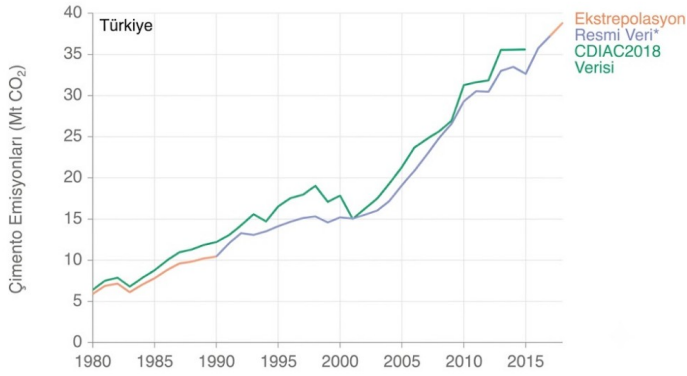
Dünya genelinde yıllık çimento üretimi 4 milyar tonun üzerine çıkmış olup, bu üretimin yaklaşık yarısı Çin tarafından gerçekleştirilmektedir [2]. Küresel çimento üretiminde önde gelen ülkeler ve pazar payları Tablo 1'de verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, Çin küresel çimento üretiminde en yüksek paya sahip ülke konumunda olup, diğer üretici ülkelerle arasında önemli bir fark bulunmaktadır.

Tablo 1. Küresel çimento üretiminde ilk 5 ülke sıralaması

Sıra	Ülke	Yıllık Çimento Üretimi (Ortalama)	Küresel Üretimdeki Payı
1	Çin	~1.9 Milyar Ton	~%48- %50
2	Hindistan	~450 Milyon Ton	~%11
3	Vietnam	~110 Milyon Ton	~%2.7
4	ABD	~84 Milyon Ton	~%2.1
5	Türkiye	~82 Milyon Ton	~%2.0

Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) ile Amerika Birleşik Devletleri Jeoloji Araştırmaları Kurumu (USGS) tarafından yayımlanan verilere göre, çimento üretimi küresel karbondioksit emisyonlarının önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Üretim sürecinde her 1 ton çimento için ortalama 0.8 ton CO_2 emisyonu oluşması, sektörün çevresel etkisinin büyüklüğünü ortaya koymaktadır. [2].

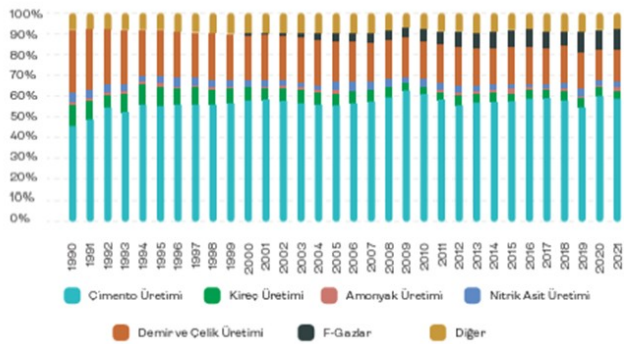
Şekil 1'de görüldüğü üzere, Türkiye'nin çimento sektörü kaynaklı CO_2 emisyonları 1980 yılından itibaren belirgin bir artış göstermiştir. 2015 yılı itibarıyla yaklaşık 30-40 Mt CO_2 seviyesine ulaşmıştır. Bu artış eğilimi, çimento sektöründe düşük karbonlu üretim yöntemlerinin ve sürdürülebilir uygulamaların yaygınlaştırılması gerekliliğini bir kez daha ortaya koymaktadır.



Şekil 1.Türkiye çimento sektörü emisyon grafiği [3]

2. Yapı Sektörünün Emisyonlardaki Payı

Birleşmiş Milletler çevre programı küresel ölçekteki enerji kaynaklı karbondioksit (CO_2) emisyonlarının neredeyse %40'ının yapı sektörü ve binalardan kaynaklandığı raporlamıştır [4]. Bu emisyonların yaklaşık %7–8'i tek başına çimento üretiminden oluşturmakta, diğer kısmı ise demir-çelik, alüminyum üretimi ve binaların işletme sürecindeki enerji tüketiminden kaynaklanmaktadır [5]. Ülkemizde ise hazır beton, çimento ve çelik üretimini kapsayan yapı malzemeleri üretim süreçleri, ulusal sera gazı emisyonlarının yaklaşık %6–7'sini oluşturmaktadır [6]. Bu durum, yapı malzemelerinin üretim aşamasında gerçekleştirilecek iyileştirmelerin toplam sera gazı emisyonlarının azaltılmasına önemli katkı sağlayabileceğini göstermektedir.



Şekil 2. Endüstriyel Sera Gazı Emisyon Kaynaklarının Yüzdesel Dağılımı (1990-2021) [7]

Türkiye'de sanayi kaynaklı emisyonlarının büyük bölümünün çimento ve demir-çelik üretiminden kaynaklandığı Şekil 2'den de anlaşılmaktadır. Bu iki sektör, 2021 yılında sanayi kaynaklı kimyasal süreç emisyonlarının yaklaşık %74.7'sini oluşturmaktadır [7]. Söz konusu emisyonlar içerisinde ise çimento üretimi en yüksek paya sahip sektör olarak öne çıkmaktadır.

3. Çimento Üretiminde Sürdürülebilir Uygulamalar: Alternatif Yakıt ve Ham Madde Kullanımı

Sürdürülebilir beton üretimi, yalnızca betonun üretim aşamasıyla sınırlı olmayıp çimento fabrikalarındaki üretim süreçlerinden başlamaktadır [1]. Türkiye Çimento Sanayicileri Birliği verilerine göre, fosil yakıtlar ve doğal hammaddeler yerine alternatif yakıtların ve endüstriyel yan ürünlerin kullanılması, çimento üretiminden kaynaklanan karbon emisyonlarının azaltılmasında en etkili yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır [8].

3.1. Alternatif Yakıt (AY) Kullanımı

Çimentonun ana maddesi olan klinkerin döner fırınlarında üretimi için yaklaşık 1450–1500 °C sıcaklığa ulaşılması gerekmektedir. Bu yüksek sıcaklığın sağlanmasında kömür yerine alternatif yakıtların kullanılması, atıkların geri kazanımına katkı sağlamakla birlikte fosil yakıt tüketimini ve buna bağlı karbon emisyonlarını da azaltmaktadır. Bu kapsamda, yüksek ısıl değere sahip çeşitli endüstriyel atıklar alternatif yakıt olarak kullanılabilmektedir. Ömrünü tamamlamış lastikler, 7000–8000 kcal/kg düzeyindeki yüksek ısıl değerleri sayesinde kömüre kıyasla alternatif enerji kaynağı olarak bilinmektedir. Bunun yanı sıra arıtma çamurları, plastik atıklar ve biyokütle karışımlarından elde edilen atıktan türetilmiş yakıtlarda düşük karbon yoğunlukları sebebiyle çimento üretiminde yaygın olarak tercih edilen alternatif yakıtlar arasında bulunmaktadır [1].

3.2. Alternatif Hammadde Kullanımı

Çimento üretiminde karbon emisyonlarının önemli bir bölümü, kalkerin ($CaCO_3$) yüksek sıcaklıkta kalsinasyona uğrayarak kalsiyumokside (CaO) dönüşmesi sırasında açığa çıkan süreç kaynaklı emisyonlardan kaynaklanmaktadır (Denklem 1). Bu reaksiyon, toplam fabrika emisyonlarının yaklaşık %50–60'ını oluşturmaktadır [6].

$$CaCO_3 \xrightarrow{\Delta} CaO + CO_2 \uparrow \qquad (1)$$

Süreç kaynaklı bu karbon salımını azaltmanın en etkili yollarından biri, doğal kalker kullanımını azaltarak yerine endüstriyel yan ürünlerin kullanılmasıdır. Bu kapsamda demir-çelik endüstrisinden elde edilen yüksek fırın cürufu ile termik santrallerden elde edilen uçucu kül, çimento üretiminde silis ve demir kaynağı olarak kullanılabilmektedir. Böylelikle hem sanayi atıkları ekonomiye yeniden kazandırılmakta hem de doğal kaynak kullanımı azaltılmaktadır [1].

4. Sürdürülebilir Üretim Sürecini Destekleyen Yasal ve Ekonomik Mekanizmalar

Sürdürülebilir üretime geçiş sürecinde çimento sektörünü yönlendiren en önemli uluslararası düzenlemelerden biri, ülkemizinde içerisinde yer aldığı Paris İklim Anlaşması'dır. Anlaşma kapsamında küresel sıcaklık artışının 1.5°C ile sınırlandırılması hedeflenmekte olup, bu hedef doğrultusunda ülkelerin sera gazı emisyonlarını azaltmaya yönelik yasal ve ekonomik düzenlemeler geliştirmesi öngörülmektedir. Ülkemizin 2053 Net Sıfır Emisyon hedefi de çimento ve beton sektöründe düşük karbonlu üretim uygulamalarının yaygınlaştırılmasını teşvik etmektedir [1]. Bunun yanı sıra, mevcut üretim eğilimlerinin devam etmesi halinde inşaat sektörünün karbon ayak izinin 2050 yılına kadar yaklaşık iki katına çıkabileceği öngörülmektedir [9]. Bu durum, sürdürülebilir üretim uygulamalarını çevresel olduğu kadar ekonomik açıdan da zorunlu hale getirmektedir.

Bu kapsamda, AB tarafından Yeşil Mutabakat çerçevesinde uygulamaya alınan Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) ile yüksek karbon emisyonuna sahip ürünlerin ithalatında karbon maliyetini esas alan bir düzenleme yapılmaktadır. Bu durumda özellikle çimento ve demir-çelik sektörlerini doğrudan etkilemektedir. Avrupa Birliği ile yoğun ticari ilişkileri bulunan ülkelerde faaliyet gösteren üreticilerin, ilave karbon maliyetleriyle karşılaşmamak adına üretim süreçlerini düşük karbonlu üretim anlayışına uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir.

Benzer biçimde, Ulusal Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) kapsamında işletmelere belirli emisyon kotaları tahsis edilmekte; emisyonlarını tahsis edilen kotanın altında tutan işletmeler karbon ticaretinden ekonomik fayda sağlayabilirken, kotayı aşan işletmeler ilave karbon maliyetleriyle karşılaşabilmektedir [1]. Bu düzenlemeler, çimento sektöründe sürdürülebilir üretim teknolojilerinin ve düşük karbonlu üretim uygulamalarının yaygınlaşmasını teşvik eden temel mekanizmalar arasında yer almaktadır.

5. Sürdürülebilir Üretimi Destekleyen Mevzuat ve Belgelendirme Sistemleri

Türkiye'de çimento ve beton sektörünün sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda dönüşümünü desteklemek amacıyla, çevresel performansı artırmaya yönelik çeşitli yasal düzenlemeler ile sertifikasyon sistemleri uygulamaya alınmaktadır. Bu kapsamda, kamu ihalelerinde düşük klinker oranına sahip çevre dostu çimentoların kullanımının teşvik edilmesi amacıyla ilgili kriterler teknik şartnamelere dahil edilmektedir. Ayrıca, Neredeyse Sıfır Enerjili Binalar (nSEB) uygulaması kapsamında zorunluluk sınırının 2.000 m² inşaat alanına indirilmesiyle birlikte, yeni yapılarda yüksek enerji performansına sahip yapı malzemeleri ile düşük karbonlu beton tasarımlarının kullanımı önem kazanmıştır [1].

Bunun yanı sıra, 7552 Sayılı İklim Kanunu doğrultusunda ülkemizin 2053 Net Sıfır Emisyon hedefi kapsamında ETS için yasal altyapı oluşturulmakta ve üreticilere yönelik emisyon yönetim mekanizmaları geliştirilmektedir. Sürdürülebilir yapılaşmayı destekleyen bir diğer uygulama kapsamında, 10.000 m²'yi geçen kamuya ait sağlık, eğitim, yurt ve hizmet binaları için YeS-TR (Ulusal Yeşil Sertifika Sistemi) üzerinden sertifika

alınması yasal zorunluluk haline gelmiştir. [10]. Enerji, su ve malzeme verimliliği esasına dayanan bu sertifikasyon sistemi, yapı malzemesi üreticilerini ürünlerine ait Çevresel Ürün Beyanı (EPD) belgelerini hazırlamaya teşvik ederek üretim süreçlerinin çevresel performansının izlenmesine katkı sağlamaktadır.

T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından yayımlanan İklim Değişikliği Azaltım Stratejisi ve Eylem Planı (2024–2030), çimento ve hazır beton sektöründe karbon emisyonlarının azaltılmasına yönelik çeşitli hedef ve uygulamaları içermektedir [7]. Bu plan kapsamında, kamu yatırımları ve altyapı projelerinde kullanılacak çimentolarda klinker oranının kademeli olarak azaltılması temel stratejilerden biri olarak belirlenmiştir.

Bunun yanında, hazır beton ve yapı malzemesi üreten küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) iklim performanslarının izlenmesine yönelik ulusal bir izleme mekanizmasının oluşturulması öngörülmektedir. Ayrıca, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları kapsamında yapı malzemesi üreticilerinin emisyon beyanları ve sürdürülebilirlik raporlarının bağımsız doğrulama süreçlerinden geçirilmesi planlanmaktadır. Mevcut yapı stokunun enerji performansının artırılması amacıyla ise, Türkiye'de yaklaşık 9,5 milyon binadan yalnızca 1,4 milyonunun Enerji Kimlik Belgesi'ne (EKB) sahip olması nedeniyle, 5627 Sayılı Enerji Verimliliği Kanunu kapsamında yeni düzenlemelerin hayata geçirilmesi ve enerji verimliliğini artırmaya yönelik uygulamaların yaygınlaştırılması hedeflenmektedir [7].

6. Türkiye'de Doğal Kaynak Kullanımı, Ham Madde Temini, Çevresel Etkiler ve Hukuki Düzenlemeler

Türkiye Hazır Beton Birliği (THBB) verilerine göre, ülkemizde 2025 yılında 140 milyon m^3 hazır beton üretilmektedir. Bu üretim için 325 milyon ton seviyesinde agrega üretimi gerçekleşmiştir [11].

Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü (MTA) verilerine göre, Türkiye genelinde doğal agrega rezervleri açısından önemli bir yetersizlik bulunmamaktadır. Ancak özellikle büyük şehirlerin çevresinde faaliyet gösteren taş ocakları, kentleşmenin etkisiyle yerleşim alanlarının içinde veya yakınında kalmış ve yeni ocakların açılması zorlaşmaktadır. Mevcut ocakların ekonomik ömürlerini önümüzdeki 10–30 yıl içerisinde tamamlayacağı öngörülmektedir hammade kaynaklarının şehirlerden uzaklara taşınması nakliye sürecini uzatmaktadır. Bu durum, Özellikle büyük şehirlerde kaynakların uzak olması nakliye nedenli CO2 emisyonunu arttırmaktadır [12].

Taş ve kalker ocaklarının işletilmesi sırasında doğal ekosistemler üzerinde çeşitli çevresel etkiler oluşmaktadır. Özellikle yapılan faaliyetler nedeniyle orman alanları zarar görmekte ve toprağın karbon tutma kapasitesi azalmaktadır. İstanbul'un kuzey aksında yer alan Cebeci ve Ömerli çevresindeki taş ocakları incelendiğinde, son otuz yıl içerisinde geniş orman alanlarının madencilik faaliyetlerinden etkilendiği görülmektedir. Bunun yanı sıra, derin kazılar ve patlatmalı üretim yöntemleri yeraltı su dinamiğini değiştirebilmekte ve özellikle su kaynaklarının sınırlı olduğu bölgelerde olumsuz çevresel sonuçlara sebep

olabilmektedir. Ayrıca hızlı kentleşme, yapılaşma süreçleri ve altyapı yatırımları nedeniyle son yirmi yılda yaklaşık 3,5 milyon hektar tarım arazisinin üretim dışı kaldığı bildirilmektedir [1].

Doğal kaynakların korunması amacıyla taş ocaklarının açılması ve işletilmesine yönelik çeşitli yasal düzenlemeler uygulanmaktadır. Bu kapsamda; Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Yönetmeliği uyarınca, belirli bir kapasitenin üzerindeki taş ocağı ve maden projelerinde "ÇED Olumlu" kararı alınması zorunlu tutulmaktadır. Ayrıca milli parklar, yaban hayatı geliştirme sahaları ve içme suyu havzaları gibi koruma alanlarında madencilik faaliyetlerini sınırlandırılmaktadır [13]. Bu kapsamda tahrip edilen bölgelerin rehabilitasyon sürecinde 27471 sayılı resmi gazete'de yayımlanan madencilik faaliyetleri ile bozulan arazilerin doğaya yeniden kazandırılması yönetmeliği hükümlerine uyularak yapılacak [14]. Rehabilitasyon uygulamaları sürecinde işletmecilerin saha düzenlemesi, uygun toprak serimi ve bölgenin ekolojik özelliklerine uygun ağaçlandırma çalışmaları gerçekleştirerek alanı yeniden doğaya kazandırmaları gerekmektedir. Ayrıca 3573 Sayılı Zeytinciliğin Islahı ve Yabanilerinin Aşılattırılması Hakkında Kanun uyarınca, zeytinlik alanların belirli yakın çevresinde toz ve duman oluşturan sanayi tesislerinin kurulmasına ilişkin sınırlamalar bulunmaktadır [15].

7. Döngüsel Ekonomi ve Yenilikçi Teknolojiler

Doğal kaynaklar üzerindeki baskının azaltılmasında en etkili yaklaşımlardan biri, kentsel dönüşüm ve yıkım süreçlerinden ortaya çıkan inşaat atıklarının geri kazanılarak yeniden kullanılmasıdır. Bu kapsamda yürürlüğe giren Hafriyat Toprağı, İnşaat ve Yıkıntı Atıklarının Kontrolü Yönetmeliği, inşaat ve yıkıntı atıklarının çevreye zarar vermeden yönetilmesine ve geri kazanılmasına yönelik yasal altyapıyı oluşturmaktadır [16]. Yıkım sonucu elde edilen beton atıkları kırılarak geri kazanılmış agrega (RCA) haline dönüştürülmekte ve yol dolguları, çevre düzenlemeleri ile taşıyıcı olmayan beton uygulamalarında kullanılabilmektedir. Ayrıca uçucu kül ve yüksek fırın cürufu gibi endüstriyel yan ürünlerin çimento ve beton üretiminde değerlendirilmesi, doğal hammadde tüketiminin azaltılmasına katkı sağlamakta ve döngüsel ekonomi yaklaşımını desteklemektedir [17].

Sürdürülebilir yapılaşmanın yaygınlaştırılmasında yeşil bina sertifikasyon sistemleri de önemli bir rol üstlenmektedir. Uluslararası ölçekte LEED (ABD), BREEAM (İngiltere) ve DGNB (Almanya) gibi sertifikasyon sistemleri yaygın olarak uygulanmaktadır [1]. Türkiye'de ise Çevre Dostu Yeşil Binalar derneği tarafından geliştirilen Binalarda Ekolojik ve Sürdürülebilir Tasarım (B.E.S.T.) sertifikasyon sistemi kullanılmaktadır. Yerel iklim, coğrafi koşullar ve yapı malzemeleri dikkate alınarak geliştirilen bu sistemde projeler; bütünleşik yeşil proje yönetimi, arazi, su, enerji, sağlık ve konfor, malzeme ve kaynak kullanımı, konutta yaşam, işletme-bakım ve yenilikçilik olmak üzere farklı sürdürülebilirlik kriterleri doğrultusunda değerlendirilmektedir [18].

İnşaat sektöründe dijital teknolojilerin kullanımı da sürdürülebilir üretim hedeflerine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu kapsamda öne çıkan üç boyutlu beton yazıcı teknolojisi,

geleneksel üretim yöntemlerine kıyasla yalnızca ihtiyaç duyulan miktarda malzemenin kullanılması sayesinde malzeme israfını önemli ölçüde azaltmaktadır. Yaşam Döngüsü Analizi (LCA) sonuçları, bu teknolojinin çevresel açıdan önemli avantajlar sağladığını ortaya koymaktadır [1]. Kalıp kullanımının büyük ölçüde ortadan kaldırılmasıyla sera gazı emisyonlarında yaklaşık %38 oranında azalma sağlanabilmekte [19], yapay zekâ destekli karışım optimizasyonu sayesinde ise malzeme performansı artırılırken karbon emisyonlarında yaklaşık %15 oranında azalma elde edilebilmektedir [20]. Sağladığı çevresel ve teknik avantajlar sayesinde 3-boyutlu beton yazıcı teknolojisi, sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda düşük karbonlu yapı üretimini destekleyen yenilikçi çözümler arasında gösterilmektedir.

8. Sonuç ve Öneriler

Çimento ve beton sektörü, yüksek enerji tüketimi, klinker üretiminden kaynaklanan karbon emisyonları ve ham madde temini ile nakliye süreçlerinden oluşan çok yönlü çevresel etkileri nedeniyle sürdürülebilirlik çalışmalarında öncelikli sektörlerden biri olmaktadır. Bu çalışma kapsamında yapılan değerlendirmeler, alternatif yakıt ve ham madde kullanımı, düşük klinker oranına sahip çimentoların geliştirilmesi, geri dönüştürülmüş malzemelerin değerlendirilmesi ve dijital teknolojilerin yaygınlaştırılmasının sektörün karbon ayak izinin azaltılmasında önemli katkılar sağlayacağını göstermektedir.

Türkiye'de yürürlüğe giren 7552 Sayılı İklim Kanunu, Ulusal Emisyon Ticaret Sistemi, Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması, Neredeyse Sıfır Enerjili Binalar uygulaması ve YeS-TR gibi düzenlemeler, çimento ve beton sektöründe düşük karbonlu üretime geçiş sürecini hızlandırmaktadır. Bu kapsamda üreticilerin yalnızca teknik performansı değil, aynı zamanda üretim süreçlerinin çevresel etkilerini de dikkate alarak sürdürülebilir üretim anlayışına uyum sağlamaları gerekmektedir.

Doğal agrega kaynaklarının özellikle büyük şehirlerin çevresinde giderek azalması ve mevcut taş ocaklarının ekonomik ömürlerinin sınırlı olması, geri kazanılmış agregaların kullanımını daha da önemli hale getirmektedir. Bunun yanında, uçucu kül ve yüksek fırın cürufu gibi endüstriyel yan ürünlerin çimento ve beton üretiminde daha yaygın kullanılması hem doğal kaynak tüketiminin hem de karbon emisyonlarının azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

Bunun yanı sıra, yapay zekâ tabanlı karışım tasarımı, 3-boyutlu beton teknolojileri ve yaşam döngüsü değerlendirmesi gibi yenilikçi yöntemlerin üretim süreçlerine dahil edilmesi; malzeme verimliliğinin artırılmasına, kaynak kullanımının iyileştirilmesine ve üretim faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel etkilerin azaltılmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Bununla birlikte, üreticilerin çevresel ürün beyanı belgelerine sahip olmaları ve yeşil bina sertifikasyon kriterlerine uyum göstermeleri; hem yürürlükteki ulusal düzenlemelere uygunluk sağlanması hem de küresel ölçekte artan sürdürülebilirlik taleplerinin karşılanması açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, çimento ve beton sektöründe sürdürülebilir üretimin sağlanabilmesi; düşük karbonlu üretim teknolojilerinin yaygınlaştırılması, döngüsel ekonomi uygulamalarının güçlendirilmesi, doğal kaynakların etkin kullanılması ve güncel çevre mevzuatına uyumun sağlanması ile mümkün olacaktır.

Kaynakça / References

[1] MIT Climate Portal. (2021). Concrete: its ingredients and impacts. (26.07.2026).

[2] U.S. Geological Survey, (2026). Mineral commodity summaries 2026 (ver. 1.3, May 2026): U.S. Geological Survey. .

[3] Andrew, R. M. (2019). "Global CO2 emissions from cement production, 1928–2018". Earth System Science Data (ESSD), 11(4), 1675-1710.

[4] United Nations Environment Programme (UNEP) (2022). 2022 Global Status Report for Buildings and Construction: Towards a Zero-emission, Efficient and Resilient Buildings and Construction Sector. https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/41133 (26.07.2026).

[5] Imperial College London. (2026). Cement's Carbon Challenge – and Why Carbon Capture Matters. (26.07.2026).

[6] TÜBİTAK. (2023). Yeşil Büyüme Teknoloji Yol Haritası: Çimento ve Demir-Çelik Sektörü. (26.07.2026).

[7] T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı İklim Değişikliği Başkanlığı. (2024). İklim Değişikliği Azaltım Stratejisi ve Eylem Planı (2024-2030). (26.07.2026).

[8] TÜRKÇİMENTO (Türkiye Çimento Sanayicileri Birliği). (2026). Alternatif Yakıt ve Hammaddeler Endüstriyel Geri Kazanım Kılavuzu. (26.07.2026).

[9] CEİD Haber Portal. (2025, 27 Ekim). *Küresel inşaat karbon ayak izi 2050 yılına kadar ikiye katlanacak*.

[10] YeS-TR Portal. (2026, 12 Nisan). *Kamu binalarında YeS-TR yeşil sertifika zorunluluğu*.

[11] Türkiye Hazır Beton Birliği. (2025). *2025 hazır beton sektör raporu*.

[12] Türkiye Hazır Beton Birliği [THBB]. (2021). *Hazır beton yaşam döngüsü rehberi*.

[13] T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi. Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Yönetmeliği. (26.07.2026).

[14] Madencilik Türkiye. (2024, 7 Eylül). *Maden sahalarında rehabilitasyon yönetmeliği Resmi Gazete'de yayımlandı*.

[15] T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi. 3573 Sayılı Zeytinciliğin Islahı ve Yabanilerinin Aşılattırılması Hakkında Kanun. (26.07.2026).

[16] T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi. Hafriyat Toprağı, İnşaat ve Yıkıntı Atıklarının Kontrolü Yönetmeliği. (26.07.2026).

[17] Topçu, İ. B., & Şengel, S. (2004). "Properties of concretes produced with waste concrete aggregate." Cement and Concrete Research, 34(8), 1307-1312.

[18] ÇEDBİK (Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği). B.E.S.T. Konut ve Ticari Kılavuzları. (26.07.2026).

[19] Muñoz, I., Alonso-Madrid, J., Menéndez-Muñiz, M. et al (2021). Life cycle assessment of integrated additive–subtractive concrete 3D printing. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 112(7), 2149-2159. https://doi.org/10.1007/s00170-020-06487-0

[20] Bhagat, R. M., Pande, P. B., Madurwar, K. V., Raut, J. M., & Vairagade, V. S. (2025). Life cycle assessment of 3D-printed building materials towards sustainability-driven optimization and environmental impact analysis using computational intelligence techniques. The International Journal of Life Cycle Assessment, 30(12), 3304-3327.

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

AVRUPA BİRLİĞİ'NİN ARKTİK BÖLGESİ'NDEKİ İKLİM YÖNETİŞİMİNİN NORMATİF GÜÇ AVRUPA YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE ANALİZİ[6]

Eyüp KARAYILDIZ
İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı
karayildizeyup@gmail.com

Selma ŞEKERCİOĞLU BOZACIOĞLU
İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü
selmasekercioglu@arel.edu.tr

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Arktik Bölgesi, yirmi birinci yüzyılın önemli jeopolitik dönüşümlerinin yaşandığı bir kesişim alanı olarak gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri (Alaska), Kanada, Rusya Federasyonu, Norveç, Danimarka (Grönland ve Faroe Adaları aracılığıyla), İzlanda, İsveç ve Finlandiya bölge üzerinde egemenlik ve yetki alanı sahibidir (Arctic Council, 1996). Avrupa Birliği (AB) de bu kapsamda Danimarka, İsveç ve Finlandiya üzerinden hem bölgenin bu jeopolitik dönüşümünde, hem de bölgedeki değişimden doğrudan etkilenen aktör konumunda bulunduğundan buradaki dönüşümde rol almaya çalışmaktadır. İklim değişikliğinin etkisiyle buzulların erimesinin hızlanmasıyla birlikte bölgede yeni deniz ulaşım rotaları oluşmakta ve enerji kaynakları ile kritik hammaddelere ulaşım konusunda gelişmeler olmaktadır. Bununla birlikte çevresel riskler de açığa çıkmakta ve ekonomik çıkarlar ile çevresel bozulmanın bir arada ele alınmasını gerektirecek gelişmeler yaşanmaktadır. AB, bölgede yaşanan dönüşümün kendi yasal mevzuatındaki çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin bölgesel dönüşümdeki yasal zeminin oluşması sürecinde temel alınmasına odaklanmaktadır. Bu kapsamda AB tarafından Arktik bölgesine ilişkin yayımlanmış olan dokümanlarda bu hususlara güçlü bir vurgu yapılmaktadır. Bununla birlikte bölgenin her geçen gün artan jeopolitik önemi AB'nin de bölgeye ilişkin yaklaşımında dönüşüme sebep olmuş ve stratejik özerklik, enerji güvenliği ve kritik hammadde tedariki konuları da öncelikli alanlar haline gelmiştir. Böylelikle AB'nin değişen politika yapısı ve bölgeye ilişkin normatif yaklaşımı ile stratejik çıkarlarının değerlendirilmesi bir gereklilik arz eder hale gelmiştir (Raspotnik, 2018).

[6]Bu bildiri Eyüp Karayıldız'ın, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde hazırladığı, danışmanlığını Dr. Öğr. Üyesi Selma Şekercioğlu Bozacıoğlu'nun yürüttüğü "Avrupa Birliği'nin Arktik Bölgesindeki Rolünün Normatif Güç Kapsamında İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

AB'nin normatif yaklaşımı demokrasi, insan hakları ve hukukun üstünlüğü gibi kuruluş felsefesinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte 2025 yılı strateji belgesinde de bu tutum devam ettirilmekte ve AB stratejilerinde kurallara dayalı uluslararası düzenin korunması, demokrasinin güçlendirilmesi, hukukun üstünlüğünün desteklenmesi ve sürdürülebilir kalkınmanın teşvik edilmesi önemli hedefler olarak korunmaktadır (European Commission, 2025). Manners (2006)'a göre AB'nin normatif güç yaklaşımı normların uluslararası sistemdeki meşruiyet kazanma süreçlerini de içermektedir. Bir başka deyişle AB'nin politikaları ve normatif süreçlerinin bir yandan AB iç işleyişini düzenlediğini, bir yandan da uluslararası süreçlere etki etme çabasında olduğundan bahsedilebilir. Bu kapsamda çalışma Arktik bölgesine ve bu bölgeye ilişkin süreçlerde AB'nin görünürlüğüne odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı, Avrupa Birliği'nin Arktik Bölgesi'ndeki iklim yönetişimine ilişkin politika ve uygulamalarını Ian Manners'ın Normatif Güç Avrupa (Normative Power Europe) yaklaşımı çerçevesinde analiz etmektir. Araştırma, AB'nin Arktik'teki iklim yönetişimini Normatif Güç Avrupa yaklaşımının sunduğu kavramsal çerçeve ile değişen jeopolitik dinamikler ışığında değerlendirmektedir. Bu doğrultuda, AB'nin Arktik'e ilişkin temel politika belgeleri üzerinden iklim yönetişimini şekillendiren çevresel standartlar, düzenleyici araçlar, bilim diplomasisi ve çok taraflı yönetişim mekanizmaları ile stratejik özerklik, enerji güvenliği ve kritik hammadde tedariki gibi öncelikler arasındaki etkileşim ve uluslararası süreçlere yansımaları incelenmektedir.

Araştırmada doküman analizi ve tarihsel süreç analizi yöntemleri kullanılmış olup, bu kapsamda resmi doküman odaklı bir analiz yapılmaktadır. Analiz kapsamında Avrupa Birliği'nin 2008, 2016 ve 2021 tarihli Arktik politika belgeleri ile Avrupa Yeşil Mutabakatı, Avrupa İklim Yasası, Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM), Copernicus, Horizon Europe ve EU-PolarNet programlarına ilişkin temel politika belgeleri, 2026 tarihli yeni Arktik Stratejisi ile konuya ilişkin akademik literatür incelenmektedir (European Commission, 2008; European Commission and High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy, 2016; European Commission, 2019; European Commission and High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy, 2021; European Parliament ve Council of the European Union, 2021; European Commission, 2021a; European Commission, 2021b; European Commission, 2021c; European Parliament ve Council of the European Union, 2023; European Commission and High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy, 2026). Uluslararası düzenlemeler bakımından da Birleşmiş Milletler Yerli Halkların Hakları Bildirgesi (United Nations General Assembly, 2007), Arktik Konseyi Usul Kuralları (2013), Kiruna Deklarasyonu (2013) ve Paris Anlaşması (2015) metinleri incelenmekte ve AB literatürü ile karşılaştırması yapılmaktadır.

Bu karşılaştırmanın kuramsal çerçevesi Ian Manners'ın Normatif Güç Avrupa yaklaşımına dayandırılmakla birlikte; Thomas Diez (2005)'in söylemsel yaklaşımı ve Adrian Hyde-Price (2006)'ın realist eleştirileri de analize dâhil edilerek eleştirel ve karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılmaktadır. Çalışmanın temel bulguları, Avrupa Birliği'nin Arktik'teki

iklim yönetişimini büyük ölçüde Normatif Güç Avrupa yaklaşımı doğrultusunda şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. AB politika belgeleri incelendiğinde bütün belgelerde normatif önceliklerin süreklilik gösterdiği ve politika belgelerinin kapsamında zaman içerisinde bir genişleme olduğu tespit edilmiştir. Özellikle 2021 sonrasında stratejik özerklik, enerji güvenliği ve kritik hammadde tedariki gibi önceliklerin öne çıkmasıyla normatif hedeflerin stratejik çıkarlarla birlikte yeniden şekillendiği görülmektedir. Bu yönüyle çalışma, Avrupa Birliği'nin Arktik politikasının normatif değerler ile stratejik çıkarların birlikte şekillendirdiği çok katmanlı bir yönetişim anlayışına dayandığını göstermektedir. AB düzenlemelerinin Avrupa Ekonomik Alanı üzerindeki etkisi öncelikli olarak bu alana dahil olan Norveç'in düzenlemelerinde gözükmektedir (Government of Norway, 2026). Buna ek olarak Arktik Konseyi üyesi de olan Danimarka, Finlandiya ve İsveç'in Konsey'deki varlıkları ve 2026 tarihli yeni Arktik Stratejisinin de bu sürece katkı sağladığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Avrupa Birliği, Arktik Bölgesi, İklim Yönetişimi, Normatif Güç Avrupa, Arktik Politikası.*

Kaynakça / References

ARCTIC COUNCIL, *Declaration on the Establishment of the Arctic Council (Ottawa Declaration)*, 19 September 1996.

ARCTIC COUNCIL, *Arctic Council Rules of Procedure*, Revised by the Arctic Council at the Eighth Arctic Council Ministerial Meeting, Kiruna, Sweden, 15 May 2013, Tromsø: Arctic Council Secretariat, 2013a.

ARCTIC COUNCIL, *Kiruna Declaration*, Eighth Ministerial Meeting of the Arctic Council, 15 May 2013, Kiruna, Sweden, 2013b.

DIEZ, T., "Constructing the Self and Changing Others: Reconsidering 'Normative Power Europe'", *Millennium: Journal of International Studies*, Cilt 33, Sayı 3, 2005: 613–636.

EUROPEAN COMMISSION, *The European Union and the Arctic Region*, COM(2008) 763 final, 20 November 2008.

EUROPEAN COMMISSION AND HIGH REPRESENTATIVE OF THE UNION FOR FOREIGN AFFAIRS AND SECURITY POLICY, An integrated European Union policy for the Arctic, JOIN(2016) 21 final, 27 April 2016.

EUROPEAN COMMISSION, *The European Green Deal*, COM(2019) 640 final, 11 December 2019.

EUROPEAN COMMISSION, *The Global Approach to Research and Innovation: Europe's Strategy for International Cooperation in a Changing World*, COM(2021) 252 final, 18 May 2021, 2021a.

EUROPEAN COMMISSION, *Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council Establishing a Carbon Border Adjustment Mechanism*, COM(2021) 564 final, 14 July 2021, 2021b.

EUROPEAN COMMISSION, *'Fit for 55': delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to climate neutrality*, COM(2021) 550 final, 14 July 2021, 2021c.

EUROPEAN COMMISSION AND HIGH REPRESENTATIVE OF THE UNION FOR FOREIGN AFFAIRS AND SECURITY POLICY, A stronger EU engagement for a peaceful, sustainable and prosperous Arctic, JOIN(2021) 27 final, 13 October 2021.

EUROPEAN COMMISSION, *2025 Strategic Foresight Report: Resilience 2.0 – Empowering the EU to Thrive amid Turbulence and Uncertainty*, COM(2025) 484 final, 9 September 2025.

EUROPEAN PARLIAMENT ve COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, “Regulation (EU) 2021/1119 of 30 June 2021 establishing the framework for achieving climate neutrality and amending Regulations (EC) No 401/2009 and (EU) 2018/1999 (‘European Climate Law’)”, *Official Journal of the European Union*, L 243, 9 July 2021: 1–17.

EUROPEAN PARLIAMENT ve COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, “Regulation (EU) 2023/956 of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism”, *Official Journal of the European Union*, L 130, 16 May 2023: 52–104.

EUROPEAN COMMISSION AND HIGH REPRESENTATIVE OF THE UNION FOR FOREIGN AFFAIRS AND SECURITY POLICY, Joint communication *to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Europe's Northern Neighbourhood: A New Strategy for the Arctic*, JOIN(2026) 100 final, 20 October 2026.

GOVERNMENT OF NORWAY, *EØS-avtalen om klima og miljø*, Klima- og miljødepartementet, 23 February 2026.

HYDE-PRICE, A., “‘Normative’ Power Europe: A Realist Critique”, *Journal of European Public Policy*, Cilt 13, Sayı 2, 2006: 217–234.

MANNERS, I., “Normative Power Europe Reconsidered: Beyond the Crossroads”, *Journal of European Public Policy*, Cilt 13, Sayı 2, 2006: 182–199.

RASPOTNIK, A., *The European Union and the Geopolitics of the Arctic*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018.

UNITED NATIONS, *Paris Agreement*, U.N.T.S. No. 54113, adopted 12 December 2015.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, *United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples*, A/RES/61/295, adopted 13 September 2007.

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

WAR, CRISIS, AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE: CRISIS MANAGEMENT PRACTICES OF OTTOMAN MILITARY ADMINISTRATION ON THE GALLIPOLI CAMPAIGN

Baturhan KAYA
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ABSTRACT

The Gallipoli Campaign represents a significant historical case not only in terms of military operations, but also with regard to organizational management, adaptation to crises, and institutional resilience under wartime conditions. This study aims to examine the challenges faced by Ottoman military administration on the Gallipoli Campaign in relation to manpower, logistics, supply, medical services, communication, and command-and-control from the perspective of crisis management.

The paper will analyze the decision-making, command structure, resource allocation, rear-area organization, and inter-institutional coordination processes of the Ottoman military organization under the intense conditions of battle. In this respect, the Gallipoli Campaign provides an opportunity to discuss the concepts of crisis management and organizational resilience, which occupy an important place in modern management literature, through a historical case study. The study will evaluate the practices developed by the Ottoman military bureaucracy in response to urgent needs arising in wartime not merely in terms of military success or failure, but also in relation to organizational capacity, adaptability, and institutional continuity.

In this regard, the paper aims to establish an interdisciplinary connection between military history and management studies. Drawing on the case of the Gallipoli Campaign, it seeks to make a historical contribution to the understanding of how organizations make decisions, develop resilience, and maintain functionality in times of crisis.

Keywords: *Gallipoli Campaign, crisis management, organizational resilience, Ottoman military administration, logistics.*

SAVAŞ, KRIZ VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK: ÇANAKKALE MUHAREBELERINDE OSMANLI ASKERÎ YÖNETIMININ KRIZ YÖNETIMI UYGULAMALARI

ÖZET

Çanakkale Muharebeleri, yalnızca askerî harekâtlar bakımından değil, savaş koşullarında örgüt yönetimi, krizlere uyum ve kurumsal dayanıklılık açısından da önemli bir tarihsel vakadır. Bu çalışma, Çanakkale Muharebelerinde Osmanlı askerî yönetiminin insan gücü,

lojistik, ikmal, sağlık hizmetleri, haberleşme ile komuta ve kontrol alanlarında karşılaştığı güçlükleri kriz yönetimi perspektifinden incelemeyi amaçlamaktadır.

Bildiride, Osmanlı askerî teşkilatının yoğun muharebe koşulları altındaki karar alma, komuta yapısı, kaynak tahsisi, cephe gerisi örgütlenmesi ve kurumlar arası koordinasyon süreçleri analiz edilecektir. Bu yönüyle Çanakkale Muharebeleri, modern yönetim yazınında önemli bir yer tutan kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramlarını tarihsel bir vaka üzerinden tartışma imkânı sunmaktadır. Çalışma, Osmanlı askerî bürokrasisinin savaş sırasında ortaya çıkan acil ihtiyaçlara karşı geliştirdiği uygulamaları yalnızca askerî başarı ya da başarısızlık açısından değil, örgütsel kapasite, uyum yeteneği ve kurumsal süreklilik bakımından da değerlendirecektir.

Bu doğrultuda bildiri, askerî tarih ile yönetim çalışmaları arasında disiplinlerarası bir bağ kurmayı amaçlamaktadır. Çanakkale Muharebeleri vakasından hareketle, örgütlerin kriz dönemlerinde nasıl karar aldıklarının, dayanıklılık geliştirdiklerinin ve işlevselliklerini nasıl sürdürdüklerinin anlaşılmasına tarihsel bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: *Çanakkale Muharebeleri, kriz yönetimi, örgütsel dayanıklılık, Osmanlı askerî yönetimi, lojistik.*

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

SAĞLIK KURUMLARINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Metin KAYA
İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu
ORCID: 0000-0001-7010-660X
metinkaya@esenyurt.edu.tr

ÖZ

Bu çalışma, sağlık kurumlarında dijital dönüşüm süreçlerinin stratejik yönetim perspektifinden değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Günümüzde sağlık sektörü, teknolojik gelişmelerin ve dijitalleşmenin en yoğun hissedildiği alanlardan biri haline gelmiştir. Bu dönüşüm, sadece teknolojik bir altyapı değişikliği değil, aynı zamanda kurumların rekabet avantajı elde etmesi ve operasyonel verimliliği sağlaması için stratejik bir zorunluluktur. Nitel araştırma yöntemlerinden literatür taraması ve anonim bir vaka analizi yönteminin kullanıldığı çalışmada, özellikle kamu kurumlarında karşılaşılan yoğun dokümantasyon ve "kâğıt istifi" sorunu stratejik bir verimlilik kaybı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın bulguları, dijitalleşmenin operasyonel mükemmellik ve hasta güvenliği üzerindeki kritik etkisini ortaya koyarken; kâğıtsız hastane vizyonu ve HIMSS EMRAM (Seviye 6/7) hedeflerinin stratejik planlara dahil edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, dönüşümün entegre bir şekilde yönetildiği "Stratejik Dijital Sağlık Ekosistemi" modeli önerilmiş; yöneticiler için veriye dayalı karar alma ve sürdürülebilir başarıya yönelik stratejik yol haritaları sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Yönetim, Dijital Dönüşüm, Sağlık Yönetimi, SWOT Analizi, Kâğıtsız Hastane.*

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON STRATEGIC MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

ABSTRACT

This study aims to evaluate the digital transformation processes in healthcare institutions from a strategic management perspective. Today, the healthcare sector has become one of the areas where technological advancements and digitalization are most intensely felt. This transformation is not only a change in technological infrastructure but also a strategic necessity for institutions to gain a competitive advantage and ensure operational efficiency. Using qualitative research methods, specifically a literature review and an anonymous case analysis, the study addresses the problem of excessive documentation and "paper stacking," particularly prevalent in public institutions, as a strategic loss of efficiency. The study's findings reveal the critical impact of digitalization on operational excellence and patient safety, while emphasizing the importance of incorporating the paperless hospital vision and HIMSS EMRAM (Level 6/7) targets into strategic plans. In conclusion, a "Strategic Digital Health Ecosystem" model, where the transformation is

managed in an integrated manner, is proposed; Data-driven decision-making and strategic roadmaps for sustainable success have been presented to managers.

Keywords: *Strategic Management, Digital Transformation, Healthcare Management, SWOT Analysis, Paperless Hospital.*

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında sağlık sektörü, demografik değişimler, kronik hastalıkların artışı, teknolojik ilerlemeler ve hasta beklentilerinin yükselmesi gibi faktörlerin etkisiyle sürekli bir dönüşüm içindedir. Bu dinamik ortamda sağlık kurumları, stratejik yönetim yaklaşımlarını benimsemek, dijital dönüşümü süreçlerine entegre etmek ve dijital rekabet avantajı elde etmek zorundadır. Geleneksel yönetim anlayışları, bu karmaşık ve hızla değişen ekosistemde sürdürülebilir başarı için yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda, sağlık kurumlarının stratejik yönetim kapasitelerini güçlendirmesi, dijital teknolojileri etkin bir şekilde kullanması ve hasta odaklı dijital yaklaşımları geliştirmesi hayati önem taşımaktadır.

Sağlık kurumlarında dijital dönüşüm süreçlerinin stratejik yönetim perspektifinden kapsamlı bir değerlendirmesini sunmayı amaçlamaktadır. Çalışma, Türkiye sağlık sistemindeki kamu ve özel hastanelerin mevcut durumunu, dijitalleşme düzeylerini, karşılaştıkları fırsat ve tehditleri analiz ederek, stratejik yönetim açısından uygulanabilir öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Özellikle, kamu hastanelerinde yaygın olarak karşılaşılan "kâğıt istifi" sorunu ve yoğun dokümantasyon yükü, dijital dönüşümün önündeki temel engellerden biri olarak ele alınacak ve bu soruna yönelik stratejik çözüm önerileri sunulacaktır. Çalışma kapsamında, öncelikle stratejik yönetim, dijital dönüşüm kavramları sağlık sektörü özelinde detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu analizler, her bir hastane türünün dijitalleşme stratejilerini belirlemede yol gösterici olacaktır. Son olarak, sağlık kurumları için "Stratejik Dijital Sağlık Ekosistemi" başlıklı kavramsal bir model önerisi sunularak, yöneticilere veriye dayalı karar alma ve sürdürülebilir başarıya yönelik stratejik bir yol haritası çizilecektir. Bu çalışma sağlık yönetimi alanında çalışan profesyonellere ve akademisyenlere, dijital çağın getirdiği zorluklar karşısında stratejik bir bakış açısı kazandırmayı hedeflemektedir.

2. STRATEJİK YÖNETİM VE SAĞLIK SEKTÖRÜ

2.1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Evrimi

Stratejik yönetim, kurumların uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kaynaklarını etkin şekilde yönlendirdiği ve çevresel değişimlere uyum sağladığı bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Agarwal ark, 2010). Bu süreç, sadece mevcut durumu analiz etmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki potansiyel fırsatları ve tehditleri öngörerek proaktif kararlar almayı gerektirir. Sağlık sektörü gibi dinamik ve karmaşık bir alanda, stratejik yönetim, kurumların hayatta kalması, büyümesi ve topluma değer katması için vazgeçilmez bir araçtır. Bu çalışmada stratejik yönetim, kurumların uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kaynaklarını etkin şekilde yönlendirdiği ve çevresel değişimlere uyum sağladığı bir yönetim süreci olarak ele alınmaktadır (Agarwal ark. 2010).

3. SAĞLIKTA DİJİTAL DÖNÜŞÜM

3.1. Dijital Dönüşüm Kavramı, Boyutları ve Sağlık Sektöründeki Önemi

Dijital dönüşüm, günümüz iş dünyasının ve özellikle sağlık sektörünün en temel dinamiklerinden biridir. Bu kavram, sadece mevcut süreçlerin dijital ortama aktarılması (dijitalleşme) veya teknolojik araçların kullanılması (sayısallaşma) anlamına gelmez. Bu çalışmada dijital dönüşüm, sağlık kurumlarında iş süreçlerinin, kurumsal yapıların ve hasta deneyiminin teknolojik gelişmeler doğrultusunda bütüncül olarak yeniden şekillendirilmesi süreci olarak ele alınmaktadır. Sağlık sektöründe dijital dönüşüm; hasta verilerinin yönetiminden, tıbbi cihazların birbirleriyle haberleşmesine, yapay zekâ destekli teşhis sistemlerinden, uzaktan hasta izleme teknolojilerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar.

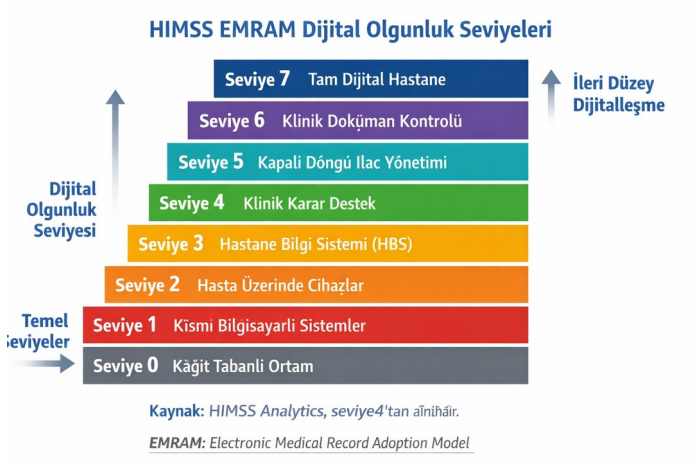
Sağlık kurumlarında dijital dönüşümün üç temel boyutu bulunmaktadır (Vial, 2019):

1. **Teknolojik Boyut:** Bulut bilişim, büyük veri analitiği, nesnelerin interneti (Internet of Things -IoT), yapay zekâ (AI), makine öğrenimi (ML), blok zincir (blockchain) ve siber güvenlik gibi ileri teknolojilerin altyapıya entegrasyonu ve etkin kullanımı. Bu boyut, kurumun dijital yeteneklerini ve kapasitesini belirler.
2. **Organizasyonel Boyut:** İş süreçlerinin yeniden tasarlanması, hiyerarşik yapıların esnemesi, departmanlar arası iş birliğinin artırılması, dijital yetkinliğe sahip insan kaynağının geliştirilmesi ve değişime direncin yönetimi. Bu boyut, kurumun iç dinamiklerini ve adaptasyon yeteneğini kapsar.
3. **Stratejik Boyut:** Dijitalleşmenin kurumun rekabet stratejisinin merkezine yerleştirilmesi, yeni iş modellerinin geliştirilmesi, hasta deneyiminin dijital kanallarla zenginleştirilmesi ve pazar konumlandırmasının yeniden tanımlanması.

3.2. Sağlık 4.0 ve Dijital Hastane (HIMSS EMRAM Modeli) Detaylı Analizi

Endüstri 4.0 prensiplerinin sağlık sektörüne uyarlanmasıyla ortaya çıkan "Sağlık 4.0" kavramı, hastanelerin "akıllı ve bağlantılı" sistemlere dönüşmesini ifade eder. Bu dönüşüm, hasta odaklı, kişiselleştirilmiş, önleyici ve veriye dayalı sağlık hizmeti sunumunu hedefler. Sağlık 4.0, siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi teknolojileri kullanarak sağlık hizmetlerinde verimliliği, kaliteyi ve erişilebilirliği artırmayı amaçlar (Yorulmaz ark., 2018).

Bu dönüşümün dünya çapında kabul gören en önemli ölçütü HIMSS EMRAM (Electronic Medical Record Adoption Model) olgunluk modelidir (HIMSS, 2024). Şekil 1'de gösterildiği üzere, HIMSS EMRAM, hastaneleri dijitalleşme düzeylerine göre 0'dan 7'ye kadar derecelendirir ve bir hastanenin elektronik sağlık kayıtları (ESK) sistemlerinin ne kadar gelişmiş olduğunu gösterir. Her seviye, belirli teknolojik yetkinliklerin ve süreç entegrasyonlarının tamamlanmasını gerektirir.



Şekil 1. HIMSS EMRAM Dijital Olgunluk Seviyeleri

- **Seviye 0-2:** Temel Dijitalleşme ve Kâğıt Yoğunluk: Bu seviyelerde, hastaneler temel klinik veri girişleri, departman bazlı sistemler ve sınırlı ESK kullanımı ile karakterize edilir. Kâğıt tabanlı süreçler hala yaygındır ve veri entegrasyonu düşüktür.

Performans göstergelerinin (KPI) belirlenmesi ve düzenli olarak takip edilmesi, dijital dönüşüm projelerinin başarısını ölçmek için gereklidir. Hasta memnuniyet oranları, randevu bekleme süreleri, dijital kanallardan elde edilen gelirler ve sistem kesinti süreleri gibi metrikler, yönetime stratejik kararlar almada rehberlik eder.

- **Seviye 3-5:** Kısmi Dijitalleşme ve Entegrasyon: Bu seviyelerde, hemşirelik dokümantasyonu, karar destek sistemleri, ilaç yönetiminin dijitalleşmesi ve görüntüleme sistemlerinin (PACS) entegrasyonu gibi daha ileri dijitalleşme adımları atılır.
- **Seviye 6:** İleri Dijitalleşme ve Kapalı Döngü Sistemler: Bu seviye, tam klinik dokümantasyon, teknoloji destekli ilaç güvenliği (kapalı döngü ilaç yönetimi), yapılandırılmış veri kullanımı ve gelişmiş karar destek sistemleri ile karakterizedir. Neredeyse tüm klinik süreçler dijitaldir ve veri entegrasyonu yüksektir. Kapalı döngü ilaç yönetimi, hekimin ilaç isteminden, eczaneden ilacın hazırlanmasına ve hemşire tarafından hastaya uygulanmasına kadar tüm sürecin barkod teknolojisiyle takip edilmesini sağlar, bu da ilaç hatalarını önemli ölçüde azaltır.
- **Seviye 7 (Kâğıtsız Hastane):** Tüm tıbbi kayıtların tamamen dijital olduğu, kâğıt kullanımının ortadan kalktığı, verinin stratejik kararlar için analiz edildiği ve kurum dışı sistemlerle (örn. diğer hastaneler, laboratuvarlar, e-Nabız) entegrasyonun sağlandığı en üst seviyedir. Seviye 7 hastaneleri, ileri analitikler, yapay zekâ destekli karar destek sistemleri ve kişiselleştirilmiş tıp uygulamalarıyla öne çıkar (İnal & Çağıltay, 2019).

4. TÜRKİYE'DE SAĞLIK KURUMLARININ DİJİTAL DÖNÜŞÜM ANALİZİ

4.1. Kamu Hastaneleri Stratejik Analizi: Çeşitlilik ve Dijitalleşme Dinamikleri

Türkiye'de kamu hastaneleri, Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak geniş bir yelpazede hizmet sunmaktadır. Bu hastanelerin dijitalleşme düzeyleri ve stratejik yönetim yaklaşımları, bağlı oldukları model ve sundukları hizmetin niteliğine göre farklılık göstermektedir. Kamu hastaneleri, toplum sağlığını koruma ve geliştirme misyonuyla hareket ederken, aynı zamanda dijital çağın getirdiği yeniliklere uyum sağlama zorunluluğuyla karşı karşıyadır.

4.1.1. Şehir Hastaneleri: Dijital Dönüşümün Amiral Gemileri ve Stratejik Konumlandırma

Şehir Hastaneleri, Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) modeliyle inşa edilen, devasa kapasiteli ve en modern teknolojik altyapıya sahip sağlık kompleksleridir. Bu hastaneler, kuruluş aşamasından itibaren "Dijital Hastane" vizyonuyla tasarlanmış olup, HIMSS EMRAM Seviye 6 ve 7 hedefleriyle yola çıkmışlardır. Geniş kampüsleri, ileri teknoloji tıbbi cihazları ve entegre hastane bilgi yönetim sistemleri (HBYS) ile dikkat çekmektedirler. Şehir hastaneleri, sadece tedavi hizmeti sunmakla kalmayıp, aynı zamanda bölgesel sağlık üssü olma ve sağlık turizmine katkı sağlama potansiyeli taşımaktadır.

4.1.1.1. Şehir Hastaneleri Dijital Olgunluk Yol Haritası

Şehir hastaneleri, HIMSS EMRAM Seviye 6/7 hedeflerine ulaşmak için aşağıdaki dijital olgunluk yol haritasını izlemelidir:

Kamu hastanelerinde dijitalleşme süreçleri, genellikle bürokratik engeller ve bütçe kısıtlamaları nedeniyle yavaş ilerleyebilmektedir. Ancak, Şehir Hastaneleri gibi yeni nesil sağlık tesisleri, baştan itibaren dijital altyapıyla tasarlandıkları için bu dönüşümü daha hızlı gerçekleştirebilmektedir. HIMSS EMRAM seviyelerinin yükseltilmesi, hastanelerin dijital olgunluk düzeylerini uluslararası standartlarda belgelendirmeleri açısından önemlidir. Bu belge, sadece bir prestij unsuru değil, aynı zamanda operasyonel verimliliğin ve hasta güvenliğinin bir göstergesidir.

1. **Veri Entegrasyonu ve Standardizasyon:** Farklı sistemlerden gelen verilerin (klinik, idari, finansal) tek bir platformda entegrasyonu ve uluslararası standartlara (HL7, DICOM) uygun hale getirilmesi.
2. **Gelişmiş Klinik Karar Destek Sistemleri (CDSS):** Hekimlere tanı ve tedavi süreçlerinde yapay zekâ destekli öneriler sunan sistemlerin yaygınlaştırılması.
3. **Hasta Katılım Platformları:** Mobil uygulamalar ve hasta portalları aracılığıyla hastaların kendi sağlık verilerine erişimi, randevu yönetimi ve tele-danışmanlık hizmetlerinin entegrasyonu.
4. **Siber Güvenlik ve Veri Yönetişimi:** KVKK ve GDPR uyumlu, çok katmanlı siber güvenlik altyapısının sürekli güncellenmesi ve veri yönetişim politikalarının oluşturulması.
5. **Büyük Veri Analitiği ve Yapay Zekâ Uygulamaları:** Hastane operasyonlarını optimize etmek, hastalık eğilimlerini tahmin etmek ve kişiselleştirilmiş tıp

uygulamaları geliştirmek için ileri analitik ve yapay zekâ çözümlerinin kullanılmasıdır.

4.1.2.1. Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Dijital Olgunluk Yol Haritası

Eğitim ve Araştırma Hastaneleri hem klinik hem de akademik misyonlarını desteklemek için aşağıdaki dijital olgunluk yol haritasını izlemelidir:

- **Entegre Akademik ve Klinik Bilgi Sistemleri:** Tıp fakültesi ile hastane bilgi sistemlerinin entegrasyonu, akademik araştırmalar ve klinik uygulamalar arasında veri akışını sağlamak.
- **Tele-eğitim ve Dijital Kütüphane:** Öğrenci ve asistan hekimlere yönelik uzaktan eğitim platformları ve dijital kütüphane erişiminin güçlendirilmesi.
- **Gelişmiş Randevu ve Hasta Akış Yönetimi:** Yapay zekâ destekli randevu optimizasyonu ve hastane içi navigasyon sistemleri ile hasta bekleme sürelerinin azaltılması.
- **Klinik Araştırma Veri Yönetimi:** Klinik araştırmalardan elde edilen verilerin güvenli bir şekilde toplanması, depolanması ve analiz edilmesi için dijital platformlar oluşturulmasıdır.
- **Siber Güvenlik ve Veri Gizliliği:** Özellikle hassas akademik ve klinik verilerin korunması için gelişmiş siber güvenlik önlemlerinin alınması ve KVKK uyumunun sağlanmasıdır.

4.1.3. Üniversite ile Afiliye Hastaneler: Hibrit Yapının Stratejik Analizi ve Dijital Entegrasyon

Sağlık Bakanlığı ile üniversitelerin iş birliği protokolü (afiliasyon) çerçevesinde çalışan bu hastaneler, kamu disiplini ile akademik özgürlüğü bir araya getiren hibrit bir modeldir. Bu model, özellikle eğitim ve araştırma kapasitesini artırırken, aynı zamanda daha geniş bir hasta kitlesine hizmet sunmayı amaçlar. Afiliye hastaneler, tıp fakültelerinin akademik gücü ile Sağlık Bakanlığı'nın operasyonel deneyimini birleştiren hibrit bir yapıya sahiptir. Dijitalleşme, bu iki farklı kurum kültürünü entegre etme ve sinerji yaratma potansiyeli taşır.

4.1.3.1. Afiliye Hastaneler Dijital Olgunluk Yol Haritası

Afiliye hastaneler, hibrit yapılarını avantaja çevirmek için aşağıdaki dijital olgunluk yol haritasını izlemelidir:

- **Kurumsal Entegrasyon Platformu:** Bakanlık ve üniversite sistemlerini entegre eden, ortak bir bilgi yönetim platformu oluşturmak.
- **Dijital Eğitim ve Araştırma Altyapısı:** Uzaktan eğitim, sanal laboratuvarlar ve araştırma veri tabanlarına kolay erişim sağlayan dijital araçlar geliştirmek.
- **Ortak Dijital İletişim Kanalları:** İki kurum arasındaki bilgi akışını hızlandırmak için ortak intranet, proje yönetim yazılımları ve anlık mesajlaşma platformları kullanmak.
- **Veri Yönetişimi ve Paylaşım Protokolleri:** Klinik ve akademik verilerin güvenli ve yasalara uygun bir şekilde paylaşımını sağlayan protokoller oluşturmak.

- **İnovasyon ve Ar-Ge Destek Programları:** Üniversite ve teknoparklarla iş birliği yaparak dijital sağlık alanında Ar-Ge projelerini teşvik etmek ve desteklemektir.

4.1.4. Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri (ADSM): Spesifik Dijitalleşme ve Halk Sağlığı Odaklılık

Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri (ADSM), spesifik olarak ağız ve diş sağlığı hizmetleri sunan kamu kurumlarıdır. Bu merkezlerde dijitalleşme, tanıdan tedaviye, hasta kayıtlarından randevu sistemlerine kadar tüm süreçlere entegre olmuştur. Dijital radyografi, panoramik röntgen, dijital ölçü sistemleri ve CAD/CAM teknolojileri, Ağız ve Diş Sağlığı Merkezlerin vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir. Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri, koruyucu diş hekimliği ve halk sağlığına yönelik dijital dönüşüm stratejileriyle öne çıkabilir.

4.1.4.1. Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Dijital Olgunluk Yol Haritası

ADSM'ler, spesifik hizmet alanlarında dijitalleşmeyi derinleştirmek için aşağıdaki yol haritasını izlemelidir:

- **Entegre Hasta Yönetim Sistemi:** Randevu, kayıt, tedavi planlaması ve faturalandırma süreçlerini tek bir dijital platformda birleştirmektir.
- **Dijital Görüntüleme ve Arşivleme:** Tüm radyolojik görüntülerin (panoramik, periapikal) dijital ortamda arşivlenmesi ve hekimler arasında kolayca paylaşılmasıdır.
- **Telediştabipliği Altyapısı:** Uzaktan konsültasyon ve takip hizmetleri için güvenli ve kullanıcı dostu tele-tıp platformları kurmaktır.
- **Hasta Eğitim ve Bilgilendirme Platformları:** Ağız ve diş sağlığı konularında interaktif web siteleri, mobil uygulamalar ve sosyal medya kanalları aracılığıyla halkı bilgilendirmektir.
- **Malzeme ve Stok Yönetimi Otomasyonu:** Dijital envanter takip sistemleri ile malzeme tedarik süreçlerini optimize etmek ve israfı önlemektir.

4.1.5. İlçe Devlet Hastaneleri ve Entegre İlçe Hastaneleri: Temel Sağlık Hizmetlerinde Dijitalleşme

İlçe devlet hastaneleri ve entegre ilçe hastaneleri, daha küçük ölçekli olmalarına rağmen özellikle kırsal ve yarı kentsel bölgelerde sağlık hizmetlerine erişimde kritik rol oynar. Bu kurumlarda dijitalleşme, temel olarak Hastane Bilgi Yönetim Sistemi (HBYS) entegrasyonu ile hasta kayıtlarının dijitalleştirilmesi, randevu ve tetkik süreçlerinin hızlandırılması üzerinden ilerlemektedir.

E-Nabız ile entegrasyon sayesinde hastalar sağlık verilerine uzaktan erişebilmekte, Tele-tıp uygulamaları ise özellikle ulaşımın zor olduğu bölgelerde hizmet sürekliliğini desteklemektedir.

Bu nedenle dijitalleşmenin sürdürülebilir olması için teknoloji yatırımlarıyla birlikte insan kaynağı ve eğitim süreçlerinin de güçlendirilmesi gerekmektedir.

4.1.5.1. İlçe Devlet Hastaneleri Dijital Olgunluk Yol Haritası

İlçe devlet hastaneleri, temel sağlık hizmetlerinde dijitalleşmeyi artırmak için aşağıdaki yol haritasını izlemelidir:

- **Temel HBYS ve e-Nabız Entegrasyonu Optimizasyonu:** Mevcut sistemlerin tam entegrasyonunu sağlamak ve veri giriş kalitesini artırmak.
- **Tele-tıp ve Tele-konsültasyon Altyapısı:** Uzman hekimlere uzaktan erişim sağlayan güvenli tele-tıp platformları kurmak.
- **Mobil Uygulama ile Hasta Bilgilendirme:** Randevu hatırlatmaları, temel sağlık bilgileri ve kronik hastalık takibi için basit mobil uygulamalar geliştirmek.
- **Dijital Arşivleme ve Dokümantasyon:** Kâğıt tabanlı kayıtların dijitalleştirilmesi ve merkezi bir belge yönetim sistemine aktarılması.
- **Siber Güvenlik Farkındalık Eğitimi:** Personelin siber güvenlik riskleri konusunda bilinçlendirilmesi ve temel güvenlik protokollerinin uygulanması.

4.2. Özel Hastaneler: Rekabet ve Dijital Esneklik

Özel hastaneler, Türkiye sağlık sisteminde önemli bir yer tutmakta olup, kamu hastanelerine göre daha esnek karar alma yapıları ve rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermeleri nedeniyle dijital dönüşümü bir "hayatta kalma ve büyüme" stratejisi olarak görürler. Hasta odaklı hizmet anlayışı, kişiselleştirilmiş bakım ve teknolojik yeniliklere hızlı adaptasyon, özel hastanelerin temel rekabet avantajlarıdır.

4.2.1. Zincir Hastaneler: Kurumsal Güç ve Dijital Marka Yönetimi

Zincir hastaneler, birden fazla lokasyonda faaliyet gösteren, kurumsal bir yönetim yapısına sahip özel sağlık kuruluşlarıdır. Bu hastaneler, genellikle güçlü bir marka imajına, merkezi bir dijital altyapıya ve stratejilerine sahiptirler. Dijital dönüşüm, bu hastaneler için hizmet kalitesini standardize etme, operasyonel verimliliği artırma ve marka değerini yükseltme aracıdır.

4.2.1.1. Zincir Hastaneler Dijital Olgunluk Yol Haritası

Zincir hastaneler, kurumsal güçlerini dijitalleşmeyle birleştirmek için aşağıdaki yol haritasını izlemelidir:

- **Merkezi Veri Yönetimi ve Analitiği:** Tüm şubelerden gelen klinik, idari ve finansal verileri tek bir merkezi veri ambarında toplamak ve ileri analitiklerle işlemek.
- **Omnichannel Hasta Deneyimi Platformu:** Hastaların tüm dijital temas noktalarında (web, mobil, sosyal medya, çağrı merkezi) kesintisiz ve kişiselleştirilmiş bir deneyim yaşamasını sağlayan entegre platformlar kurmak.
- **Dijital Marka ve İtibar Yönetimi:** Online yorumlar, sosyal medya etkileşimleri ve haber takibi ile marka itibarını proaktif olarak yönetmek.
- **Yapay Zekâ Destekli CRM:** Hastaların demografik ve klinik verilerine göre kişiselleştirilmiş hasta ilişkileri yönetimini otomatize etmek.
- **Siber Güvenlik ve KVKK Uyum Yönetimi:** Tüm şubelerde standartlaştırılmış, yüksek seviyeli siber güvenlik protokolleri uygulamak ve KVKK uyumunu sürekli denetlemek.

4.2.2. Butik ve Özel Dal Hastaneleri: Niş Pazarlarda Dijital Liderlik

Butik hastaneler veya özel dal hastaneleri (örn. göz hastaneleri, kadın doğum hastaneleri, estetik cerrahi klinikleri), belirli bir uzmanlık alanına odaklanmış, daha küçük ölçekli özel sağlık kuruluşlarıdır. Bu hastaneler, niş pazarlarda uzmanlaşma ve kişiselleştirilmiş hizmet sunumuyla rekabet avantajı elde ederler. Dijital pazarlama, bu hastaneler için hedef kitleye doğrudan ulaşma ve uzmanlık alanlarını vurgulama aracıdır.

4.2.2.1. Butik ve Özel Dal Hastaneleri Dijital Olgunluk Yol Haritası

Butik ve özel dal hastaneleri, **niş pazar**larda faaliyet gösterdikleri için rekabet avantajlarını sürdürebilmek adına dijital dönüşümü stratejik bir unsur olarak ele almak zorundadır. Belirli bir hasta grubuna odaklanan bu kurumlar için hasta deneyimi, kişiselleştirilmiş hizmet sunumu ve marka değeri ön plandadır. Bu nedenle dijital olgunluk süreçleri yalnızca teknolojik altyapı ile sınırlı kalmamalı, aynı zamanda hasta odaklı yenilikçi uygulamalarla desteklenmelidir. Bu kapsamda, sürdürülebilir dijital liderlik için aşağıdaki yol haritasının izlenmesi önem arz etmektedir:

- **Uzmanlık Odaklı Dijital İçerik Üretimi:** Uzmanlık alanlarına yönelik blog yazıları, videolar, infografikler ve vaka çalışmaları ile hedef kitleye değerli içerik sunmak.
- **Hedefli Dijital Pazarlama Kampanyaları:** Sosyal medya reklamları, Google Ads ve influencer pazarlaması ile belirli demografik ve coğrafi bölgelerdeki potansiyel hastalara ulaşmak.
- **Online İtibar Yönetimi ve Hasta Geri Bildirim Sistemleri:** Online yorum platformlarını aktif olarak takip etmek, olumlu geri bildirimleri teşvik etmek ve olumsuz yorumlara profesyonel yanıtlar vermek.
- **Tele-tıp ve Online Danışmanlık Platformları:** Uzmanlık alanlarına yönelik online danışmanlık ve tele-tıp hizmetleri sunarak hasta erişimini ve memnuniyetini artırmak.
- **Kişiselleştirilmiş CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi):** Hastaların geçmiş tedavi süreçleri ve tercihleri doğrultusunda kişiselleştirilmiş iletişim ve hizmet sunmak.

4.2.3. Tıp Merkezleri ve Poliklinikler: Erişilebilirlik ve Dijital İletişim

Tıp merkezleri ve poliklinikler, genellikle daha küçük ölçekli, ayakta tedavi hizmeti sunan özel sağlık kuruluşlarıdır. Bu kurumlar, hastalara kolay erişim, hızlı hizmet ve belirli uzmanlık alanlarında hizmet sunumuyla öne çıkarlar. Dijitalleşme, bu kurumlar için randevu süreçlerini kolaylaştırma, hasta iletişimini güçlendirme ve yerel pazarda görünürlüğü artırma aracıdır.

4.2.3.1. Tıp Merkezleri ve Poliklinikler Dijital Olgunluk Yol Haritası

Tıp merkezleri ve poliklinikler, yerel pazarda rekabet avantajı sağlamak için aşağıdaki dijital olgunluk yol haritasını izlemelidir:

- **Online Randevu ve Hasta Portalı:** Hastaların kolayca randevu alabileceği, sonuçlarını görüntüleyebileceği ve temel sağlık bilgilerine erişebileceği kullanıcı dostu bir web sitesi ve mobil uygulama geliştirmek.

- **Yerel SEO ve Google My Business Optimizasyonu:** Yerel aramalarda üst sıralarda yer almak için web sitesini optimize etmek ve Google My Business profilini güncel tutmak.
- **Sosyal Medya ile Yerel Etkileşim:** Yerel sosyal medya grupları ve platformları aracılığıyla halkla etkileşim kurmak, sağlık bilgilendirmeleri yapmak ve etkinlikler düzenlemek.
- **Tele-danışmanlık Hizmetleri:** Basit sağlık soruları veya takip randevuları için uzaktan danışmanlık hizmetleri sunmak.
- **Online İtibar Yönetimi:** Hasta yorum platformlarını aktif olarak takip etmek, olumlu geri bildirimleri teşvik etmek ve olumsuz yorumlara profesyonel yanıtlar vermek.

4.3. Dijitalleşmede Dokümantasyon ve Kâğıtsız Hastane Sorunsalı: Stratejik Bir Çıkmaz ve Çözüm Yolları

Günümüzde sağlık kurumları, "dijital çağda kâğıt istifi" paradoksuyla karşı karşıyadır. Özellikle kamu kurumlarında, denetim süreçleri, yasal zorunluluklar ve yerleşik alışkanlıklar nedeniyle her işlemin ıslak imzalı doküman haline getirilmesi, dijitalleşmenin getirdiği hız ve verimliliği gölgelemektedir. Bu durum, sadece operasyonel maliyetleri artırmakla kalmayıp, aynı zamanda hasta güvenliği, veri erişilebilirliği ve çevresel sürdürülebilirlik açısından da önemli sorunlar yaratmaktadır.

4.3.1. Kâğıt Tüketimi ve Dokümantasyon Yükünün Stratejik Analizi

Sağlık kurumlarında kâğıt tabanlı dokümantasyonun yol açtığı sorunlar, sadece çevresel bir endişe olmaktan öte, operasyonel verimlilik, finansal sürdürülebilirlik ve hasta güvenliği açısından ciddi stratejik riskler taşımaktadır.

- **Maliyet Analizi:** Kâğıt, toner, yazıcı bakımı, fiziksel arşivleme alanı (kira, güvenlik, iklimlendirme), dosya taşıma ve personel zamanı gibi doğrudan ve dolaylı maliyetler. Bu maliyetler, özellikle büyük hastanelerde yıllık bütçenin önemli bir kısmını oluşturabilir. Örneğin, bir hastanenin yıllık kâğıt tüketimi, binlerce ağacın kesilmesine ve yüz binlerce liralık bir harcamaya tekabül edebilir (Öztürk, 2023).
- **Hata Riski ve Hasta Güvenliği:** Manuel dosyalama, veri girişi ve doküman transferi süreçlerinde insan kaynaklı hatalar, veri kaybı veya yanlış dosyalama riskleri. El yazısıyla yazılan reçeteler, istemler veya raporlar, yanlış anlaşılmalara ve dolayısıyla tıbbi hatalara yol açabilir. Bu hatalar, hasta güvenliğini doğrudan etkileyebilir ve hukuki sorumluluklar doğurabilir.
- **Erişilebilirlik ve Hız:** Geçmiş verilere ulaşmada yaşanan zaman kayıpları, acil durumlarda kritik bilgilere erişimdeki gecikmeler. Fiziksel arşivlerde dosya bulma süresi, dijital sistemlere göre kat kat fazladır. Bu durum, tanı ve tedavi süreçlerini yavaşlatarak hasta sonuçlarını olumsuz etkileyebilir.
- **Çevresel Etki ve Sürdürülebilirlik:** Yüksek kâğıt tüketimi, ormanların tahribatına ve karbon ayak izinin artmasına neden olarak çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle çelişmektedir. Dijitalleşme, bu açıdan önemli bir çevresel fayda potansiyeli sunar ve kurumun "Yeşil Hastane" imajını güçlendirebilir.

- **Denetim ve Uyum Zorlukları:** Kamu kurumlarında denetimler sırasında talep edilen ıslak imzalı dokümanlar, dijitalleşme çabalarını sekteye uğratmaktadır. Mevcut yasal mevzuatın dijital dokümantasyonu tam olarak desteklememesi, bu sorunun temel nedenlerinden biridir. Denetim süreçlerinin dijitalleşmemesi, kurumlar üzerinde ek bir iş yükü yaratır.
- **Veri Analizi ve Karar Alma Engeli:** Kâğıt tabanlı veriler, analiz edilmesi ve stratejik kararlar alınması için uygun değildir. Büyük veri analitiği ve yapay zekâ uygulamaları için dijital ve yapılandırılmış verilere ihtiyaç duyulur. Kâğıt istifi, bu tür ileri analitiklerin önünde ciddi bir engel teşkil eder.

4.3.2. Stratejik Çözüm: HIMSS Seviye 7 ve Kâğıtsız Hastane Vizyonu

Hastanelerin stratejik planlarına "Kâğıtsız Hastane" (Paperless Hospital) hedefini koymaları, yalnızca bir teknoloji yatırımı değil, aynı zamanda bir süreç iyileştirme ve kültürel dönüşüm projesidir. HIMSS EMRAM Seviye 7, bu vizyonun somut bir göstergesidir (HIMSS, 2024). Kâğıtsız hastane, tüm tıbbi ve idari süreçlerin dijital ortamda yürütüldüğü, kâğıt kullanımının minimuma indirildiği veya tamamen ortadan kaldırıldığı bir modeldir. Bu hedefe ulaşmak için atılması gereken stratejik adımlar şunlardır:

- **Elektronik İmza (e-İmza) ve Mobil Onay Sistemleri:** Tüm tıbbi ve idari dokümanların dijital ortamda e-imza ile onaylanması ve mobil cihazlar üzerinden erişilebilir hale getirilmesi. Bu, ıslak imza zorunluluğunu ortadan kaldırarak süreçleri hızlandırır ve yasal geçerlilik sağlar. Türkiye'de e-imza ve mobil imza uygulamaları, bu dönüşüm için önemli bir altyapı sunmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2024).
- **Dijital Arşivleme ve Belge Yönetim Sistemleri:** Geçmişe dönük fiziksel hasta dosyalarının dijitalleştirilerek merkezi bir belge yönetim sistemine (DYS) aktarılması. Bu sistemler, verilere hızlı ve güvenli erişim sağlar, fiziksel arşiv alanından tasarruf ettirir ve veri bütünlüğünü korur. Yapay zekâ destekli OCR (Optik Karakter Tanıma) teknolojileri, bu süreçte büyük kolaylık sağlar.
- **Yasal Mevzuatın Güncellenmesi ve Dijital Denetim:** Dijital dokümantasyonun ve e-imzanın yasal geçerliliğini tam olarak sağlayacak mevzuat düzenlemelerinin yapılması. Denetim süreçlerinin de dijital ortamda yürütülmesine olanak tanınması, kâğıtsız hastane vizyonunun önündeki en büyük engellerden birini kaldıracaktır. Sağlık Bakanlığı'nın bu konudaki liderliği kritiktir.
- **Personel Eğitimi, Değişim Yönetimi ve Dijital Kültür:** Sağlık personelinin dijital araçları etkin kullanabilmesi için sürekli ve uygulamalı eğitimler düzenlenmesi. Kâğıtsız çalışma kültürünün benimsenmesi, değişime karşı direncin yönetilmesi ve dijitalleşmenin faydalarının somut örneklerle gösterilmesi önemlidir. Dijital liderlik, bu kültürel dönüşümde kilit rol oynar.
- **Hasta Portalları ve Mobil Uygulamalar:** Hastaların kendi sağlık verilerine erişebileceği, randevu alabileceği, sonuçlarını görüntüleyebileceği ve tele-danışmanlık hizmetlerinden faydalanabileceği dijital platformların yaygınlaştırılması. Bu, hasta katılımını artırır, bilgi akışını hızlandırır ve hasta memnuniyetini yükseltir.

- **Süreç Otomasyonu ve Robotik Süreç Otomasyonu (RPA):** Tekrarlayan ve manuel süreçlerin (örn. faturalandırma, raporlama, stok takibi) RPA teknolojileriyle otomatize edilmesi. Bu, personel üzerindeki idari yükü azaltır ve operasyonel verimliliği artırır. Kâğıtsız hastane vizyonu, sadece maliyet tasarrufu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda hasta güvenliğini artırır, klinik karar destek sistemlerini güçlendirir, veri analizi kapasitesini geliştirir ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunur. Bu dönüşüm, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve erişilebilirliğini artırarak toplumsal refaha katkıda bulunacaktır.

4.3.3. Kamu ve Özel Hastaneler Arasındaki Dijital Uçurum ve Rekabet Stratejileri

Türkiye'deki sağlık sistemi, kamu ve özel sektör hastanelerinin bir arada faaliyet gösterdiği karma bir yapıya sahiptir. Bu iki farklı yapı, dijital dönüşüm stratejileri açısından önemli farklılıklar ve dolayısıyla bir "dijital uçurum" sergileyebilir. Bu uçurum, her iki sektörün de kendi stratejilerini belirlemesinde kritik bir rol oynar.

4.3.3.3. Kamu Hastaneleri İçin Stratejiler

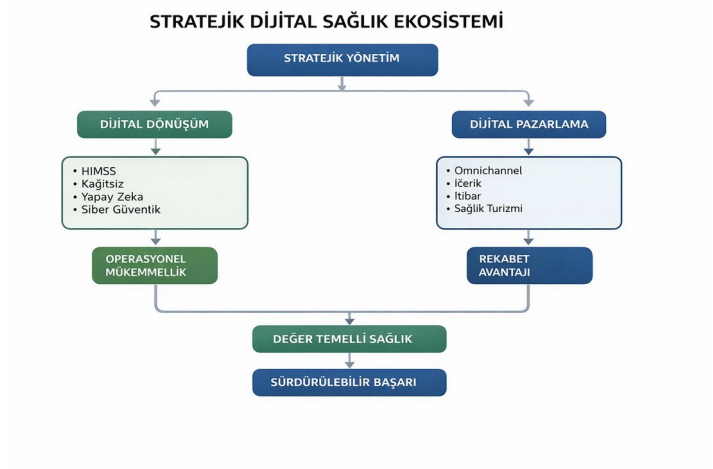
- **Erişilebilirlik ve Güven Odaklı Dijitalleşme**: e-Nabız gibi ulusal sistemlerle entegrasyonu güçlendirerek, hastaların sağlık verilerine kolay ve güvenli erişimini sağlamak. Tele-tıp uygulamalarıyla coğrafi erişilebilirliği artırmak.
- **Halk Sağlığı ve Eğitim Odaklı Dijital Dönüşüm:** Sosyal medya ve web siteleri aracılığıyla halk sağlığı bilincini artırıcı, koruyucu hekimliği teşvik edici içerikler üretmek. Bu, kamu hastanelerinin toplumsal misyonunu dijital platformlarda vurgular.
- **Verimlilik ve Maliyet Tasarrufu:** Dijitalleşmeyi, kâğıt tüketimini azaltma, süreçleri otomatize etme ve kaynak israfını önleme aracı olarak kullanmak. HIMSS EMRAM hedeflerine ulaşarak operasyonel mükemmelliği sağlamak.
- **İş Birlikleri:** Üniversiteler, teknoparklar ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yaparak dijital sağlık projeleri geliştirmek ve dış kaynaklardan faydalanmak.

4.3.3.4. Özel Hastaneler İçin Stratejiler

- **Kişiselleştirilmiş Hasta Deneyimi**: Yapay zekâ destekli CRM sistemleri ve mobil uygulamalar aracılığıyla hastaların ihtiyaçlarına özel hizmetler ve iletişim sunmak. Hastaların dijital yolculuğunu optimize etmek.
- **Marka İtibar Yönetimi:** Online yorum platformlarını, sosyal medyayı ve haber takibini kullanarak marka itibarını proaktif olarak yönetmek. Olumlu hasta deneyimlerini dijital kanallarda vurgulamak.
- **Sürekli İnovasyon:** En yeni tıbbi teknolojileri ve dijital sağlık çözümlerini (örn. giyilebilir teknolojiler, sanal gerçeklik) hızla bünyeye katarak rekabet avantajını sürdürmek.

5. Kavramsal Model Önerisi: "Stratejik Dijital Sağlık Ekosistemi"

Sağlık kurumlarında dijital dönüşüm stratejik yönetimle entegrasyonunu gösteren kavramsal model, bu çalışmanın temel teorik katkısıdır.



Şekil 2. Stratejik Dijital Sağlık Ekosistemi Modeli

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Genel Değerlendirme

Sağlık kurumlarında dijital dönüşümün stratejik yönetim açısından değerlendirildiği bu çalışmada, dijitalleşmenin artık bir tercih değil, sağlık kurumlarının varlığını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için temel bir zorunluluk olduğu ortaya konulmuştur. Özellikle Türkiye'deki kamu ve özel hastanelerin dijitalleşme düzeyleri incelendiğinde, Şehir Hastaneleri'nin en modern altyapıya sahip olduğu, ancak Eğitim ve Araştırma Hastaneleri ile ADSM'lerin de bu dönüşüme hızla uyum sağladığı görülmektedir.

6.2. Yöneticiler İçin Stratejik Öneriler

Sağlık yöneticileri için dijital dönüşüm süreçlerini daha etkin yönetebilmeleri adına şu öneriler sunulmaktadır:

- **Bütüncül Yaklaşım:** Dijital dönüşüm, birbirinden bağımsız birimler olarak değil, kurumun genel stratejik planının ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmalıdır.
- **HIMSS EMRAM Hedefleri:** Hastanelerin dijital olgunluk seviyelerini artırmak için HIMSS EMRAM Seviye 6 ve 7 hedefleri stratejik planlara dahil edilmelidir.
- **Kâğıtsız Hastane Vizyonu:** E-imza ve mobil onay sistemleri yaygınlaştırılarak, kâğıt tüketimi ve dokümantasyon yükü minimize edilmelidir.
- **Veri Odaklı Karar Alma:** Dijital sistemlerden elde edilen büyük veri (big data), stratejik kararların alınmasında ve performans izlemede aktif olarak kullanılmalıdır.
- **Etik Dijital Pazarlama:** Sağlık hizmetlerinin hassasiyeti göz önünde bulundurularak, dijital pazarlama faaliyetleri etik ve yasal sınırlar içerisinde, hasta bilgilendirme odaklı yürütülmelidir.

- **Sürekli Eğitim:** Personelin dijital yetkinliklerini artırmak için düzenli eğitim programları düzenlenmeli ve dijital dönüşüm kültürü kurum geneline yayılmalıdır.

6.3. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, literatür taraması ve vaka analizi yöntemleriyle sınırlıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda şu alanlara odaklanılabilir:

- Farklı hastane türlerindeki (Kamu vs. Özel) dijitalleşme düzeylerinin nicel yöntemlerle (anket, mülakat vb.) karşılaştırılması.
- Dijital dönüşümün hasta güvenliği ve tıbbi hata oranları üzerindeki etkilerinin klinik verilerle analizi.
- Yapay zekâ ve blok zincir (block chain) teknolojilerinin sağlık yönetimi ve veri güvenliği üzerindeki potansiyel etkilerinin incelenmesi.
- Sağlık turizminde dijital pazarlama stratejilerinin uluslararası rekabet üzerindeki etkilerinin derinlemesine araştırılması.

Sonuç olarak, dijitalleşme sağlık kurumları için bir "varış noktası" değil, sürekli iyileştirme ve adaptasyon gerektiren bir "yolculuktur". Bu yolculukta başarılı olan kurumlar, hem operasyonel verimliliklerini artıracak hem de hastalarına daha kaliteli ve güvenli bir sağlık hizmeti sunarak stratejik hedeflerine ulaşacaklardır.

Kaynakça / References

Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., & Jha, A. K. (2010). Research commentary—The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information Systems Research*, 21(4), 796–809. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0327

Ak, S. (2023). Dijital hastane dönüşümünde Türkiye. *Güncel Sağlık Yönetimi*, 1(1), 24–35. https://dergipark.org.tr/tr/pub/chm/article/1410011

HIMSS. (2024). *Electronic Medical Record Adoption Model (EMRAM)*. https://www.himss.org/resources/electronic-medical-record-adoption-model-emram

İnal, Y., & Çağıltay, N. E. (2019). E-Nabız mobil sağlık uygulamasına yönelik kullanıcı değerlendirmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 375–388. https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/article/622766

Öztürk, S. (2023). Dijital hastaneye dönüşüm kriterlerinin ve stratejilerinin bulanık mantık ile değerlendirilmesi. *Selçuk Sağlık Dergisi*. https://dergipark.org.tr/en/pub/ssd/article/1696374

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E., & Lee, T. H. (2013). The Strategy That Will Fix Health Care. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2013/09/the-strategy-that-will-fix-health-care.

Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Harvard Business School Press.

Sağlık Bakanlığı. (2024). *e-Nabız Kişisel Sağlık Sistemi*. https://enabiz.gov.tr/

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

WHO. (2020). *Global Strategy on Digital Health 2020–2025*. World Health Organization.

Yorulmaz, M., Odacı, Ş., & Akkan, M. (2018). Dijital sağlık ve e-Nabız farkındalık düzeyi belirleme çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*.

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

2017 ANAYASA DEĞİŞİKLİĞİ SONRASINDA TÜRKİYE'DE KUVVETLER AYRILIĞININ DÖNÜŞÜMÜ: ABD BAŞKANLIK MODELİYLE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

Yeşim OKSAK DOĞAN
Bağımsız Araştırmacı, İstanbul
ORCID: 0009-0003-5311-3201
yesmcnr@gmail.com

ÖZET

Türkiye'de 2017 Anayasa değişikliğiyle parlamenter sistemden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçilmesi, yalnızca yürütmenin yapısını değiştirmemiş; yasama, yürütme ve yargı arasındaki ilişkilerin de yeniden şekillenmesine neden olmuştur. Bu değişim, hükümet sisteminin kurumsal yapısının yanı sıra kuvvetler ayrılığı, denge-denetim ve hesap verebilirlik mekanizmalarının işleyişi bakımından da yeni bir dönemin başlangıcını oluşturmuştur. Bu çalışma, söz konusu dönüşümün kuvvetler ayrılığı ve denge-denetim mekanizmaları üzerindeki etkilerini Amerika Birleşik Devletleri'ndeki klasik başkanlık sistemiyle karşılaştırmalı olarak incelemektedir. Çalışmanın temel sorusu, Türkiye'de oluşturulan yeni hükümet sisteminin başkanlık modelinin teorik çerçevesiyle ne ölçüde örtüştüğü ve 2017 sonrasında kuvvetler arasındaki yetki dağılımının nasıl değiştiğidir.

Çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve karşılaştırmalı doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda 1982 Anayasası, 6771 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, Amerika Birleşik Devletleri Anayasası ve konuya ilişkin akademik çalışmalar incelenmiştir. Karşılaştırma; yürütme organının yapısı ve anayasal yetkileri, yasama-yürütme ilişkileri, yürütmenin düzenleyici işlem yetkisi ile yargı organlarının oluşumunda yasama ve yürütmenin rolü olmak üzere dört temel ölçüt üzerinden gerçekleştirilmiştir. Böylece iki hükümet sistemi yalnızca yürütmenin örgütlenmesi açısından değil, kuvvetler arasındaki karşılıklı ilişkiler ve anayasal denetim araçları bakımından da değerlendirilmiştir.

İnceleme sonucunda Türkiye'deki Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile ABD başkanlık sistemi arasında tek başlı yürütme ve yasama ile yürütmenin ayrı meşruiyet kaynaklarına dayanması gibi bazı ortak özellikler bulunduğu; buna karşılık denge ve denetim mekanizmalarının kurumsal tasarımında belirgin farklılıkların ortaya çıktığı görülmüştür. Türkiye'de yürütme yetkisinin Cumhurbaşkanında toplanması, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri, TBMM ile Cumhurbaşkanlığı seçimlerinin birlikte yenilenmesine ilişkin mekanizma ve Hâkimler ve Savcılar Kurulunun oluşumunda siyasal organların rolü bu farklılaşmanın öne çıkan unsurlarıdır. ABD modelinde ise Başkan ile Kongrenin ayrı görev süreleri, başkanlık vetosunun Kongre tarafından nitelikli çoğunlukla aşılabilmesi ve belirli üst düzey atamalarda Senato onayının aranması karşılıklı denetimin başlıca

örneklerini oluşturmaktadır. Sonuç olarak çalışma, bir hükümet sisteminin niteliğinin yalnızca yürütmenin yapısıyla değil, yasama, yürütme ve yargı arasındaki yetki dağılımı ve karşılıklı denetim mekanizmalarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, Türkiye'de 2017 sonrasında ortaya çıkan kurumsal yapının klasik başkanlık modeliyle benzerlik ve farklılıklarının anayasal mekanizmalar üzerinden açıklanmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Kuvvetler Ayrılığı, Denge ve Denetim, Başkanlık Sistemi, Anayasa Değişikliği*

THE TRANSFORMATION OF THE SEPARATION OF POWERS IN TÜRKİYE AFTER THE 2017 CONSTITUTIONAL AMENDMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS WITH THE U.S. PRESIDENTIAL MODEL

ABSTRACT

Türkiye's transition from the parliamentary system to the Presidential System of Government through the 2017 constitutional amendment changed the structure of the executive branch and reshaped relations among the legislative, executive, and judicial branches. This transformation affected the separation of powers, checks and balances, and accountability mechanisms. This study examines these changes with reference to the classical presidential system of the United States. The main research question is to what extent the governmental system established in Türkiye corresponds to the theoretical framework of presidentialism and how the distribution of powers among the branches has changed since 2017.

The study adopts a qualitative research approach and employs comparative document analysis. The 1982 Constitution of the Republic of Türkiye, Law No. 6771 Amending the Constitution of the Republic of Türkiye, the Constitution of the United States, and relevant academic studies are examined. The comparison is based on four criteria: the structure and constitutional powers of the executive, legislative-executive relations, the regulatory powers of the executive, and the roles of the legislative and executive branches in the formation of judicial institutions. The two systems are evaluated in terms of institutional organization and mechanisms of interbranch control.

The findings indicate that Türkiye's Presidential System of Government and the U.S. presidential system share characteristics, including a single-headed executive and separate sources of legitimacy for the legislative and executive branches. However, differences exist in the institutional design of checks and balances. In Türkiye, the concentration of executive authority in the President, presidential decrees, the simultaneous renewal mechanism for parliamentary and presidential elections, and the role of political institutions in the composition of the Council of Judges and Prosecutors are elements of this differentiation. In the United States, separate terms for the President and Congress, Congress's ability to override a presidential veto by a qualified majority, and Senate

approval for certain high-level appointments constitute mechanisms of interbranch control. The study concludes that governmental systems should be evaluated through the structure of the executive, the distribution of powers, and mechanisms of mutual control among the legislative, executive, and judicial branches.

Keywords: *Presidential System of Government, Separation of Powers, Checks and Balances, Presidentialism, Constitutional Amendment*

1. Giriş

Kuvvetler ayrılığı ilkesi, devlet iktidarının yasama, yürütme ve yargı organları arasında dağıtılmasını ve bu organların birbirlerini dengeleyip denetleyebilmesini ifade eden temel anayasal ilkelerden biridir. Başkanlık sistemlerinde yasama ve yürütmenin ayrı biçimde oluşması bu ilkenin temel kurumsal özelliklerinden biri olmakla birlikte, başkanlık sistemleri ülkelerin anayasal ve siyasal yapısına göre farklı biçimlerde uygulanabilmektedir (Shugart & Carey, 1992).

Türkiye'de 2017 Anayasa değişikliğiyle parlamenter sistemden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçilmiş ve yürütme organının yapısıyla birlikte yasama, yürütme ve yargı arasındaki ilişkiler yeniden düzenlenmiştir. Başbakanlık ve Bakanlar Kurulunun kaldırılması, yürütme yetkisinin Cumhurbaşkanına verilmesi ve Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin anayasal bir düzenleme aracı hâline gelmesi bu dönüşümün temel unsurları arasındadır.

Bu çalışmanın amacı, 2017 Anayasa değişikliği sonrasında Türkiye'de kuvvetler ayrılığının geçirdiği dönüşümü ABD'deki klasik başkanlık modeliyle karşılaştırmalı olarak incelemektir. Çalışmanın temel araştırma sorusu, **"2017 Anayasa değişikliği sonrasında Türkiye'de yasama, yürütme ve yargı arasındaki yetki ve denetim ilişkileri nasıl değişmiş ve ortaya çıkan yapı ABD başkanlık modelinden hangi kurumsal yönleriyle ayrılmıştır?"** şeklinde belirlenmiştir. Karşılaştırmada ABD modeli üstün veya ideal bir sistem olarak değil, klasik başkanlık modelinin kurumsal özelliklerini ortaya koyan bir karşılaştırma örneği olarak ele alınmaktadır.

2. Literatür Taraması

Kuvvetler ayrılığı, devlet iktidarının tek bir organda toplanmasını önlemek amacıyla yasama, yürütme ve yargı yetkilerinin farklı organlar arasında dağıtılması düşüncesine dayanmaktadır. Montesquieu'nun yaklaşımında siyasal özgürlüğün korunması bakımından önem taşıyan bu ilke, modern hükümet sistemlerinde yalnızca organların birbirinden ayrılmasını değil, aynı zamanda aralarında denge ve denetim mekanizmalarının bulunmasını da içermektedir (Montesquieu, 2017, s. 39). Başkanlık sistemlerinde yasama ve yürütmenin ayrı biçimde seçilmesi ve birbirinden bağımsız meşruiyet kaynaklarına dayanması sistemin ayırt edici özellikleri arasındadır (Shugart & Carey, 1992).

ABD başkanlık sistemi, kuvvetler ayrılığının klasik örneklerinden biridir. ABD Anayasası yasama yetkisini Kongreye, yürütme yetkisini Başkana ve federal yargı yetkisini

mahkemelere vermektedir. Bununla birlikte organlar birbirlerinden tamamen bağımsız değildir; Başkanın yasaları veto edebilmesi, Kongrenin nitelikli çoğunlukla vetoyu aşabilmesi ve belirli üst düzey atamalarda Senato onayının aranması karşılıklı denetimin örneklerini oluşturmaktadır. Türkiye'de ise 2017 sonrasında yürütmenin anayasal konumundaki değişim ve yasama denetiminin yeni yapısı, kuvvetler ayrılığı ilkesi bakımından tartışılmaktadır (Çınar, 2019).

3. Yöntem

Çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın temel materyallerini 1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 6771 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, ABD Anayasası ve konuya ilişkin akademik çalışmalar oluşturmaktadır. Belgeler; yürütmenin yapısı ve yetkileri, yasama-yürütme ilişkileri, yürütmenin düzenleyici işlem yetkisi ve yargı kurumlarının oluşumu olmak üzere dört ölçüt çerçevesinde incelenmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, karşılaştırmalı doküman analizi modeline dayanmaktadır. Bu model, Türkiye'de 2017 sonrasında ortaya çıkan hükümet sistemi ile ABD'deki klasik başkanlık sisteminin aynı anayasal ölçütler üzerinden karşılaştırılmasına imkân sağladığı için tercih edilmiştir. Çalışmada nicel bir örneklem veya katılımcı grubu bulunmamakta; anayasal metinler ve akademik çalışmalar karşılaştırmanın temel veri kaynaklarını oluşturmaktadır.

4. Bulgular

4.1. Yürütmenin Yapısı ve Yetkileri

2017 Anayasa değişikliğiyle Türkiye'de yürütme organının yapısı yeniden düzenlenmiş, Başbakanlık ve Bakanlar Kurulu kaldırılarak yürütme yetkisi Cumhurbaşkanına verilmiştir. Cumhurbaşkanı yardımcıları ve bakanlar da Cumhurbaşkanı tarafından atanmakta ve görevden alınabilmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, md. 104). ABD sisteminde de yürütme yetkisi Başkana ait olmakla birlikte, belirli üst düzey atamalarda Senatonun onayı gibi yürütme ile yasama arasında karşılıklı denetim sağlayan mekanizmalar bulunmaktadır. Bu nedenle iki sistem tek başlı yürütme bakımından benzerlik gösterirken yürütme yetkisinin diğer anayasal organlarla ilişkisi bakımından farklılaşmaktadır.

4.2. Yasama-Yürütme İlişkileri

Türkiye'de Cumhurbaşkanı ile TBMM ayrı seçimlerle belirlenmekte ve yürütmenin göreve başlaması TBMM'nin güvenoyuna bağlı bulunmamaktadır. Bununla birlikte Anayasa'nın 116. maddesine göre TBMM üye tamsayısının beşte üç çoğunluğuyla seçimlerin yenilenmesine karar verebilmekte; Cumhurbaşkanı da seçimlerin yenilenmesine karar verebilmektedir. Her iki durumda Cumhurbaşkanlığı ve TBMM seçimleri birlikte yenilenmektedir. ABD'de ise Başkan ve Kongre anayasal olarak

belirlenmiş ayrı görev sürelerine sahiptir ve Başkanın Kongreyi feshetme yetkisi bulunmamaktadır. Bu durum, yasama ve yürütmenin ayrı meşruiyet kaynaklarına sahip olması bakımından iki sistem arasında benzerlik bulunmasına rağmen görev süreleri ve organlar arası ilişkiler bakımından farklı mekanizmaların benimsendiğini göstermektedir.

4.3. Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri

Türkiye'de 2017 sonrasında yürütmenin düzenleyici yetkisi bakımından öne çıkan araçlardan biri Cumhurbaşkanlığı kararnamesidir. Anayasa'nın 104. maddesi Cumhurbaşkanına yürütme yetkisine ilişkin konularda kararname çıkarma yetkisi tanımakta, aynı zamanda bu yetkinin sınırlarını belirlemektedir. Kanunda açıkça düzenlenen veya Anayasa'da münhasıran kanunla düzenlenmesi öngörülen konularda Cumhurbaşkanlığı kararnamesi çıkarılamamakta; kanun ile kararname arasında farklılık bulunması hâlinde kanun uygulanmaktadır. ABD'de Başkanın yürütme kapsamında gerçekleştirdiği düzenleyici işlemler ise Türkiye'deki Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle aynı anayasal yapıya sahip değildir. Dolayısıyla karşılaştırmada temel farklılık, yürütmenin düzenleme alanının yasama yetkisi karşısında nasıl sınırlandırıldığı noktasında ortaya çıkmaktadır.

4.4. Yargı ve HSK'nın Yapısı

2017 değişikliğiyle Hâkimler ve Savcılar Kurulunun yapısı da yeniden düzenlenmiştir. Anayasa'nın 159. maddesine göre HSK on üç üyeden oluşmakta; Adalet Bakanı Kurulun başkanı, Adalet Bakanlığının ilgili bakan yardımcısı ise Kurulun doğal üyesidir. Dört üye Cumhurbaşkanı tarafından belirlenirken yedi üye TBMM tarafından seçilmektedir. ABD'de de federal yargıçların atanmasında siyasal organlar rol oynamakta; Yüksek Mahkeme yargıçları Başkan tarafından aday gösterilmekte ve Senatonun tavsiye ve onayıyla atanmaktadır. Bu nedenle iki sistem arasındaki farklılık, siyasal organların yargısal atamalara katılıp katılmamasından çok, bu yetkinin hangi organlar arasında ve hangi mekanizmalarla paylaştırıldığı noktasında görülmektedir.

4.5. Karşılaştırmalı Değerlendirme

Bulgular, Türkiye'deki Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile ABD başkanlık sistemi arasında tek başlı yürütme ve yasama ile yürütmenin ayrı meşruiyet kaynaklarına dayanması bakımından ortak özellikler bulunduğunu göstermektedir. Buna karşılık iki sistemin denge ve denetim mekanizmaları aynı kurumsal yapıya sahip değildir. ABD'de Başkan ve Kongrenin ayrı görev süreleri, başkanlık vetosunun nitelikli çoğunlukla aşılabilmesi ve belirli atamalarda Senato onayı öne çıkarken; Türkiye'de seçimlerin birlikte yenilenmesi, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ve HSK'nın oluşumunda Cumhurbaşkanı ile TBMM'ye verilen roller farklılaşmanın temel örnekleridir.

5. Sonuç

2017 Anayasa değişikliği, Türkiye'de yürütmenin yapısıyla birlikte yasama, yürütme ve yargı arasındaki anayasal ilişkileri yeniden düzenlemiştir. Yapılan karşılaştırma,

Türkiye'deki Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile ABD başkanlık modelinin tek başlı yürütme ve yasama ile yürütmenin ayrı biçimde oluşması gibi bazı ortak özellikler taşıdığını, ancak denge ve denetim mekanizmalarının kurumsal tasarımı bakımından farklılaştığını göstermektedir. Türkiye'de yürütme yetkisinin Cumhurbaşkanına verilmesi, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri, seçimlerin birlikte yenilenmesi ve HSK'nın oluşumuna ilişkin düzenlemeler; ABD'de ise Başkan ile Kongrenin ayrı görev süreleri, veto mekanizması ve belirli atamalarda Senato onayı bu farklılaşmanın öne çıkan unsurlarıdır.

Çalışma, hükümet sistemlerinin yalnızca yürütmenin yapısı üzerinden değil, yasama, yürütme ve yargı arasındaki yetki dağılımı ve karşılıklı denetim mekanizmaları üzerinden değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte araştırma anayasal belgeler ve ilgili akademik literatürün doküman analiziyle sınırlıdır; kurumların uygulamadaki işleyişi araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Gelecek çalışmalarda Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin uygulaması, TBMM'nin denetim faaliyetleri ve yargısal kurumların işleyişi ampirik veriler üzerinden incelenerek anayasal tasarım ile uygulama arasındaki ilişki daha ayrıntılı biçimde değerlendirilebilir.

Kaynakça / References

ÇINAR, M. F., "Kuvvetler Ayrılığı İlkesi ve Anayasa Mahkemesinin Yorumu (Karşılaştırmalı Anayasa İncelemesi)", *IBAD Journal of Social Sciences*, Sayı 5, 2019: 89-100.

MONTESQUIEU, *Kanunların Ruhu Üzerine*, B. Günen (Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2017.

SHUGART, M. S. ve CAREY, J. M., *Presidents and Assemblies: Constitutional Design and Electoral Dynamics*, Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

T.C. RESMÎ GAZETE, "Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (Kanun No. 6771)", Sayı 29976, 11 Şubat 2017.

TÜRKİYE CUMHURİYETİ ANAYASASI, 2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982.

UNITED STATES CONSTITUTION, *Constitution of the United States of America*, 1787.

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

DEPREM AFETLERİNDE BÜTÜNLEŞİK RİSK VE KRİZ YÖNETİMİ POLİTİKALARI: DEPREM ÖNCESİ, SIRASI VE SONRASINA İLİŞKİN TÜRKİYE ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Gürdal ÖZCAN
İstanbul Arel Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü
ORCID: 0009-0001-7927-7998
ozcangurdal1116@gmail.com

Mehmet Fatih ALTAN
İstanbul Arel Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü
ORCID: 0000-0003-0961-0115
mehmetfatihaltan@arel.edu.tr

ÖZET

Depremler, can kayıpları, ekonomik zararlar ve toplumsal etkileri bakımından küresel ölçekte en yıkıcı doğal afet türleri arasında yer almaktadır. Aktif fay sistemleri üzerinde konumlanan Türkiye, tarihsel süreçte pek çok yıkıcı depremle karşılaşmış olup, bu durum afet yönetimi politika ve uygulamalarının sürekli güncellenmesi ve güçlendirilmesi gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır. Modern afet yönetimi yaklaşımı, geleneksel müdahale odaklı anlayıştan farklılaşarak, risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamalarını kapsayan bütünleşik bir çerçeve benimsemektedir. Bu çalışmanın amacı, deprem öncesinde uygulanan risk azaltma ve hazırlık politikalarını, deprem sırasında yürütülen kriz yönetimi uygulamalarını ve deprem sonrasındaki iyileştirme süreçlerini bütünleşik afet yönetimi perspektifiyle değerlendirmek, Türkiye'nin mevcut uygulamalarını afet yönetimi döngüsünün her aşaması için ayrıntılı analiz etmek ve sistemin güçlendirilmesine yönelik politika önerileri sunmaktır. Çalışma kapsamında üç araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır: Türkiye'deki deprem yönetimi politikaları hangi bileşenlerden oluşmaktadır; bu politikaların uygulanmasında hangi yapısal, kurumsal ve toplumsal sorunlar yaşanmaktadır; ve bütünleşik yaklaşım çerçevesinde hangi politika önerileri geliştirilebilir? Yöntemsel olarak çalışma, nitel doküman incelemesi ve literatür sentezine dayalı bir derleme olarak tasarlanmıştır; birincil veri toplama yöntemi kullanılmamış, bulgular akademik literatür, ulusal mevzuat, politika belgeleri ve kurumsal raporların sistematik sentezi yoluyla elde edilmiştir. Veriler, afet yönetimi döngüsünün dört aşamasına (risk azaltma, hazırlık, müdahale, iyileştirme) göre tematik içerik analizi tekniğiyle kodlanmıştır. Elde edilen bulgular, afet yönetimi döngüsünün her aşamasında yapısal, kurumsal ve toplumsal düzeyde çok boyutlu iyileştirme alanlarının bulunduğunu göstermektedir: eski yapı stokunun deprem güvenliği açısından yetersizliği ve kentsel dönüşümün yavaş işlemesi öncelikli risk azaltma sorunları olarak öne çıkarken, büyük ölçekli depremlerde haberleşme kesintileri ve lojistik aksamalar kriz yönetiminin başlıca

zayıf noktalarını oluşturmaktadır. İyileştirme aşamasında ise hasar tespit süreçlerinin uzunluğu ve ekonomik kayıpların büyüklüğü belirleyici sorunlar olarak tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda, risk esaslı kentsel dönüşüm, dijital yapı denetimi, ulusal afet bilgi sistemi, teknoloji entegrasyonu, toplum temelli afet yönetimi ve kritik altyapı dayanıklılığını kapsayan altı temel politika önerisi geliştirilmiştir. Bütünleşik ve risk odaklı bir afet yönetimi anlayışının toplumsal dirençliliğin artırılmasında belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Deprem; Afet Yönetimi; Bütünleşik Risk Yönetimi; Kriz Yönetimi; Afet Dirençliliği*

ABSTRACT

Earthquakes rank among the most destructive categories of natural disasters globally in terms of human casualties, economic losses, and social disruption. Located on active fault systems, Türkiye has historically experienced numerous devastating earthquakes, underscoring the imperative for continuously updating and strengthening disaster management policies and practices. The contemporary approach to disaster management has evolved beyond traditional response-oriented frameworks to embrace an integrated perspective encompassing risk reduction, preparedness, response, and recovery phases. This study aims to comprehensively evaluate the risk and crisis management policies implemented before, during, and after earthquakes; to analyze Türkiye's existing practices within each phase of the disaster management cycle; and to propose policy recommendations for enhancing the national disaster management system. Three research questions guide the study: which components constitute Türkiye's earthquake management policies; which structural, institutional, and societal problems are encountered in their implementation; and which policy recommendations can be developed within the integrated approach framework. Methodologically, the study is designed as a qualitative document analysis and literature synthesis; no primary data collection was employed, and findings were derived from the systematic synthesis of academic literature, national legislation, policy documents, and institutional reports. Data were coded through thematic content analysis according to the four phases of the disaster management cycle (risk reduction, preparedness, response, and recovery). The findings reveal that each phase requires multidimensional improvements at structural, institutional, and societal levels: the inadequate seismic safety of the aging building stock and the slow pace of urban transformation emerge as the primary risk-reduction problems, while communication breakdowns and logistical disruptions during large-scale earthquakes constitute the principal weaknesses of crisis management. In the recovery phase, prolonged damage assessment processes and the magnitude of economic losses are identified as critical problems. The study concludes by developing six core policy recommendations encompassing risk-based urban transformation, digital building inspection, a national disaster information system, technology integration, community-based disaster management, and critical infrastructure resilience. The study highlights that an integrated, risk-focused disaster management paradigm is pivotal for enhancing societal resilience.

Keywords: *Earthquake; Disaster Management; Integrated Risk Management; Crisis Management; Disaster Resilience*

1. Giriş

Depremler, oluştukları bölgelerde ciddi ölçüde can kaybına, ekonomik kayıplara ve sosyal yaşamın kesintiye uğramasına yol açan doğal afetlerdir. Küresel veriler, 1900–2022 yılları arasında dünyada 894 büyük deprem (%14) meydana geldiğini, bu depremlerin 1.995.580 kişinin ölümüne (%9) ve 81.809.874 kişinin etkilenmesine (%1) yol açtığını; doğrudan ekonomik kayıpların 1.221.061.032.000 ABD dolarına (%24) ulaştığını ve deprem olaylarının %74'ünün Asya'da gerçekleştiğini göstermektedir. Benzer biçimde, 1998–2017 arasında dünya genelinde meydana gelen 7.255 doğal afetin 563'ü (%7,8) deprem kaynaklı olmuş; depremler 125 milyon kişiyi (%3) etkilemiş, 747.234 kişinin (%56) ölümüne ve 661 milyar ABD doları tutarında ekonomik kayba neden olmuştur. Dünya genelinde yaşanan hızlı kentleşme, plansız yapılaşma, eski yapı stokunun varlığı ve kritik altyapı sistemlerinin yoğunlaşması, depremlerin yıkıcı etkilerini daha da artırmaktadır. Bu eğilim, afet yönetiminin yalnızca müdahale boyutuyla değil, önleyici ve hazırlayıcı boyutlarıyla da ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Türkiye, üzerinde bulunduğu Anadolu Plakası'nın kuzeyde Avrasya, güneyde Afrika ve Arap plakalarıyla çevrili olması nedeniyle topraklarının çok büyük bir kısmında deprem riski barındırmaktadır; ülkede büyüklüğü 5,5 ve üzeri deprem üretebilecek 485 diri fay veya fay segmenti bulunduğu belirtilmekte olup, Kuzey Anadolu Fayı (1.350 km) ve Doğu Anadolu Fayı (580 km) tek başına yıkıcı depremler üretebilecek büyük fay sistemleridir. 1999–2014 yılları arasında ülkede 287 kayıtlı deprem 100.000 ölüme, 170.000 yaralanmaya ve 700.000 yapısal hasara yol açmış; ülke topraklarının %66'sı birinci ve ikinci derece deprem risk bölgelerinde yer almakta; nüfusun %70'i ve en büyük sanayi tesislerinin %75'i yüksek riskli bölgelerde konumlanmaktadır. Bu tablo, Türkiye'nin deprem yönetimi sistemini sürekli biçimde güncellemesini bir zorunluluk hâline getirmektedir.

1999 Marmara Depremi — 18.243 kişinin yaşamını yitirdiği bu afet — ülkenin afet yönetimi sistemine ilişkin yapısal dönüşümün en önemli milatlarından biri olmuştur. Mevzuat düzenlemeleri, kurumsal yapılanmalar ve politika çerçeveleri bu süreçte köklü biçimde güncellenmiştir. Bu dönüşüm çerçevesinde Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı kurulmuş, Türkiye Afet Yönetimi Stratejisi ve Eylem Planları oluşturulmuş ve Türkiye Bina Deprem Yönetmeliği gibi teknik düzenlemeler yürürlüğe girmiştir. Bununla birlikte 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş merkezli depremler, yapı güvenliğinin yanı sıra kurumlar arası koordinasyon, haberleşme altyapısı, lojistik yönetim ve toplumsal hazırlık düzeyi gibi boyutların da afet yönetimi performansını doğrudan belirlediğini bir kez daha ortaya koymuştur.

Geleneksel afet yönetimi yaklaşımı ağırlıklı olarak müdahale ve iyileştirme faaliyetlerine odaklanmaktadır. Buna karşın bütünleşik afet yönetimi yaklaşımı, AFAD tanımında da vurgulandığı üzere, "afetlerle baş edebilen, dayanıklı ve dirençli bir toplum oluşturmak

için tüm tehlikeleri dikkate alan, afet yönetiminin önleme, zarar azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamalarında yapılması gereken çalışmalar ve alınması gereken önlemleri, toplumun tüm güç ve kaynaklarını kullanarak gerçekleştirebilen bir yönetim sürecini" ifade etmektedir. Bu çerçevede Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesi (2015–2030), Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Paris İklim Anlaşması, afet risk yönetiminin dirençli toplumların oluşturulmasındaki merkezi rolünü vurgulamaktadır.

Bu çalışma, deprem öncesi, sırası ve sonrasına yönelik risk ve kriz yönetimi politikalarını bütünleşik afet yönetimi çerçevesinde incelemeyi, Türkiye'nin mevcut uygulamalarını afet yönetimi döngüsünün her aşaması için ayrıntılı olarak değerlendirmeyi ve geleceğe yönelik politika önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın özgün değeri, politika önerilerinin afet yönetimi döngüsünün tüm aşamalarını kapsayacak biçimde yapılandırılmasında ve Türkiye özelinde mevzuat–uygulama–sonuç üçlüsünün birlikte analiz edilmesinde yatmaktadır. Bildirinin akışı şu şekildedir: İkinci bölümde kuramsal çerçeve ve ilgili literatür sunulmaktadır; üçüncü bölümde çalışmanın amacı, araştırma modeli ve yöntem açıklanmaktadır; dördüncü bölümde afet döngüsünün aşamaları doğrultusunda bulgular sunulmaktadır; beşinci bölümde ise analitik sentez, temel sonuçlar ve politika önerileri yer almaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Afet Yönetiminin Kuramsal Çerçevesi ve Tarihsel Evrimi

Afet yönetimi, tarih boyunca olay sonrası yardım faaliyetlerinden oluşan reaktif bir modelden, risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirmeyi bütünleştiren proaktif ve çok bileşenli bir disipline evrilmiştir; bu evrim, sivil savunmanın kurulmasından II. Dünya Savaşı sonrası yeniden yapılanma dönemine, oradan Yokohama, Hyogo ve Sendai çerçeveleriyle ilişkili paradigma değişimlerine kadar izlenebilmektedir. Afet yönetim döngüsünde müdahale ve iyileştirme afet sonrasına işaret ederken, geliştirme, engelleme ve hazırlıklı olma aşamaları afet öncesinde konumlanmakta ve bir sonraki muhtemel afete yönelik hazırlık niteliği taşımaktadır; bu aşamalar afet sonrası müdahalenin başarısını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Afet riski yönetimi döngüsü tehlike türünden bağımsız süregiden bir süreç olup dört ana fazdan oluşmaktadır: önleme ve zarar azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme; etkili afet riski yönetimi, dört fazın bütünleştirilmesini ve tepkisel önlemler yerine önleyici tedbirlerin önemsenmesini gerektirmektedir. Nitekim AFAD'ın güncel tanımlamaları da bütünleşik afet yönetiminin dört temel aşamadan oluştuğunu doğrulamaktadır.

2.2. Uluslararası Çerçeveler: Hyogo, Sendai ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Hyogo Çerçevesi (2005–2015) aracılığıyla başlatılan sistematik küresel afet risk azaltma yaklaşımı, dünyanın birçok bölgesinde afet yönetiminde önemli ilerlemeler tetiklemiş; ancak özellikle az gelişmiş ülkelerde zarar azaltma önlemlerine ilişkin devam eden iyileştirme ihtiyacı, sonrasında kabul edilen Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesi'nin (2015–2030) hedeflerini şekillendirmiştir. Sendai Çerçevesi dört öncelik alanı kapsamında

afet riskini anlamayı, afet riski yönetişimini güçlendirmeyi, dirençlilik için risk azaltımına yatırım yapmayı ve etkili müdahale için hazırlığı güçlendirerek iyileştirme, rehabilitasyon ve yeniden yapılanmada "Öncekinden Daha İyisini İnşa Etmek" eylem önceliklerini öne çıkarmaktadır. Afet risk yönetimi bu bağlamda sürdürülebilir kalkınmanın bir aracı olarak görülmekte; UNDRR, Paris Anlaşması ve Avrupa Birliği stratejileri gibi uluslararası mekanizmalar ve belgeler, uyum ve risk azaltımına ilişkin somut politika göstergeleri olarak değerlendirilmektedir. Literatürde 1994–2013 arasında yıllık ortalama 218 milyon kişinin doğal afetler nedeniyle evini ya da geçim kaynağını yitirdiği ve aynı dönemde 1,35 milyon kişinin hayatını kaybettiği belirtilerek, risk azaltımına topluluk düzeyinde odaklanılması gerektiği vurgulanmaktadır.

14–18 Mart 2015'te Japonya'nın Sendai kentinde düzenlenen Üçüncü BM Dünya Afet Risk Azaltma Konferansı'nda kabul edilen Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesi, 15 yıllık uygulama dönemi için beklenen bir sonuç ve yedi niceliksel hedefin yanı sıra dört öncelik alanı belirlemiştir: afet riskini anlamak, afet riskini yönetmek için afet risk yönetişimini güçlendirmek, dirençlilik için risk azaltımına yatırım yapmak ve etkili müdahale için hazırlığı güçlendirerek iyileştirme, rehabilitasyon ve yeniden yapılanmada "Öncekinden Daha İyisini İnşa Etmek". Çerçeve, temel amacını "maruziyeti ve tehlike karşısındaki zarar görebilirliği azaltan, müdahale ve iyileştirmeye hazırlığı artıran ve böylece dirençliliği güçlendiren bütünleşik ve kapsayıcı ekonomik, yapısal, hukuki, sosyal, sağlık, kültürel, eğitimsel, çevresel, teknolojik, politik ve kurumsal önlemlerin uygulanması yoluyla yeni afet risklerini önlemek ve mevcut afet risklerini azaltmak" olarak tanımlamaktadır. Hyogo Çerçevesi'nde beş temel öncelikten biri olan afet riskinin kökenlerinin anlaşılması, Sendai Çerçevesi'nde 15 yol gösterici ilkeden biri hâline gelerek riskin altında yatan nedenlerin çözümüne verilen önemin kurumsallaşmasını yansıtmıştır.

Çerçevenin birinci öncelik alanı, afet riskinin tüm boyutlarıyla (maruziyet, zarar görebilirlik ve tehlike özellikleri) daha iyi anlaşılmasını gerektirmekte; bu öncelik, doğrudan veya dolaylı olarak bilgi ve bilgi üretimiyle ilişkili 23 gereklilik içermektedir. Bu gerekliliklerden biri, bilim ve teknoloji toplulukları ile diğer ilgili paydaşlar ve politika yapıcılar arasında, afet risk yönetiminde etkili karar alma için bilim–politika etkileşimini kolaylaştıracak diyalog ve işbirliğinin geliştirilmesidir. Bu boyut, afet riskinin yalnızca teknik bir sorun olmadığını, bilgi üretim süreçlerinin ve farklı bilgi türlerinin de dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. İkinci öncelik alanı, afet riskinin daha iyi yönetimi için her düzeyde açık vizyon, planlar, yetkinlikler, rehberlik ve sektörler içinde ve arasında koordinasyon da dâhil olmak üzere afet riski yönetişiminin güçlendirilmesini öngörmekte; afet riskini azaltma konusunda birincil sorumluluk hükümetlerde olmakla birlikte, özel sektör, topluluk örgütleri ve işletmeler gibi hükümet dışı paydaşların da afet riski müdahalesi ve planlamasını etkileyebileceğini kabul etmektedir. Üçüncü öncelik alanı, hazırlığı ve iyileştirmeyi güçlendirmeye yönelik yapısal ve yapısal olmayan hafifletme önlemleri de dâhil olmak üzere afet riski azaltımına yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Yatırımların yönlendirilmesinde son 30 yılda afet riski azaltma anlayışının 1990'larda afet yönetimi, 2000'lerde afet riski yönetimi ve 2010'larda

dirençlilik yönetimi biçiminde üç aşamalı bir kavramsal evrim geçirdiği görülmektedir. Dördüncü öncelik alanı ise yalnızca müdahale kapasitesinin artırılmasını değil, iyileştirme, rehabilitasyon ve yeniden yapılanma süreçlerinin gelecekteki riskleri azaltacak biçimde kurgulanmasını hedeflemekte ve müdahale–yeniden yapılanma sürekliliğini tek bir bütünleşik politika çerçevesi içinde ele almaktadır.

Sendai Çerçevesi'nin bu dört öncelik alanı, Türkiye'nin Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı ile Türkiye Afet Risk Azaltma Planı gibi stratejik belgelerinin şekillenmesinde uluslararası referans çerçevesini oluşturmaktadır.

2.3. Türkiye'de Afet Yönetimi Literatürü ve Kurumsal Dönüşüm

Türkiye literatüründe afet yönetiminin disiplinlerarası ve çok boyutlu biçimde ilk kez ele alınması, 18.243 kişinin hayatını kaybettiği Marmara Bölgesi'ndeki iki büyük depremin ardından gerçekleşmiştir; 2009 yılında 5902 sayılı Kanunla Savunma Genel Müdürlüğü, Afet İşleri Genel Müdürlüğü ve Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü kaldırılarak dağınık kurumlar tek bir çatı altında toplanmış ve AFAD kurulmuştur. AFAD'ın kuruluşu, Türkiye'de afet yönetimi açısından hem kurumsal hem de zihinsel anlamda köklü bir değişime işaret etmekte; AFAD, 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 30. maddesi uyarınca risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme çalışmalarını yürüten kurumlar arasında koordinasyondan sorumlu tek yetkili kurum olarak düzenlenmektedir. AFAD'ın kurumsal mimarisi, afet yönetimi döngüsünün dört aşaması (risk azaltma, hazırlık, müdahale, iyileştirme) üzerinden kurgulanmış bir şemsiye kurum yapısına dayanmaktadır. AFAD'ın teşkilat yapısı, hukuki sorumluluğu ve dava edilebilirliği, kurumun afet yönetişimindeki konumunu belirleyen temel hukuki tartışma alanlarıdır. Merkezî koordinasyonun AFAD'da toplanması, hizmet grupları mantığıyla yürütülen müdahale planlamasının etkinliğini artırmakla birlikte, kurumun koordinatör rolü ile sahadaki uygulayıcı kurumların (belediyeler, sağlık kuruluşları, emniyet birimleri, sivil toplum kuruluşları) kapasiteleri arasındaki işbölümünün açık biçimde tanımlanmasını gerektirmektedir. Nitekim afet yönetişiminde aktörler arasındaki güven algıları, risk azaltma süreçlerinde iletişim ve işbirliğinin kolay, hızlı ve etkili gerçekleşmesinin ön koşulu olarak değerlendirilmekte; güven eksikliğinin ise genellikle yetersiz ya da başarısız sonuçlar doğurduğu vurgulanmaktadır. Merkeziyetçi bir sistemin sivil topluma duyduğu güvensizliğe karşın sivil toplumun toplumsal tabanın güvenini kazanmayı hedeflemesi, kurumsal yapılanma ile toplumsal taban arasındaki güven ilişkisinin karşılıklı niteliğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede AFAD'ın koordinasyon kapasitesinin güçlendirilmesi, yalnızca teşkilat düzeyinde değil, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerle kurulan güven ve işbirliği ilişkilerinin kurumsallaştırılması yoluyla mümkün olacaktır.

Güncel değerlendirmeler, 2009'da AFAD'ın kuruluşu ve Türkiye Afet Müdahale Planı'nın kabulünün dağınık kurumsal yapılardan bütüncül bir ulusal sisteme geçişi sağladığını; Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı ile Türkiye Afet Risk Azaltma Planı'nın ise Sendai Çerçevesi ve Olay Komuta Sistemi gibi uluslararası modellerle uyumlu stratejik

roller üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte literatür, toplum nezdinde yerleşik "bana-bize bir şey olmaz" anlayışının ve önlem almak yerine ortaya çıkan sorunla hareket etme alışkanlığının, afet yönetiminde uzun vadeli ve geniş ölçekli politika ihtiyacını vurguladığı yönünde ortak bir bulgu sunmaktadır. Uluslararası karşılaştırmalı bir çalışma da Türkiye'nin mevcut toplumsal örgütlenmesinin reaktif ("kaderci") toplumlara özgü özellikler taşıdığını, ancak topluluk kurumlarının risk azaltımına katılımı yoluyla proaktif bir topluma geçiş sürecinin başladığını ve bir katılımcının Türkiye'deki risk kültürünü "güncel bir hazırlıksızlık hâli" olarak tanımladığını ortaya koymaktadır.

2.4. Bütünleşik Afet Yönetimi Döngüsünün Aşamaları

Afet yönetimi kategorileri, 1930'lu yıllardan itibaren "afet yönetim döngüsü" olarak literatürde yer bulmuş; bu döngü, afet yönetimini daha çok afet sonrası aşamalara odaklanan geleneksel perspektiften çıkararak afet öncesi aşamaları da kapsayan bütüncül bir çerçeveye dönüştürmüştür. Döngünün iki temel aşaması olan müdahale ve iyileştirme afet sonrasına işaret ederken, afet öncesindeki geliştirme, engelleme ve hazırlıklı olma aşamaları, bir sonraki muhtemel afete hazırlık niteliğindedir ve afet sonrası müdahalenin başarısını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir.

Bütünleşik afet yönetimi evreleri, afetin oluşması, iyileştirme, geliştirme, engelleme, hafifletme ve hazırlıklı olma adımlarına ek olarak etki analizi, tahmin ve erken uyarı adımlarını da içermektedir. Döngüye dahil olan bu yeni adımlar, afetlerle mücadelede teknik bağlamda daha profesyonel ve rasyonel bir yaklaşıma işaret etmektedir; bu yaklaşımda coğrafi bilgi sistemlerinin aktivasyonundan istatistiksel metotlarla yapılan risk analizlerine, afet simülasyonundan yapı denetimine ve yönetim organizasyonuna değin bilgi ve tekniğin bir araya geldiği süreçler mevcuttur. Ergünay'a göre afet yönetimi, "afetlerin önlenmesi ve zararlarının azaltılması, afetlere karşı hazırlıklı olunması, afet anında hızlı, etkili bir arama kurtarma, ilk yardım, geçici barınma ve yeniden yapım faaliyetlerinin yürütülebilmesi için, toplumun tüm olanak ve kaynaklarının akılcı bir biçimde kullanılmasını ve yönetilmesini gerektiren çok genel bir kavramdır". Özdikmen'in tanımı ise afet yönetimini sistem olarak ele almakta ve bu sistemin her bir afet tecrübesi ile revizyonunu ve gelişimini öngörmektedir; bu tanımlarla bağlantılı olarak modern afet yönetiminde hazırlıklı olma ve önleme merkezli bir yaklaşımın mevcut olduğu söylenebilir.

Bu dörtlü faz yapısı, çalışmanın bulgular bölümünün analiz çerçevesini oluşturmaktadır: risk azaltma (önleme–zarar azaltma) ve hazırlık aşamaları deprem öncesi; müdahale aşaması deprem sırasındaki kriz yönetimi; iyileştirme aşaması ise deprem sonrası yeniden yapılanma politikalarını kapsayacak biçimde ele alınmıştır.

3. Yöntem

3.1. Çalışmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Çalışmanın amacı, deprem öncesinde uygulanan risk azaltma ve hazırlık politikalarını, deprem sırasında yürütülen kriz yönetimi uygulamalarını ve deprem sonrasındaki

iyileştirme süreçlerini bütünleşik afet yönetimi perspektifiyle değerlendirmek, güçlü yönler ile sorun alanlarını ortaya koymak ve politika önerileri sunmaktır. Bu ana amaç doğrultusunda üç araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır: (1) Türkiye'de deprem öncesi, sırası ve sonrasındaki politikalar hangi bileşenlerden oluşmaktadır? (2) Bu politikaların uygulanmasında karşılaşılan başlıca yapısal, kurumsal ve toplumsal sorunlar nelerdir? (3) Bütünleşik yaklaşım çerçevesinde hangi politika önerileri geliştirilebilir?

3.2. Araştırma Modeli

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde yürütülmüş doküman incelemesi ve literatür sentezine dayalı bir derleme çalışmasıdır. Araştırmada birincil veri toplama yöntemi (anket, mülakat, saha gözlemi) kullanılmamış; bulgular tamamen mevcut akademik yayınların, ulusal mevzuatın, politika belgelerinin ve kurumsal raporların sistematik sentezi yoluyla elde edilmiştir. Modelin bu biçimde tercih edilmesinin gerekçesi, çalışmanın araştırma sorularının politika belgeleri ve mevzuat metinlerinin içerik çözümlemesine dayandırılmasını zorunlu kılmasıdır; bu yönüyle çalışma politika değerlendirmesi deseninde konumlanmakta ve politika yapıcılar ile uygulayıcı kurumlar için çıkarımlar üretmeyi hedeflemektedir.

3.3. Veri Toplama

İnceleme kapsamında Scopus, Web of Science, TR Dizin ve Google Scholar akademik veritabanları ile AFAD, UNDRR, World Bank, OECD ve T.C. Resmî Gazete kurumsal arşivleri taranmıştır. Taramada ağırlıklı olarak 2000–2025 yılları arasında yayımlanmış kaynaklar dikkate alınmış; ancak afet yönetimi kuramının oluşumunu yansıtmak amacıyla Hyogo Çerçevesi ve 1999 Marmara Depremi raporları gibi temel tarihsel kaynaklara da yer verilmiştir. Dahil etme ölçütleri şunlardır: (1) yayının hakemli bir dergide, kurumsal raporda veya resmî politika belgesinde yer alması; (2) konu kapsamının deprem yönetimi, afet risk yönetimi, bütünleşik afet yönetimi, kriz yönetimi veya afet dirençliliği ile doğrudan ilişkili olması; (3) Türkiye özelinde yürütülen veya Türkiye ile doğrudan karşılaştırılabilir bulgu sunan çalışmalar olması; (4) İngilizce veya Türkçe tam metne erişilebilir olması. Dışlama ölçütleri ise yalnızca teknik uygulama kılavuzu niteliğindeki yayınlar, güncelliğini yitirmiş ve mükerrer içerikli kaynaklar ile yalnızca tek bir afet türüne odaklanıp depreme genellenemeyecek bulgular sunan çalışmalardır.

İncelenen kaynak türleri akademik literatür; mevzuat ve politika belgeleri (5902 sayılı Kanun, 7269 sayılı Kanun, TBDY-2018, 6306 sayılı Kentsel Dönüşüm Kanunu, UDSEP, TARAP); uluslararası politika çerçeveleri (Hyogo Çerçevesi, Sendai Çerçevesi, Olay Komuta Sistemi, SKA 11 ve 13) ve saha raporları (6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremlerine ilişkin AFAD raporu ve ilgili değerlendirme raporları) olarak sınıflandırılmıştır.

3.4. Veri Analizi

Elde edilen veriler, tematik içerik analizi tekniğiyle, afet yönetimi döngüsünün dört temel aşamasına (risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme) göre sınıflandırılmıştır. Her

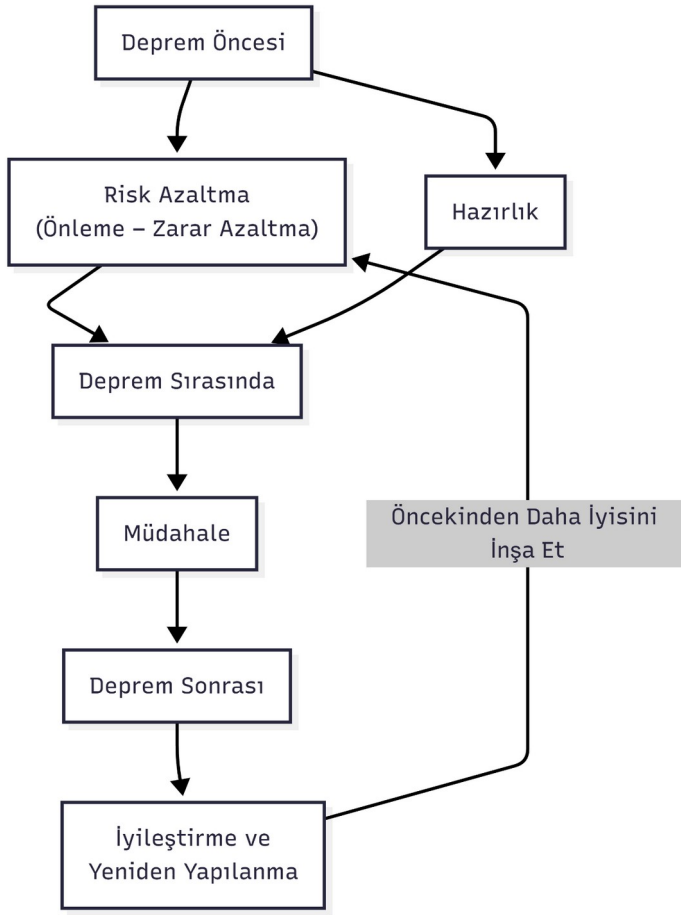
kaynak, önceden belirlenen temalar (risk azaltma, hazırlık, müdahale, iyileştirme, yönetişim, entegrasyon) doğrultusunda kodlanmış; kod şeması tutarlılığı iki araştırmacının bağımsız okumasıyla denetlenmiştir (kodlayıcılar arası güvenilirlik). Bulgular, "mevcut uygulamalar, karşılaşılan sorunlar ve politika önerileri" üçlüsü çerçevesinde karşılaştırmalı olarak sentezlenmiş ve Tablo 1, Şekil 1 ve Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, Türkiye'nin deprem yönetimi politikalarına ilişkin veriler, afet yönetimi döngüsünün üç evresi (deprem öncesi, sırası ve sonrası) doğrultusunda, mevcut uygulamalar, karşılaşılan sorunlar ve politika önerileri başlıkları altında karşılaştırmalı olarak yapılandırılmıştır.

Tablo 1. Türkiye'nin Deprem Yönetimi Politikalarının Değerlendirilmesi

Afet Aşaması	Mevcut Uygulamalar	Karşılaşılan Sorunlar	Politika Önerileri
Deprem Öncesi	Yapı denetimi, kentsel dönüşüm, afet eğitimleri	Eski yapı stoku, denetim eksiklikleri, sınırlı toplumsal farkındalık	Risk öncelikli kentsel dönüşüm, dijital yapı denetim sistemleri
Deprem Sırası	AFAD koordinasyonu, arama-kurtarma, sağlık hizmetleri	Haberleşme kesintileri, lojistik aksamalar	Yedek iletişim altyapısı, bölgesel lojistik merkezleri
Deprem Sonrası	Hasar tespiti, geçici barınma, yeniden inşa	Uzun iyileşme süresi, ekonomik kayıplar	Dirençli kentleşme, psikososyal destek, veri temelli planlama

Şekil 1'de sunulan model, çalışmanın analiz çerçevesini oluşturan dört aşamalı döngüyü göstermektedir; bulgular bölümündeki alt başlıklar bu aşamalar doğrultusunda yapılandırılmıştır.



Şekil 1. Türkiye'de Bütünleşik Afet Yönetimi Döngüsü (yazarlar tarafından AFAD tanımlamaları ve Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesi (2015–2030) temel alınarak uyarlanmıştır)

4. Bulgular

4.1. Deprem Öncesi: Risk Azaltma ve Hazırlık Politikaları

Deprem öncesinde yürütülen politikalar, afet yönetimi döngüsünün en temel ve doğrudan etki alanı en geniş aşamasını oluşturmaktadır. Risk azaltma çalışmaları tehlike analizi, zarar görebilirlik değerlendirmesi ve risk haritalaması gibi teknik süreçleri kapsarken, hazırlık aşaması acil müdahale planlaması, tatbikatlar ve toplumsal farkındalık çalışmalarını içermektedir.

Yapı güvenliği, deprem riskinin azaltılmasında en kritik politika alanıdır. 2018'de yürürlüğe giren TBDY, performansa dayalı tasarım ilkelerini benimsemiş ve yapısal olmayan bileşenlerin deprem davranışını da düzenlemiştir. Bununla birlikte yapı stokunun önemli bir bölümü eski yönetmeliklere göre inşa edilmiş olup, 1937–1999 dönemi yönetmeliklerine göre tasarlanan binalar toplam yapı stokunun %43,5'ini oluşturmakta ve bu binaların %42'si Türkiye Deprem Tehlike Haritası'nda birinci derece deprem bölgesinde yer alarak önemli bir risk oluşturmaktadır. Benzer biçimde, 2000 öncesi üretilmiş betonarme yapıların deprem performanslarının gelişmiş ülkelere göre oldukça kötü olduğu, Türkiye'deki depremlerde ağır hasar gören veya yıkılan betonarme yapıların oranının 1995 Kobe ve 1995 Northridge depremlerinde gözlenen oranların sırasıyla yaklaşık dört ve on iki katı olduğu belirtilmektedir. Sivrice (2020) depremine ilişkin ön değerlendirme bulguları da temel sorunun 1999 öncesinde inşa edilen yapılarda yoğunlaştığını göstermektedir.

TBDY'nin benimsediği performansa dayalı tasarım yaklaşımı, uluslararası literatürde deprem tehlikesi hesabından deprem riskine, kayıp tahminine ve karar aşamasına kadar tüm adımların ayrı ayrı analiz edilebileceği ve bağlantı parametreleri ile birleştirilebileceği performansa dayalı deprem mühendisliği modeliyle uyumludur; deprem zararlarının azaltılmasına ve afet yönetimine yönelik çalışmaların başarıya ulaşması, deprem sonucunda oluşabilecek kayıpların doğru tahmin edilmesini gerektirmektedir. Bu çerçevede deprem kayıplarının gerçekçi biçimde tahmini, deprem tehlikesinin ve tehlike altındaki yapıların davranışının doğru biçimde tespit edilmesiyle mümkün olmaktadır.

Mevzuat açısından bakıldığında, 2000 sonrasında üretilen yapı stokunun 1997 tarihli "Afet Bölgelerinde Yapılacak Yapılar Hakkında Yönetmelik" ve 2000 tarihli "Yapı Denetimi Hakkında Kanun" nedeniyle 2000 öncesi yapı stokundan büyük farklılıklar gösterdiği ortadadır; bu nedenle 2000 öncesi üretilen binaların deprem davranışına etki eden özelliklerinin 2000 sonrası üretilenlerle karşılaştırılması, mevcut yapı stokunun deprem riski açısından önem taşımaktadır. Buna karşın, her ne kadar yeni deprem yönetmelikleri ve müteahhitlik hizmetlerinin kalite kontrolü Türk yapı stokunun zaman içerisinde iyileşmesine imkân tanısa da, yumuşak kat, kısa kolon, kuvvetli kiriş-zayıf kolon gibi sistem yetersizlikleri ve tasarım kusurları barındıran binalar yapı stokunun önemli bir oranını teşkil etmeye devam etmektedir. Türk yapı stoku son 50 yıl içerisinde göç ve hızla artan nüfusun barınma ihtiyaçlarına cevap verebilmek için nicel ve nitel değişiklikler göstermiş; 1970–2000 yılları arasında ucuz ve çok sayıda üretilen binaların yaşanan depremlerde gösterdiği performans, deprem dayanımı zayıf konut stokunun varlığını net biçimde ortaya koymuştur.

Stratejik planlama düzeyinde ise 09.08.2011 tarihli ve 28029 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı 2012–2023", "depremlerin neden olabilecekleri fiziksel, ekonomik, sosyal, çevresel ve politik zarar ve kayıpları önlemek veya etkilerini azaltmak ve depreme dirençli, güvenli, hazırlıklı ve sürdürülebilir yeni yaşam çevreleri oluşturmayı" amaçlamaktadır; 2010'da sekiz alt çalışma komisyonunun oluşturulmasıyla başlayan plan, 2023'e varan planlama

çerçevesinde güçlü tedbirler içermektedir. Aynı dönemde MTA tarafından 2012'de Türkiye Diri Fay Haritası yayımlanmış; çarpık ve sağlıksız şehirlerin yenilenmesi amacıyla 6306 sayılı "Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun" 04.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Eski nesil binaların yönetmelik ekinde verilen esaslara uygun biçimde yenilenmesi hedefiyle yasal altyapıya kavuşturulan ve 20 yılda sonuçlanması hedeflenen kentsel dönüşüm çalışmaları dâhil, yıllık ortalama bir milyon konut üretimine ihtiyaç olacağı öngörülmektedir. İstanbul'da deprem master planı hazırlanmış, kentsel dönüşüm ve bina incelemeleri yapılmış, yapı güçlendirme çalışmaları yürütülmüş, mikro bölgeleme planları oluşturulmuş ve deprem erken uyarı ile acil müdahale sistemleri geliştirilmiştir. Literatürde, yerleşim alanlarında deprem anında oluşabilecek kayıp ve zararların azaltılabilmesi için önceden mevcut yapılarda deprem tehlikesi ve riskinin belirlenmesi, afet senaryolarına göre hasar görebilirlik çalışmalarının yapılması ve elde edilecek veriler ışığında stratejik planların geliştirilip uygulanması gerektiği; kentsel ve sanayi alanları ile stratejik öneme sahip kritik mühendislik yapılarının yer seçimlerinde ve ulaşım, petrol ve doğal gaz boru hatları güzergâh seçimlerinde deprem güvenliği parametrelerine azami özen gösterilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Nitekim deprem zararlarının azaltılmasında yalnızca yapı güvenliğinin sağlanması tek başına yeterli olmamakta; deprem güvenli kentsel alanların planlanması da önem taşımaktadır.

Kentsel dönüşüm uygulamaları, riskli yapıların dönüştürülmesinde temel araçlardan biridir; ancak kurgulanan büyük çaplı projelerin hukuki dayanaklarının sorunlu olması, uygulama aşamasında ciddi yetki karmaşası yaratmakta ve kurumlar arası çatışmalara yol açmaktadır. Bu nedenle risk esaslı ve bölgesel önceliklendirmeye dayalı kentsel dönüşüm stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Toplumsal hazırlık düzeyi, deprem öncesi politikaların en az geliştirilmiş boyutlarından biri olmaya devam etmektedir. Uluslararası deneyim, toplum temelli afet yönetimi yaklaşımlarının bireysel hazırlık düzeyini ve müdahale etkinliğini önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Afet riskini azaltmanın en temel yolu, toplulukların direncini yükselterek afete dirençli topluluklar oluşturmaktır; bu yeteneğin sağlanması yoksulluk, ekonomik güvensizlik ve hızlı kentleşme gibi riskin altında yatan nedenleri çözmeyi gerektirmektedir.

Deprem güvenliği kültürünün toplumsal düzeyde yerleşmesi, deprem öncesi politikaların sürdürülebilirliği açısından belirleyicidir. "Deprem değil, deprem politikaları öldürür" ilkesi, afet yönetiminin yalnızca teknik bir mühendislik sorunu olmadığını, aynı zamanda bir politika ve eğitim sorunu olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda teknolojik imkânlardan yararlanılarak anaokulundan üniversiteye tüm eğitim kademelerinde çeşitli düzeyde afet ve acil durum derslerinin uygulamalı olarak sürekli işlenmesi önerilmektedir; mobil telefonlara yönelik eğlenceli-eğitici ve bilgilendirici uygulamalar geliştirilerek özellikle oyun yoluyla çocukların afet farkındalık düzeyinin yükseltilmesi ve Mobil Afet Eğitim Araçları ile köy köy, kasaba kasaba dolaşılarak eğitim, tatbikat ve gönüllülük çalışmalarının yürütülmesi her kesimden vatandaşın sürece katılımını teşvik edecektir. Afet teknolojileri, afet farkındalığını ve afetlere karşı direnci yükseltmeyi hedefleyen afet

eğitimleri, afet tatbikatları ve AFAD gönüllülüğü uygulamalarının gerçekleşmesinde büyük paya sahip olup afet ve acil durumlarda bilgilendirme ve yönlendirmenin en etkin araçlarından biri hâline gelmiştir. Çocuklar için bilgilendirme amaçlı çizgi film gibi araçların kullanılması ve deprem bilincinin toplumda yerleşik hâle getirilmesi, "bana-bize bir şey olmaz" anlayışının dönüşümünde politika düzeyinde somut adımlar olarak değerlendirilmelidir.

Erken uyarı sistemleri, küresel ölçekte afetlerin önlenmesine yönelik en önemli mekanizmalardan biri olarak kabul edilmekte; 2004 Hint Okyanusu tsunamisi sonrasında kayıp ve hasarları en aza indirmek amacıyla bu sistemlerin tanıtımı ve kullanımında hızlı bir artış yaşanmıştır. Bununla birlikte, erken uyarı sistemlerinin halihazırda uygulandığı ülkelerde afetlerin etkilerini sürdürmesi, bu sistemlerin odağı, mimarisi ve işlevi üzerine yeniden düşünülmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Literatürde erken uyarı sistemlerinin temel kusuru, "erken" kavramının büyük ölçüde tehlikenin gelişme hızı üzerinden tanımlanması ve bu fizikalist perspektifin teknolojiye önemli ölçüde bağımlılığa yol açması olarak değerlendirilmektedir; bu durum, erken uyarı sistemlerini acil müdahale ve insani krizlerle daha güçlü biçimde ilişkilendirmekte, bütünleşik analiz, afet risk azaltma ve politika yapımına katkı boyutunu zayıflatmaktadır. Nitekim mevcut erken uyarı sistemleri, afet riskinin nasıl inşa edildiğine ilişkin eleştirel bir anlayıştan yoksun olup zarar azaltmadan çok tehlike gelişiminin yaratacağı hasarları azaltmaya odaklanmaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi için FORIN yaklaşımı, afetlerin gelişim süreçlerine içkin olarak kavramsallaştırılmasını ve kök neden araştırmalarının sistematik biçimde yürütülmesini önermekte; risk bilinçli sektörel ve bölgesel kalkınma planlama hedefleri yoluyla daha etkin afet risk yönetimine geçişin, erken uyarı sistemlerinin bu analitik çerçeveyle yeniden yapılandırılmasına bağlı olduğunu öne sürmektedir. Türkiye özelinde de deprem erken uyarı sistemlerinin yalnızca teknik altyapı olarak değil, toplumsal zarar görebilirliğin azaltılmasına entegre bir politika bileşeni olarak kurgulanması gerekmektedir.

4.2. Deprem Sırasında: Kriz Yönetimi Politikaları

Deprem sonrası ilk 72 saat, uluslararası literatürde "altın saatler" olarak adlandırılan ve müdahale etkinliğinin hayati önem taşıdığı dönemdir. Bu süreçte kurumlar arası koordinasyon, doğru ve hızlı bilgi akışı ve kaynakların etkin yönetimi kriz yönetiminin başarısını doğrudan belirlemektedir.

Türkiye'de afet müdahalesinin koordinasyonundan AFAD sorumludur; belediyeler, sağlık kuruluşları, emniyet birimleri, Türk Kızılay ve sivil toplum kuruluşları müdahale sürecinde aktif rol üstlenmektedir. AFAD, resmî web sitesinde afet ve acil durumlara ilişkin tek yetkili kurum olduğunu ve bir şemsiye kurum anlayışıyla afet ile acil durumun niteliği ve büyüklüğüne göre, gerek Genelkurmay Başkanlığı, Dışişleri, Sağlık, Orman ve Su İşleri ve ilgili diğer bakanlıklarla gerekse sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde faaliyetlerini sürdürdüğünü bildirmektedir. Bu şemsiye yapı çerçevesinde AFAD'ın hem üniversitelerle hem diğer resmî kurumlarla hem de STK'larla iş birliği içinde olduğu; Türkiye Afet Müdahale Planı dâhilindeki 26 hizmet grubuna bu kurum ve kuruluşların

dâhil olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte afet yönetişiminde aktif rol alması beklenen aktörler arasında etkili iletişim ve iş birliği hususunda hâlâ ciddi sorunlar bulunmakta; afet yönetişiminde merkezi devletin sözcüsü konumundaki AFAD, yönetişim ilkelerine nispeten daha açık bir tutum sergilerken, yerel yönetimlerin yönetişim ilkelerine açıklığı AFAD'a kıyasla daha sınırlı görünmektedir. Buna rağmen belediyeler, toplumsal tabanın güvenini kazanma hususunda akraba, arkadaş ve komşulardan sonra diğer tüm aktörlerden daha fazla başarı sergilemektedir. Saha çalışması bulguları, afete müdahale ve koordinasyon sorumluluğu Valilik/AFAD üzerinde olsa da belediye yöneticilerinin kendi kapasitelerini AFAD'ın kapasitesiyle karşılaştırarak öne çıkarma gereği duyduklarını; vatandaşlara ilk yardım ve desteği il/ilçe belediyelerinin sunacağı algısının yaygın olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, kriz yönetiminde merkezî koordinasyon ile yerel kapasite arasındaki işbölümünün ve güven ilişkilerinin açık biçimde tanımlanması gerekliliğine işaret etmektedir.

6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremlerinde otoyollar, yollar, havaalanları, deniz limanları ve demir yollarındaki geniş kapsamlı hasarlar nedeniyle ulaşım imkânlarının son derece kısıtlanması, destek arama kurtarma gruplarının, iş makinelerinin ve acil su ve gıda ihtiyaçlarının bölgeye aktarımında erişim yetersizliklerine yol açmıştır. Aynı afet kapsamında İçişleri Bakanı, AFAD personelinin 7.300 kişi olduğunu belirterek bu sayının bu büyüklükte bir afeti yönetmeye imkân vermediğini, AFAD'ın bir koordinasyon kurumu olduğunu ve sahada acil kurtarma ile müdahale faaliyetlerinde çalışan yaklaşık 300 bin personelin bulunduğunu ifade etmiştir. Afet müdahale yönetiminin başarı parametreleri, ulaşım, haberleşme, güvenlik, koordinasyon ve lojistik olmak üzere beş temel tema altında değerlendirilmektedir.

Haberleşme boyutu, kriz yönetiminin en kritik bileşenlerinden biridir; haberleşme süreçlerindeki hata veya gözden kaçan eksiklikler büyük krizlere dönüşebilmektedir. 6 Şubat 2023 depremlerini vaka analizi olarak inceleyen bir çalışma, içerik analizinin ve odak grup yönteminin kullanıldığı araştırmada literatürdeki 13 mevcut ölçüte ilave üç yeni haberleşme ölçütü tespit ettiğini, haberleşme içeriğinin ağırlıklı olarak kamuoyunu bilgilendirme ve kamu düzenini sağlama odaklı olduğunu, empati, doğru kaynak atfı ve dezenformasyonla mücadele gibi kritik unsurların ise yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. Aynı yönde, sağlık müdahalesine ilişkin bir değerlendirme de gönüllü sağlık çalışanlarının yetersiz organizasyonunun, haberleşme kesintilerinin ve lojistik sorunların başlıca zorluklar olduğunu; uydu telefonları ve telsiz sistemlerinin, afete dirençli lojistik planlamanın ve gönüllülerin daha iyi koordinasyonunun önerildiğini belirtmektedir.

Son yıllarda dijital teknolojilerin afet yönetimine entegrasyonu önemli gelişmeler göstermiştir. Dijital dönüşüm; büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi teknolojiler aracılığıyla krizlerin erken tespiti, hızlı müdahalesi ve etkili iyileştirilmesinde kritik rol oynamakta; dijital teknolojilerin yalnızca operasyonel etkinliği artırmakla kalmayıp stratejik çeviklik, kurumsal öğrenme ve dayanıklılık açısından da önemli katkılar sunduğu, dolayısıyla kriz yönetiminde bir lüks değil stratejik bir gereklilik olduğu vurgulanmaktadır. Söz konusu teknolojilerin ülkemizdeki afet yönetimi süreçlerine

entegrasyonu henüz istenen düzeyde olmamakla birlikte önemli gelişme potansiyeli taşımaktadır.

4.3. Deprem Sonrası: İyileştirme ve Yeniden Yapılanma Politikaları

İyileştirme süreci, hasar tespiti, geçici ve kalıcı barınma, psikososyal destek, ekonomik iyileşme ve dirençli yeniden yapılanmayı kapsamaktadır. Hasar tespit süreçlerinin uzunluğu, vatandaşların mağduriyetine ve hukuki süreçlerin gecikmesine yol açabilmektedir. Uluslararası alanda benimsenen "Build Back Better" yaklaşımı, yalnızca mevcut hasarın giderilmesini değil, gelecekte oluşabilecek riskleri azaltacak biçimde dirençli yerleşim alanlarının oluşturulmasını hedeflemektedir.

4.3.1. Psikososyal Destek Hizmetleri

İyileştirme sürecinin en hassas bileşenlerinden biri psikososyal destek hizmetleridir. Afetin aniden meydana gelmesi, çok büyük bir coğrafi alanı etkilemesi, çoklu kayıplara neden olması ve insan kontrolünün dışında gelişmesi afeti çok etkili ve yıkıcı kılmakta; deprem sonrası oluşan yıkımın büyüklüğü, can kayıpları, yaralanmalar ve maddi kayıplar kişilerin ve ailelerin işlevselliğini doğrudan etkilemektedir. Afetlerin yıkıcı etkileri dikkate alındığında, afetlerden etkilenen bireylere ihtiyaçlarına uygun psikososyal müdahale modellerinin geliştirilmesi ve uygulanması, nitelikli afet yönetiminin bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

Müdahale aşamasında psikososyal destek bağlamında görev alan meslek elemanları ihtiyaçları tespit etme ve karşılama, psikolojik ilk yardım ilkelerine uygun iletişim kurma, kayıp aile üyelerini bir araya getirmek için sistem oluşturma, korunmaya ihtiyacı olan kişileri tespit edip kurum bakımına alma, kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler ve gönüllüler arasında koordinasyonu sağlama ve dezavantajlı gruplara yönelik kaynakları harekete geçirme gibi görevleri yerine getirmektedir. 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremlerinin etkilediği 11 ilde, afet bölgesinde görev yapan psikososyal destek görevlilerinin görüşlerine dayalı nitel bir değerlendirme çalışması, bölgede çalışan Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı bünyesindeki meslek elemanlarının, yerel yönetim elemanlarının ve sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaç tespiti, psikolojik ilk yardım, psikososyal destek temelli atölyeler yürütme ve ayni yardım dağıtımı gibi çeşitli görevlerde yer aldığını ortaya koymuştur.

Buna karşın aynı çalışmanın bulguları, deprem sonrasında sunulan psikososyal destek hizmetlerinin yeterli, nitelikli ve ihtiyaç odaklı olmadığını; kurumlar arası koordinasyonun sağlanamadığını göstermektedir. Ayrıca depremin meydana geldiği bölgede risklerin hâlâ devam etmesi ve müdahalelerin tamamlanmamış olması, verilecek psikososyal desteği sınırlamaktadır; Şubat 2023 tarihi itibarıyla afet yönetimi döngüsünde müdahale aşamasında bulunulması nedeniyle, yürütülen çalışmaların genellikle arama-kurtarma, ilk yardım, iletişim ve ulaşım olanaklarını sağlama, her türlü boşaltma ve tahliye, geçici iskân alanları oluşturma, güvenlik önlemleri ve çevre sağlığı odaklı olduğu görülmektedir. Bu tablo, iyileştirme aşamasında psikososyal destek hizmetlerinin erken aşamadan itibaren

ayrı bir politika alanı olarak planlanması, kurumlar arası koordinasyon mekanizmalarının güçlendirilmesi ve ihtiyaç odaklı hizmet modellerinin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

4.3.2. Ekonomik İyileşme ve Mali Politikalar

Ekonomik iyileşme, deprem sonrası sürecin en uzun süren bileşenlerinden biridir. 2023 depremi sonrasında hükümet, bazı indirim ve istisnalar üzerine %10 ve %5 oranlarında ek vergi uygulaması getirmiş, "11 il" olarak adlandırılan deprem bölgesindeki mükellefleri bu uygulamadan muaf tutmuş; Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, bireysel kredi borçları, taksitler, ek hesaplar ve kredi kartı borçlarının müşteri talebi olmaksızın altı ay süreyle (31 Ağustos 2023'e kadar) ertelenmesi kararını açıklamıştır. Tarımsal üretimin desteklenmesi amacıyla sübvansiyonlar, teşvikler, girişimci destek kredileri, KOBİ destek paketleri ve vergi indirimleri gibi doğrudan ve dolaylı fon akışları uygulanmıştır.

Tablo 2'de görüldüğü üzere, afet döngüsünün üç aşamasındaki öncelikli politika alanları, temel sorunlar ve geliştirme önerileri karşılaştırmalı olarak özetlenmektedir.

Tablo 2. Deprem Yönetimi Politikalarının Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi

Afet Aşaması	Öncelikli Politika Alanı	Temel Sorun	Geliştirme Önerisi
Deprem Öncesi	Yapı Güvenliği ve Risk Azaltma	Eski Yapı Stoğu ve Denetim Eksiklikleri	Risk Öncelikli Kentsel Dönüşüm ve Dijital Denetim Sistemleri
Deprem Sırası	Kriz Koordinasyonu	Haberleşme ve Lojistik Aksamaları	Yedek Haberleşme Altyapısı ve Bölgesel Lojistik Merkezleri
Deprem Sonrası	Yeniden Yapılanma	Uzun İyileşme Süreci ve Ekonomik Kayıplar	Dirençli Kentleşme, Psikososyal Destek ve Veri Temelli Planlama

4.3.3. Kahramanmaraş Sonrası Akademik Öneriler

6 Şubat 2023 Kahramanmaraş merkezli depremlerin ardından yayımlanan akademik değerlendirmeler, iyileştirme ve yeniden yapılanma sürecine yönelik kapsamlı bir öneri seti sunmaktadır. Bu öneriler çerçevesinde, deprem bölgelerinde kalıcı konut üretiminde uzman bilim insanlarının vereceği raporlara göre depreme dayanıklı toplu konut alanlarının belirlenmesi, gerekli altyapıların tamamlanmasının ardından toplu konutların projelendirilmesi ve her aşamasında denetim sisteminin yeni mevzuat hükümlerine göre şeffaf biçimde yürütülmesi ve uygun finansman modelleriyle uzun vadeye yayılan gerçekçi ve makul bir ödeme sistemiyle hak sahiplerine teslim edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca bilimsel çalışmaların sunduğu verilerle yapısal değişikliklerin yapılması, afet risklerini tahmin ederek yıkıcı hasarlarını önleme yolunda politikalar üretecek ve afetlerden sonra hasarların giderilmesi için çalışmalar yürütecek jeolog, ekonomist ve psikolog gibi bilim insanlarının bilfiil çalışmalarıyla ilerleyen bir bakanlık ya da kurumun acil olarak kurulması önerilmektedir.

Öneri setinde yer alan diğer önemli başlıklar şunlardır: mevcut yapıların vatandaş başvurusuyla depreme uygunluk yönünden denetlenmesi ve denetleme masraflarının devlet bütçesinden karşılanması; bağış toplanmasında AFAD dışındaki AHBAP gibi oluşumların engellenmek yerine desteklenmesi; deprem fırsatçılığına izin verilmemesi; bölgede depreme karşı ayakta kalan binaların neden yıkılmadığının ve Hatay'ın Erzin ilçesinin özel olarak incelenmesi; şehir planlamalarında fay hatlarının dikkate alınması; deprem tanıklarına yönelik taşınma ve kira desteklerinin artırılması; üniversitelerin ve meslek odalarının hazırladığı raporların dikkate alınması ve Japonya örneğinin ayrıntılı biçimde incelenerek uzman karşılıklı değişimlerinin sağlanması. Üniversitelerin ise evrensel fonksiyonları bağlamında nitelikli uzman yetiştirme performanslarına ilişkin ciddi bir öz-eleştiriye tabi tutulmaları istenmektedir. Bu öneri seti, iyileştirme aşamasının yalnızca fiziksel yeniden yapılanmayı değil, kurumsal kapasite, bilimsel üretim ve toplumsal güven boyutlarını da kapsaması gerektiğini göstermektedir.

5. Sonuç

5.1. Bulguların Analitik Sentezi

Bu çalışmada ulaşılan bulgular, ulusal ve uluslararası literatürdeki ortak eğilimler ile büyük ölçüde örtüşmekte, ancak Türkiye özelinde belirgin yapısal farklılıklar da sergilemektedir. Literatürde öne çıkan dört temel eğilim şu biçimde özetlenebilir:

1. Reaktiften riske geçiş: Türkiye, 1999 Marmara Depremi sonrasında afet yönetim sistemini reaktif bir anlayıştan risk odaklı bir anlayışa kademeli olarak taşımaktadır; ancak kurumlar arası koordinasyon ve toplumsal hazırlık düzeyi uluslararası örneklerin gerisinde kalmaktadır. Bu eğilim, yönetişim kapasitesinin güçlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.
2. Yapısal dönüşümün hız sorunu: Türkiye'de 2000 öncesi yapı stoku ülke genelinde önemli bir paya sahip olup bu yapıların deprem performansı gelişmiş ülkelere kıyasla oldukça yetersizdir. Mevzuat düzeyinde önemli düzenlemeler yapılmış olsa da uygulama hızı, eski yapı stoku sorununun çözümünü sınırlandırmaktadır. Yapısal risk azaltma, politika döngüsünün en kritik darboğazı olmaya devam etmektedir.
3. Koordinasyon ve iletişim açıkları: 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremleri, afet müdahalesinde AFAD'ın koordinasyon rolünün sınırlarını ve haberleşme altyapısındaki kırılganlıkları açıkça ortaya koymuştur. Uluslararası alanda Olay Komuta Sistemi ve benzeri modeller, Türkiye'nin afet yönetimi politikaları ve ulusal çerçeveleri ile uyumu açısından incelenmektedir.
4. Teknoloji entegrasyonunda gecikme: Yapay zekâ, CBS, uzaktan algılama ve insansız hava araçları, kriz yönetimi ve iyileştirme süreçlerinde önemli fırsatlar sunmaktadır; ancak bu teknolojilerin afet yönetimine entegrasyonu henüz kurumsal düzeyde tam anlamıyla sağlanamamıştır. Sendai Çerçevesi'nin afet risk yönetimi ve dirençlilik hedefleri doğrultusunda bu gecikmenin giderilmesi stratejik bir zorunluluktur.

Bu dört eğilim bir arada değerlendirildiğinde, Türkiye'nin deprem yönetimi sisteminin yapısal, kurumsal ve toplumsal katmanların üçünde de eş zamanlı güçlendirme gerektirdiği, dolayısıyla politika önerilerinin döngünün tüm aşamalarını kapsayacak biçimde kurgulanması gerektiği söylenebilir.

5.2. Temel Sonuçlar

Analitik sentez doğrultusunda beş temel sonuca ulaşılmıştır: (1) Depremler, Türkiye için sürekli ve mevcut bir tehdit niteliğindedir ve afet yönetimi sisteminin kesintisiz güçlendirilmesi gerekmektedir. (2) Bütünleşik afet yönetimi yaklaşımı, risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamalarının birbirini tamamlayan süreçler olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. (3) Türkiye'nin mevcut uygulamaları önemli güçlü yönler içermekle birlikte, yapısal, kurumsal ve toplumsal düzeyde geliştirme alanları bulunmaktadır. (4) Dijital teknolojilerin afet yönetimine entegrasyonu, kriz yönetimi ve iyileştirme süreçlerinin etkinliğini artırmada önemli fırsatlar sunmaktadır. (5) Toplum temelli afet yönetimi anlayışının yaygınlaştırılması, toplumsal dirençliliğin artırılmasında kritik rol oynamaktadır.

5.3. Politika Önerileri

Bu sonuçlar doğrultusunda altı temel politika önerisi geliştirilmiştir:

1. Risk esaslı kentsel dönüşüm uygulamaları hızlandırılmalı; öncelik deprem tehlikesi yüksek bölgelerdeki riskli yapılara verilmelidir.

Birinci öneriye ilişkin gerekçe: Eski binaların toplam yapı stoku içindeki payı ve bu yapıların deprem performansındaki yetersizlik dikkate alındığında, kentsel dönüşümün adres bazlı değil risk bazlı önceliklendirilmesi, sınırlı kaynakların en yüksek can kaybı potansiyeli taşıyan bölgelere yönlendirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca mevcut yapıların vatandaş başvurusuyla deprem uygunluğunun denetlenmesi ve denetleme masraflarının devlet bütçesinden karşılanması önerilmektedir; zira mevcut denetleme masraflarının ortalama bir ailenin bütçesini aşan nitelikte olduğu belirtilmektedir.

2. Yapı denetim sistemi, dijital izleme teknolojileri ve bağımsız kalite kontrol mekanizmalarıyla güçlendirilmelidir.

İkinci öneriye ilişkin gerekçe: Mevcut inşaat kanun ve yönetmeliklerinin daha caydırıcı yaptırımlara sahip olması ve ihlallerin daha ağır cezalarla sonuçlanması, hem yerel idarelerin hem de merkezi idarenin doğrudan denetimine tabi tutulmalıdır. Depreme dayanıklı bina üretiminin kalite güvencesi, şeffaf ve yeni mevzuat hükümlerine göre yürütülen her aşamada denetim sistemiyle mümkün olacaktır.

3. AFAD, belediyeler, üniversiteler ve diğer kamu kurumları arasında gerçek zamanlı veri paylaşımını sağlayacak ulusal afet bilgi sistemi oluşturulmalıdır.

Üçüncü öneriye ilişkin gerekçe: Afet yönetişiminde aktörler arasındaki güven algıları belirleyicidir; güven varsa risk azaltımı süreçlerinde iletişim ve iş birliği daha kolay, hızlı ve etkili gerçekleşirken, güven yoksa genellikle yetersiz ya da başarısız sonuçlar

doğmaktadır. Gerçek zamanlı veri paylaşımına dayalı ulusal bir afet bilgi sistemi, bu güvenin kurumsal ve şeffaf bir zemine oturtulmasının en somut araçlarından biridir.

4. Yapay zekâ, CBS, uzaktan algılama ve İHA teknolojileri, hasar tespiti ve kaynak planlaması süreçlerine daha etkin biçimde entegre edilmelidir.

Dördüncü öneriye ilişkin gerekçe: Akıllı telefonlar, afet ve acil durumlarda bireylere bilgiye hızlı ulaşma imkânı sunduğundan erken uyarı ve bilgilendirmede öncelikli kanal olarak kullanılmalı; yeşil (tavsiye), sarı (hatırlatma) ve kırmızı (ikaz) kodlu mesajlarla vatandaşın kısa sürede haberdar edilmesi sağlanmalıdır. Sosyal medya uygulamaları afet farkındalığının artırılmasında ve yönlendirmede aktif biçimde kullanılmalı, dron teknolojisinin kullanım alanları hızlı ulaşım ve fayda sunduğu için genişletilmelidir. Bu teknolojiler, hem zamandan hem de maliyetten tasarruf sağlayacak hem de dirençli toplum oluşturmaya katkı sunacaktır.

5. Toplum temelli afet yönetimi anlayışı yaygınlaştırılmalı; düzenli eğitimler, mahalle afet gönüllüleri ve tatbikatlarla bireysel hazırlık düzeyi artırılmalıdır.

Beşinci öneriye ilişkin gerekçe: Topluluk temelli afet yönetişimi, katılımcı yönetişim yoluyla dirençli topluluklar oluşturulmasının gerekliliğine ve olasılığına inanmayı ifade etmektedir; afet risk yönetişimi, bireyler, hane halkları, topluluklar, hükûmetler, özel sektör, akademi ve sivil toplum dâhil çok aktörlü bir yapıyı içermektedir. Sivil savunma çalışmalarının yürütülmesi ve halkın bu konuda eğitilmesi de bu kapsamda temel bir gerekliliktir.

6. Kritik altyapıların (enerji, haberleşme, ulaşım ve sağlık) depreme dayanıklılıkları açısından periyodik olarak değerlendirilmeli; ekonomik iyileşme programları, KOBİ destek mekanizmalarıyla güçlendirilmelidir.

Altıncı öneriye ilişkin gerekçe: Depremde zarar görenlerin maddi açıdan desteklenebilmesi için sigorta sistemlerinin geliştirilmesi önerilmektedir; kritik altyapı dayanıklılığı ise 2023 Kahramanmaraş depremlerinde ulaşım altyapısındaki hasarların müdahaleyi kısıtlaması tecrübesiyle somut biçimde ortaya konmuş bir zorunluluktur.

5.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu çalışmanın temel sınırlılığı, derleme ve doküman incelemesi desenine dayanması nedeniyle birincil saha verisinin (anket, mülakat, gözlem) kullanılmamış olmasıdır. Bulgular, incelenen yayın ve belgelerin kapsamı ile sınırlıdır; mevzuat ve politika belgelerindeki güncellemeler çalışmanın verilerini değiştirebilir. Gelecek araştırmalarda, bu çalışmada geliştirilen politika önerilerinin saha verisiyle test edilmesi, uzman mülakatları ve anketlerle afet döngüsü aşamalarının önceliklendirilmesi ve toplum temelli afet yönetimi uygulamalarının ölçülebilir göstergelerle izlenmesi önerilmektedir.

Kaynakça / References

AKGÜN, Ali ve MOSTURA, Ahmet Berkay, “Yapıların ve Şehirlerin Depreme Dayanıklı Olması İçin Mevzuat”, TÜBİTAK, 2025. https://doi.org/10.53478/tuba.978-625-6110-50-2.ch03

ALCÁNTARA-AYALA, Irasema ve OLIVER-SMITH, Anthony, “Early Warning Systems: Lost in Translation or Late by Definition? A FORIN Approach”, International Journal of Disaster Risk Science, 2019. https://doi.org/10.1007/s13753-019-00231-3

ALKIN, Ruhi Can, “Bütünleşik Afet Yönetimine Sosyolojik Bakış: Toplumsal Yapı, İşlev ve Temel Kavramlar Işığında Bir Okuma Denemesi”, 2021. https://doi.org/10.51117/metder.2021.7

ARSLANKOÇ, Sinem, SALDUZ DORUK, Çağla ve KOÇAK, Orhan, “Deprem Bölgesindeki Psiko-Sosyal Hizmetlerin Değerlendirilmesi”, 2024. https://doi.org/10.35341/afet.1306045

ASLAN, Mustafa, “Dijital Dönüşümün Kriz Yönetimine Etkileri”, 2025. https://doi.org/10.58830/ozgur.pub896.c3749

AY, Bekir Özer ve EROĞLU AZAK, Tuba, “Türkiye'de Değişen Yapı Özelliklerinin Karşılaştırmalı İncelemesi”, 2021. https://doi.org/10.21605/cukurovaumfd.1048380

AYDIN, Gülbahar ve GENÇ, Fatma Neval, “Sürdürülebilir Kalkınma Bağlamında Afet ve İklim Değişikliği Politikaları”, 2023. https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1176640

BALABAN, Meltem Şenol, DOĞULU, Canay, AKDEDE, Nil vd., “Emergency Response, and Community Impact after February 6, 2023 Kahramanmaraş Pazarcık and Elbistan Earthquakes: Reconnaissance Findings and Observations on Affected Region in Türkiye”, 2024. https://doi.org/10.1007/s10518-024-01867-3

BARANI, Simone, AKINCİ, Aybige, ŞESETYAN, Karin vd., “New Challenges for Seismic Risk Mitigation in Urban Areas”, 2022. https://doi.org/10.3389/978-2-8325-0790-2

BİKÇE, Murat, “Taken and Need to Take Precautions in Turkey's Earthquakes”, 2017. https://doi.org/10.29137/umagd.351464

BİLGİLİ, Alper ve SANATÇI AKTAŞ, Gaye, “Afet Yönetimindeki Paradoks: 2020 Ege Denizi Depremi”, 2022. https://doi.org/10.21324/dacd.1007612

CEREN, Adem, “Türkiye'de Afet Yönetimi ve Afetlerde Teknoloji Kullanımının Önemi”, 2023. https://doi.org/10.33723/rs.1217203

ÇAKI, Fahri, “Afet Yönetişiminde Sivil Toplum ve Güven Algıları”, 2020. https://doi.org/10.25306/skad.720617

ERGÜN, Yunus ve CİHAN, Ali Şükrü, “Türkiye'de Afet Yönetimi ve Afet Müdahale Stratejileri”, 2025. https://doi.org/10.58830/ozgur.pub881.c3608

GHAFFARIAN, Saman, TAGHIKHAH, Firouzeh ve MAIER, Holger R., “Explainable Artificial Intelligence in Disaster Risk Management: Achievements and Prospective Futures”, 2023. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104123

JONES, Keith, PASCALE, Federica, WANIGARATHNA, Nadeeshani vd., “Critical Evaluation of the Customisation Process of the UNDRR Disaster Resilience Scorecard for Cities to Earthquake-Induced Soil Liquefaction Disaster Events”, 2021. https://doi.org/10.1007/s10518-020-00993-y

KAHRAMAN, Serpil, “A Comprehensive Health Economic Analysis of the 2023 Turkey Earthquake”, 2023. https://doi.org/10.1017/dmp.2023.160

KIRKAĞAÇ, Murat ve KARPUZ, Esra, “An Event Study Analysis on the Effect of 2023 Kahramanmaraş Earthquakes on BIST Bank and Insurance Markets”, 2023. https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusbd/issue/79236/1292504

KOLUKIRIK, Suat, ARSLAN, Durmuş Ali ve GÖKALP YILMAZ, Gaye, “Orman Yangınlarının Toplumsal Etkileri ve Görünümü: Medya Paylaşımlarında 2021 Büyük Antalya-Manavgat Yangını”, 2022. https://doi.org/10.35341/afet.1086418

KÖKÜM, Mehmet, “Overall Evaluation of the Effects of the 24 January 2020 Sivrice Earthquake, Turkey”, 2022. https://doi.org/10.35341/afet.1101628

KUYUCU, Tuna, “Türkiye'de Kentsel Dönüşümün Dönüşümü: Kurumsal Bir Açıklama Denemesi”, 2018. https://doi.org/10.31198/idealkent.447526

MOKHTARI, Mohammad, FARİDİ, Parvaneh, MASOODİ, Mehdi vd., “Perspective Chapter: A Global View of Natural Hazards Related Disasters”, 2023. https://doi.org/10.5772/intechopen.111582

ORAL, Vildan, “Factors Affecting the Success of Disaster Response Management: The Case of the 2023 Türkiye Earthquakes”, 2025. https://doi.org/10.1111/1468-5973.70070

ÖZTÜRK, Musa ve KIRCA, Mustafa, “Kahramanmaraş Merkezli Depremler Sonrası İçin Akademik Öneriler”, 2023. https://doi.org/10.58830/ozgur.pub99

PANDYA, Vedant, “A Comprehensive Review of the Evolution and Advances in Disaster Management: Historical Perspectives, Theoretical Models, and Future Directions”, 2025. https://doi.org/10.34218/ijdim_03_02_001

PATERSON, Barbara ve CHARLES, Anthony, “A Global Comparison of Community-Based Responses to Natural Hazards”, 2019. https://doi.org/10.5194/nhess-19-2465-2019

SABER, Yahya, “Disaster Risk Reduction Practices in Türkiye: Implications for Public Health Preparedness, Disaster Resilience and Future Policy Development”, 2025. https://doi.org/10.65635/3.2025.1.9

SANTOS-REYES, Jaime, “Introductory Chapter: Earthquakes – Impact, Community Vulnerability, and Resilience”, 2019. https://doi.org/10.5772/intechopen.86284

SCHILPEROORT, Liesel, PEEK, Lori ve TAYLOR, Peter vd., “How Community Institutions in Turkey Engage in Disaster Risk Reduction: A Case Study of Istanbul and Antakya”, 2007. http://hdl.handle.net/10217/72360

SHİ, Peijun, TAO, Ye, WANG, Ying vd., “Disaster Risk Science: A Geographical Perspective and a Research Framework”, 2020. https://doi.org/10.1007/s13753-020-00296-5

TAYFUR, İsmail, BAYRAMOĞLU, Burcu, ŞİMŞEK, Perihan vd., “Medical Response to the February 6, 2023, Earthquakes in Hatay: Challenges Faced in the Deadliest Disaster in the History of Türkiye”, 2024. https://doi.org/10.1017/dmp.2024.21

URAL, Derin, “The Disaster Life Cycle in Turkey: Planning, Policy, and Regulation Changes”, 2016. https://doi.org/10.4324/9781315600734-28

WEICHSELGARTNER, Juergen ve PİGEON, Patrick, “The Role of Knowledge in Disaster Risk Reduction”, 2015. https://doi.org/10.1007/s13753-015-0052-7

WEN, Jiahong, WAN, Chengcheng, YE, Qian vd., “Disaster Risk Reduction, Climate Change Adaptation and Their Linkages with Sustainable Development over the Past 30 Years: A Review”, 2023. https://doi.org/10.1007/s13753-023-00472-3

YARDIMCIOĞLU, Murathan, “AFAD'ın Teşkilat Yapısı ve Sorumluluğu Bakımından Dava Edilebilirliğine Dair Bir İnceleme”, 2024. https://dergipark.org.tr/tr/pub/duhfd/issue/86675/1535847

YILMAZ, Serhat ve AKBULUT, Deniz, “Communication Management in a Disaster: February 6 Earthquakes in Türkiye Case Study”, 2025. https://doi.org/10.70684/silet.1641426

YÜCEL, Hasan, “Afet Risk Yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, 2020. https://doi.org/10.29064/ijma.788936

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

TÜRKİYE MERKEZLİ BİR ÇOKULUSLU ŞİRKETTE AVRUPA DÜZEYİNDE İLK SOSYAL DİYALOG UYGULAMASI: YILDIZ HOLDİNG EUROPEAN WORKS COUNCIL ÖRNEĞİ

Nimet ERYİĞİT
Ordu Üniversitesi
ORCID: 0000-0002-9550-520
neryigit@odu.edu.tr

Gürol ÖZCÜRE
Ordu Üniversitesi
ORCID: 0000-0002-9125-5863
gozcure@odu.edu.tr

Harun DEMİRKAYA
ORCID: 0000-0003-0260-7538
harundemirkaya@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye merkezli çok uluslu bir şirket olan Yıldız Holding'e bağlı kurulan ilk Avrupa Çalışma Konseyi (AÇK), Yıldız Holding European Works Council'i (EWC) kurumsal yapısı, hukuki dayanağı ve çalışanların işyerinde sosyal diyalog uygulamaları açısından incelemektedir. Yıldız Holding 2016 yılında Pladis adı altında İngiltere'de McVities, Belçika'da Godiva ve Türkiye'de Ülker markası altındaki ürünlerini bir çatı altında toplayarak küresel düzeyde gıda sektöründe faaliyet gösteren bir şirkettir. Kurucusu Sabri Ülker'in kardeşi Asım Ülker ile birlikte 1944 yılında küçük bir atölyede başladığı bisküvi işini zamanla büyüterek kek, çikolata, süt, yağ, dondurma, gazlı içecek üretimindeki faaliyetlerini AB ülkeleri Fransa, Belçika ve Netherlands ile İngiltere, ve Hindistan'da yoğunlaştırmıştır. Araştırmanın odağını, Yıldız Holding bünyesinde Pladis'e bağlı faaliyet gösteren ve 2018 yılında Avrupa'da 6163 ve dünya genelinde toplam 56.000 çalışanı temsil etmek için kurulan Avrupa Çalışma Konseyi oluşturmaktadır. Çalışmada, AÇK'nın kuruluş süreci, işleyişi ve çalışan temsiline sağladığı katkılar ile ulus-ötesi düzeyde bilgi verme ve danışma haklarının sosyal diyalog kapsamında etkin bir şekilde uygulanması bakımından 94/45/EC sayılı Yönergeyi değiştiren revize 2009/38/EC sayılı Yönerge ve onu değiştiren, 26 Kasım 2025 tarihli ve (EU) 2025/2450 sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönergesi uyarınca değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında Avrupa Sendikalar Enstitüsü (ETUI), Avrupa Çalışma Konseyi Veritabanında (EWCDB) yer alan konseyin kuruluş anlaşması incelenmiş ve konseyin faaliyet alanı ve temsil yapısı analiz edilmiştir. Ayrıca, Avrupa Birliği'nde endüstriyel demokrasi anlayışı doğrultusunda geliştirilen çalışanların sosyal diyalog ve katılım mekanizmalarının, Türkiye merkezli çok uluslu şirketler bakımından ortaya çıkardığı kurumsal dönüşüm ele alınmıştır. Bulgular,

Yıldız Holding EWC'nin Türkiye merkezli bir şirkette kurulan ilk konsey olması nedeniyle çalışanların ulus-ötesi düzeyde bilgi alma, danışılma ve temsil haklarının geliştirilmesi açısından önemli bir örnek oluşturduğunu göstermektedir. Yıldız Holding EWC özellikle; ulus-ötesi sorunlar olarak firmanın organizasyonu, yapısı, ekonomik ve finansal durumu, üretim ve satışları, istihdam durumuyla ilgili olası gelişmeler, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili uluslararası standartlar, İK planları, firmanın çalışanlarını etkileyen yatırım kararları, sermaye harcamaları, projeleri, potansiyel satın almaları, iş organizasyonu, üretim yeri değişiklikleri, teknoloji transferleri, yeni üretim ve çalışma yöntemleri uygulamaları, üretim yeri kapatma ve üretim kesintileri, birleşmeler, toplu ve yaygın işten çıkarmalar konusunda konseye bilgi verme ve danışmak durumundadır. Bunu konseyin yıllık toplantılarında merkezi yönetim tarafından hazırlanan bir rapor ile yapması kararlaştırılmıştır. Sonuç olarak çalışma, AB'de gelişen kurumsal yönetişim ve sosyal diyalog uygulamalarının Türk çok uluslu şirketlerine etki ve yansımalarını ortaya koymakta; ülkemizde çalışan temsilinin güçlendirilmesi ve sosyal diyalog mekanizmalarının geliştirilmesine yönelik değerlendirmeler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *AB-Türkiye İlişkileri, Avrupa Çalışma Konseyleri, Yıldız Holding EWC'de Çalışanların Sosyal Diyalog Uygulamaları.*

ABSTRACT

This study examines the Yıldız Holding European Works Council—the first European Works Council established by the Türkiye-based multinational corporation Yıldız Holding—focusing on its corporate structure, legal basis, and role in social dialogue regarding employee affairs. In 2016, Yıldız Holding rose to prominence by consolidating brands such as McVitie's of UK, Godiva of Belgium, and Ülker of Türkiye under the umbrella of Pladis. Having expanded the biscuit business—which founder Sabri Ülker and his brother Asım Ülker began in a small workshop in 1944—into the production of cakes, chocolate, milk, fats, ice cream, and fizz beverages, the company established a significant presence in EU countries including France, Netherlands and Belgium, the UK, as well as in India. The study focuses on the European Works Council established within Yıldız Holding to represent 6,163 employees in the European Union and a total of 56,000 employees worldwide as of 2018. In this study, the establishment process, functioning, and contributions to employee representation of the European Works Council (EWC) were evaluated in accordance with Directive (EU) 2025/2450 of the European Parliament and of the Council of 26 November 2025—which amends Directive 2009/38/EC regarding the effective implementation of transnational information and consultation rights. As part of the research, the council agreement listed in the European Trade Union Institute's European Works Council Database (EWCDB) was examined, and the council's scope of activity and representation structure were analyzed. Furthermore, the study addressed the organizational transformation resulting from employee social dialogue and participation mechanisms—developed in line with the European Union's concept of industrial democracy—within the context of Türkiye-based multinational companies. The findings indicate that the Yıldız Holding EWC serves as a significant example for the advancement

of employees' transnational rights to information, consultation, and representation, given that it was the first European Works Council established by a Türkiye-based company. The Yıldız Holding EWC is specifically required to inform and consult the council regarding transnational issues such as the company's organization and structure; its economic and financial status; production and sales; potential developments concerning employment; international standards on occupational health and safety; HR plans; investment decisions, capital expenditures, and projects affecting employees; potential acquisitions; work organization; changes in production locations; technology transfers; the implementation of new production and working methods; plant closures and production interruptions; mergers; and mass or widespread layoffs. It has been agreed that this obligation will be fulfilled through a report prepared by Central Management and presented at the council's annual meetings. Ultimately, this study highlights the impact of evolving corporate governance and industrial democracy practices within the EU on Turkish multinational companies, while offering assessments aimed at strengthening employee representation and enhancing social dialogue mechanisms.

Keywords: *European Union-Türkiye Relations, European Works Councils, Employee Social Dialogue Practices at Yıldız Holding EWC.*

1. Giriş

Avrupa Birliği'nde (AB) yaşanan ve her geçen gün artan örgütsel ve yönetimsel değişimler, geniş ekonomik ve yapısal dönüşümlerden kaynaklanmaktadır. Çalışanların ekonomik koşullarını ve çalışma yaşamını etkileyen uluslar-ötesi (tarans-national) konularda firmanın organizasyonu ve yapısı, finansal ve ekonomik durumu, üretim ve satışlar, istihdam durumuyla ilgili olası gelişmeler, insan kaynakları yönetimi (İKY) planları, iş sağlığı ve güvenliğiyle (İSG) ilgili standartlar, çalışanları etkileyen yatırımlar, sermaye harcamaları, satın almalar, üretim yeri değişiklikleri, teknoloji transferleri, yeni üretim ve çalışma yöntemleri, üretim süreçleri, kapatma ve kesintiler, birleşme ve şirket evlilikleri, toplu ve yaygın işten çıkarmalar gibi konularında yöneticilerin karar verme süreçlerine katılmaları, işyerinde sosyal diyalog olarak adlandırılmaktadır. AB'de sosyal diyalog, farklı düzeylerdeki endüstri ilişkileri alanı ile kurumsal şirket yönetimini ilgilendirmektedir. Üye ülkelerin endüstri ilişkileri sisteminde sendika ve toplu pazarlık kurumlarının yanı sıra; işyeri düzeyinde işyeri komitesi, işletme düzeyinde çalışma konseyi (works council) ve çokuluslu şirketler düzeyinde Avrupa Çalışma Konseyi (AÇK), şirket yönetim ve denetim organlarında ise çalışan temsilcilerinin işverenlerle birlikte görev alması yasal güvenceye kavuşturulmuş yaygın bir uygulamadır. Bu doğrultuda çokuluslu şirketlerin, bir Avrupa Şirketi (Societas-Europe-SE) kurarak farklı yönetim yaklaşımları geliştirmesi; böylece küresel rekabette öne geçerek ABD ve Japonya merkezli küresel şirketler karşısında üstünlük sağlaması hedeflenmektedir (Özcüre ve Demirkaya, 2007: 633-638).

Sosyal diyaloğun ve ilgili olduğu endüstriyel demokrasinin 20. Yüzyılın ikinci yarısına hakim olan toplumsal gelişmelerden olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. İşyerlerinde

baskıcı yönetim ve katı çalışma düzenine karşı 1950'lerden itibaren çalışanların yönetime katılması uygulamaları ve günümüzdeki yaygın adıyla işyerinde sosyal diyaloğun Batı Avrupa ve İskandinav ülkelerinde uygulandığı görülmektedir. Endüstriyel demokrasi, çalışanlar arasında işe yabancılaşmayı önleme, verimliliği artırma ve iş doyumunu artırmanın bir aracı olarak görülmüştür. Örgüt yönetiminde kararların az sayıda yönetici tarafından alındığı katı ve buyrukçu bir anlayış yerini çalışanların da temsilcileri aracılığıyla paydaşların tümünün temsil edildiği bir ortamda örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışması anlayışına ulaşılmıştır. Ülkemizde de 1936 3008 sayılı İş Kanunundaki işçi temsilciliği ve 1964 yılında 440 sayılı yasa ile düzenlenmiş ve çalışan sayısı 10.000'in üzerindeki Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde (KİT'ler) Yönetim Kurulunda bir işçi temsilcisi seçilmesi ile bu doğrultuda ilk adımlar atılmıştır (Dicle, 1980: 1-3). Bu modelin genel anlamıyla ülkemizde kamu sektörüyle sınırlı olarak işyerinde bir sosyal diyalog örneği olduğu ve işletme ölçeğindeki ilk uygulamalardan biri olduğu kabul edilmektedir. Söz konusu düzenlemenin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi beklenirken, 12 Eylül 1980 askeri müdahalesi sonrasında çıkarılan 2929 sayılı Kanunla yürürlükten tamamen kaldırıldığı görülmektedir (Engin, 2012: 114)

Sosyal diyaloğu sağlayan, iki kanaldan çalışanların temsili yoluyla, güncel çalışma sorunlarına daha etkili çözümler geliştirilmekte ve yönetimin karar verme sürecine, bilgi verme ve danışma yoluyla çalışanlar da katılmaktadırlar. AB, (EU) 2025/2450 Sayılı Yönerge ile AÇK'lar ve temsil ettiği çalışanlar için hakları genişletmiş, işverenlerin yükümlülüklerini artırmış, özellikle konseydeki görevlilerin ücretlerinin ve eğitim harcamalarının ve diğer giderlerin karşılanmasını ve işverenlerin bilgi verme ve danışma yükümlülükleri artırılmaktadır. Özellikle, 2025 yılındaki revize Yönerge mevcut çerçevenin yerini bütünüyle almamakta, bunun yerine belirli hükümlere yönelik hedefe dönük değişiklikler getirmektedir. Belirli hükümlerin değiştirildiği durumlarda revize Yönergeye atıfta bulunulurken, değişikliğe uğramayan hükümler için orijinal halleri esas alınmaktadır. Böylece analizin, her bir hükmün yürürlükteki versiyonuna dayanması sağlanmaktadır (Ossborn and Omdal Lundgren, 2026).

Merkezi Belçika, Brüksel'de bulunan the European Trade Union Insitute (ETUI), European Works Councils Data Base (EWCDB) 2026 verilerine göre, AB'de faaliyet gösteren, toplam 1.869 çokuluslu şirket içinde, şu an aktif 1.253 AÇK ve Avrupa Şirketi (SE AÇK) kurulmuştur. Çok uluslu şirketlerin AB içindeki faaliyetlerinin genişlemesi, Avrupa Çalışma Konseylerinin (AÇK) oluşturulmasını çalışanların yönetime katılımı açısından önemli bir gereklilik hâline getirmiştir. AÇK'nin kurulmasından Topluluk ölçeğinde faaliyet gösteren şirket veya şirket grubunun merkez yönetimi sorumludur. Bu süreçte, üye devletlerin belirlediği usuller doğrultusunda oluşturulan özel müzakere organı, konseyin yapısı, görev süresi, bilgi alma ve danışma usulleri, toplantı düzeni, mali kaynakları ve çalışma esaslarını belirlemek üzere yönetimle görüşmeler yürütmektedir. Taraflar arasında anlaşma sağlanamaması durumunda ise Yönerge'nin ikincil hükümleri uygulanarak Avrupa Çalışma Konseyi oluşturulmaktadır. Bu çerçevede AÇK, yönetimle düzenli olarak bir araya gelerek şirketin faaliyetleri hakkında bilgi edinme ve görüş

bildirme hakkına sahip olmakta; ayrıca çalışan temsilcilerinin görevlerini bağımsız biçimde yerine getirebilmeleri amacıyla iş güvencesi, temsil koruması ve ücret hakları güvence altına alınmaktadır (ETUI EWCDB, 2026, Özcüre, 2005: 232–233; TİSK, 2007).

Avrupa Topluluklarını Kuran Antlaşma'nın 48. maddesi, Avrupa Şirketi (Societas Europaea-SE) statüsünü, üye devletlerin ulusal hukukuna uygun biçimde kurulmuş ve Avrupa Birliği sınırları içerisinde tescilli merkezi, yönetim merkezi veya esas faaliyet yeri bulunan şirketler için öngörmektedir. Bu düzenleme, Avrupa Birliği'nin iç pazarın bütünleşmesini sağlama amacı doğrultusunda, malların, kişilerin, hizmetlerin ve sermayenin serbest dolaşımını desteklerken, tüzel kişilerin de sınır ötesi ekonomik faaliyetlerini hukuki güvence altına almaktadır (İKV, 2003, s. 9). SE statüsünün kazanılabilmesi için asgari 120.000 Avro sermaye şartı aranmakta olup, üye devletler ulusal mevzuatları çerçevesinde daha yüksek sermaye yükümlülükleri öngörebilmektedir. Avrupa Şirketi; farklı üye devletlerde kurulu şirketlerin birleşmesi, holding veya ortak bağlı şirket oluşturulması, mevcut anonim şirketlerin SE'ye dönüşmesi ya da bir ana SE tarafından bağlı bir SE kurulması gibi çeşitli hukuki yöntemlerle oluşturulabilmektedir. Bu şirket modeli, sınır ötesi kurumsal yapılanmaları kolaylaştırmasının yanı sıra, çok sayıda bağlı şirketin ayrı ayrı yönetilmesinden kaynaklanan organizasyon, raporlama, genel kurul ve ilan gibi idari maliyetlerin azaltılmasına da önemli katkı sağlamaktadır (Hekimler ve Wenz, 2004: 359).

Avrupa Çalışma Konseyleri, Avrupa Konseyi tarafından yakın zamanda güçlendirilen standartlar çerçevesinde faaliyet göstermektedir. Bu güncellemeler; ulusötesi danışma haklarına açıklık getirmekte, EWC uzmanlarına sağlanan finansmanı desteklemekte ve şeffaflık konusunda işveren yükümlülüklerini artırmaktadır. AB'deki yapısal dönüşümler, çalışanların yönetim süreçlerine katılımını öngören yasal ve kurumsal "sosyal diyalog" mekanizmalarını doğurmuştur. İşyeri komitelerinden çalışma konseylerine oradan da Avrupa Çalışma Konseyi'ne kadar uzanan bu demokratik modeller, çokuluslu şirketlerin yönetimsel esneklik kazanmasını amaçlar. Temel hedef ise Avrupa Şirketi (SE) statüsüyle yenilikçi stratejiler geliştirerek, küresel pazarda ABD ve Japonya merkezli rakiplere karşı üstünlük sağlamaktır (Özcüre ve Demirkaya, 2007: 636-638).

Çalışanların refahını ve çalışma koşullarını doğrudan etkileyen yönetimsel kararlara katılım göstermesi, işyeri düzeyindeki sosyal diyaloğun temelini oluşturur. Türkiye'nin AB bütünleşmesi (entegrasyonu) ve Gümrük Birliği gibi tarihsel süreçleri, ulus-ötesi istihdam barajını aşan şirketlerin çalışanlarını yönetim süreçlerine katılımını yasal olarak sağlamasını gerekli kılmaktadır.

2. Literatür Taraması

İşgörenlerin örgütlerde kendilerini yakından etkileyecek olan ve yönetim tarafından alınan kararlara katılması boyutuyla yönetime katılma ya da aynı anlamda kullanılan işyerinde sosyal diyalog ve sorun çözümleyici demokratik yönetim gibi kavramlar 1970'lerden itibaren literatürde ülkemizde de kullanılmaya başlanmıştır. Dicle'ye göre dar anlamda işyerinde sosyal diyalog; *"kendilerini ilgilendiren kararlarda işçilere söz hakkı*

tanınması”, geniş anlamda ise “*örgüt çalışmalarına ilişkin kararların o kararları yürütecek olan kişiler tarafından alındığı bir örgütsel işleyiş biçimi*” olarak görülerek, kısaca; “*yönetime katılma; bir işletmede çalışanların temsilcileri aracılığıyla kendilerini etkileyen kararlar alınırken söz ya da oy hakkı ile katılmasıdır*” (Dicle, 1980: 10).

Sosyal diyalog varlığıyla çalışma yaşamında işçi-işveren ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesinde bilgi verme ve danışma boyutuyla ayrı bir önem arz etmektedir. Bir amaç olmaktan çok çalışma yaşamında karşılaşılan çeşitli sorunları çözmede iş barışının ve endüstriyel demokrasinin sağlanmasında kullanılan bir araçtır (Cam, 2013, s.7).

AÇK’lar temelde çokuluslu şirketlerde çalışanların temilcileri aracılığıyls sınır-ötesi ölçekte bilgilendirilmesini ve danışılmasını güvence altına alarak, işgücünün kurumsal karar alma süreçlerine katılımını sağlayan uluslar-ötesi sosyal diyalog kuruluşlardır. AB Komisyonu’nun 1975 yılında yayınladığı Yeşil Kitap’ta da (Green Book 8/75) belirtildiği gibi, işletme yönetimi tarafından alınan kararlar, çalışanların ekonomik durumunu (uzun vadede ya da içinde bulunulan dönemde, hemen), yapılan işin verdiği tatmin duygusunu, psikolojik ve sağlık durumlarını, iş dışında ailelerine ayıracakları zamanı, insan olarak bağımsızlıklarını ve kendilerine güven duygularını etkileyecek bir durum yaratabilir. Bu durumda kendilerine iş veren işletmelerin yöneticilerinin kararları alırken çalışanları nasıl etkileyeceğine ve hangi hakların tanınacağına onlarla birlikte işbirliği içinde karar vermeleri gerekmektedir (Özcüre ve Eryiğit, 2006, 149-150).

Söz konusu tarihsel gelişmelerin belgesel dayanaklarını sorgulayarak, çokuluslu işletmelerdeki örgütsel dönüşüm süreçlerini ve çalışanların yönetimin karar sürecine katılımının kurumsallaşma biçimlerini akademik bir derinlikle çözümlemeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, literatürde AÇK’ların işlevselliğine ve temsilci katılımına yönelik artan akademik ilgiye paralel olarak Yıldız Holding EWC özelinde kurumsal ve hukuki tutarlılığı sistematik bir şekilde denetlenerek, özellikle 1994 yılından itibaren yasal bir seçenek haline gelen Avrupa Çalışma Konseylerinin tarihsel arka planı, çokuluslu şirketlerdeki işçi temsilciliğinin yapısal sınırlarını ve bu süreçteki yönetsel stratejilerin rolünü anlamak açısından kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda, ilgili Yönergelerin temel amacı olan çalışanların bilgilendirilmesi ve danışılması süreçleri üzerinden sorgulanacaktır.

AÇK’lar (EWC’s), Avrupa Konseyi tarafından yakın zamanda güçlendirilen standartlar çerçevesinde faaliyet göstermektedir. Bu güncellemeler; ulusötesi danışma haklarına açıklık getirmekte, EWC uzmanlarına sağlanan finansmanı desteklemekte ve şeffaflık konusunda işveren yükümlülüklerini artırmaktadır. AB üyesi ülkelerde endüstriyel demokrasi, sendikaların yanı sıra çalışma konseyleri ve denetim kurulları gibi çift kanallı temsil mekanizmalarıyla yürütülmektedir. Çokuluslu yapılarda AÇK aracılığıyla işletilen bu kurumsal model; ortaklıklar, şirket birleşmeleri, devralmalar veya kitlesel istihdam değişiklikleri gibi kriz dönemlerinde çalışanlara bilgi verme, danışma ve ortak karar alma (co-determination) hakları tanır. İşyeri düzeyindeki sosyal diyaloğu yansıtan bu katılımın idari yapısı ise ülkeden ülkeye farklılaşır; Almanya ve Hollanda’da bağımsız işçi konseyleri, Fransa ve Belçika’da karma kurullar, İtalya’da ise sendika endeksli yönetimler

hakimdir. Türkiye'nin AB ile yürüttüğü tarihsel entegrasyon ve ortaklık süreçleri de yerli büyük ölçekli işletmeleri benzer bir kurumsal ve yönetsel dönüşüme dahil etmektedir.

Karşılıklı doğrudan yatırımların ivme kazanmasıyla birlikte, yabancı ortaklı firmaların Türkiye'deki hacmi genişlerken yerli teşebbüsler de Avrupa ve küresel pazarlarda daha aktif rol oynamaya başlamıştır. Bu sınır ötesi genişleme ve beraberinde gelen makro ölçekli yeniden yapılanma stratejileri, doğrudan işgücünü etkilemektedir. Yasal mevzuata göre**,** toplamda 1.000 personeli aşan ve en az iki AB ülkesinde 150'şer çalışanı bulunan ulus-ötesi organizasyonlar, 100 çalışan personelin talep etmesi halinde kendi çalışma koşullarını ilgilendiren kritik idari süreçlerde karar mekanizmalarına katılımını yasal olarak temin etmekle yükümlüdür. **(**Özcüre ve Demirkaya, 2007: 634-635).

2.1. İşyerinde Sosyal Diyalog Konuları ve Düzeyi

Alınan kararlardan etkilenecek olan çalışanların yönetime katılacağı konular arasında toplumsal, ekonomik ve Teknik olarak şunlar belirtilebilir; yeni yatırımların yapılması, sermaye artırımı, işletmenin verimliliği, sürekliliği, büyümesi gibi konularda görüş birliği olmasına ragmen bunu sağlamak amacıyla çalışanlara ve temsilcilerine eğitimler verilmesi gerekli görülmektedir. Teknik konularda ise; ürün geliştirme, üretim planlaması, iş sağlığı ve güvenliği ve benzeri konularda bilgi ve deneyime sahip çalışanların görüşüne başvurulması ve onlara danışılmasının işletmeye yarar sağlayacağı kabul edilmektedir (Dicle, 1980: 14-15).

Avrupa Çalışma Konseyleri, temelde çokuluslu şirketlerde çalışanların sınırötesi ölçekte bilgilendirilmesini ve danışılmasını güvence altına alarak, işgücünün kurumsal karar alma süreçlerine katılımını sağlayan ulus-ötesi forumlardır. 1994 tarihli 94/45/EC sayılı Yönerge ile hukuksal açıdan ilk kez AB'de çokuluslu şirketler düzeyinde yönetime katılmayı sağlayan bir Tüzük ile iki Yönerge çıkartılmıştır. Birinci olarak, 94/45/EC Sayılı ve 22 Eylül 1994 Tarihli, "Topluluk Boyutlu Teşebbüs veya Teşebbüs Gruplarında Çalışanlara Bilgi Verilmesi ve Danışılması Amacıyla Avrupa İş Konseyleri Kurulması veya Çalışanların Gereği Gibi Dinlenmesi ve Bilgilendirilmesi İçin Başka Bir Yöntem Belirlenmesine İlişkin" Yönerge'nin 1996 yılında yürürlüğe girmesinden sonra İkinci olarak ta, 2157/2001/EC Sayılı ve 8 Ekim 2001 Tarihli, Avrupa Şirket Statüsü (European Company Statute-Societas Europaea-SE) hakkında Tüzük ve aynı Tarihli ve 2001/86/EC Sayılı "Avrupa Şirketi'nde çalışanların yönetime katılmasına ilişkin" Yönerge düzenlemeleri de üç yıllık geçiş süreci sonunda 8 Ekim 2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Hekimler, 2004: 307).

2009 yılında kabul edilen Değişiklik (Recast) Yönergesi/Direktifi 2009/38/EC uyarınca 11 Mart 2002 Tarihli ve 2002/14/EC Sayılı "Avrupa Topluluğu'nda Çalışanlara Bilgi Verme ve Danışmaya Yönelik Genel Bir Çerçeve Oluşturulmasına İlişkin Yönerge", 23 Mart 2005 tarihinde yürürlüğe girerek, KOBİ'ler kapsama alınmıştır. Böylece, çalışanların temsilcilerine işle ilgili gelişmeler, mevcut istihdam durumu, istihdamla ilgili yakın gelecekte ortaya çıkabilecek olası gelişmeler ile iş organizasyonundaki değişmeler hakkında bilgi vermek ve danışmakla yükümlü hale getirilmiştir. 1435/2003/EC Sayılı,

Avrupa Kooperatif Şirketi (Statute for European Cooperative-SCE) hakkında Konsey Tüzüğü ve 2003/72/EC Sayılı Yönerge ile bu tür kuruluşlar için düzenlemeler yapılmıştır. Belirli mesleklerin ya da grupların genel çıkarlarını korumak amacıyla, Avrupa Toplumu (European Association-EA) ve Avrupa Yatırım Şirketi (European Mutual Society-ME) gibi henüz yasal olarak hazırlık aşamasında olan öneriler de bulunmaktadır. Ayrıca, AB'de işyerinde sosyal diyalog uygulamaları "Toplu İşçi Çıkarmalara İlişkin 98/59 Sayılı Yönerge", "İşletmelerin Devri Halinde Çalışanların Korunmasına İlişkin 2001/23 Sayılı Yönerge", "İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin 80/1107 ve 89/391 Sayılı Yönergeler" ile de öngörülmektedir. AB'de, sosyal tarafların aralarında serbestçe anlaşması yoluyla, işletme ihtiyaçlarına en uygun şekilde belirledikleri, esnek sosyal diyalog sistemlerine de rastlanılmaktadır (Özcüre, 2010: 370).

Küreselleşme ile uluslararası ticaretin genişlemesi ve çok uluslu şirketlerin güç kazanması, Avrupa Birliği'nde işyeri düzeyinde sosyal diyalog mekanizmalarının geliştirilmesini zorunlu hâle getirmiştir. Çok uluslu şirketlerin yeni pazar arayışı ve düşük maliyet stratejileri sonucunda, faaliyet yürüttükleri ülkelerde istihdam koşulları üzerinde belirleyici olmaları, ulusal iş mevzuatının sınırları içinde kalınmasını güçleştirmiştir. Bu nedenle AB, ortak bir sosyal politika oluşturma ihtiyacı duymuş ve çalışanların katılım haklarını güvenceye alan, ulusal hukuklara bağlı olmadan faaliyet gösterebilecek bir Avrupa şirketi modeli ortaya çıkmıştır (Engin, 2012, s. 19).

İşyerinde sosyal diyaloğun düzeyi de önem taşıyan bir konu olup, başlıca dört düzeyde incelenebilmektedir. Bunlar, işyeri, işletme, şirket ile şirket grupları ve çokuluslu şirketler düzeyidir. Dicle'ye göre düzey olarak ta işyerinde sosyal diyualog; a-) gözetmen düzeyinde, b-) orta düzeyde, c-) üst yönetim düzeyinde olmak üzere vüç değişik düzeyde sağlanmaktadır. Çeşitli amaçlarla kurulan konsey, komisyon ve komitelerde çalışanların temsilcilerine Almanya'da yaygın ve en gelişmiş uygulamaya sahip ülke olarak rastlanmaktadır. Almanya'daçalışma konseylerinde çalışanların temsilcilerinin disiplin, yıllık izin, iş güvenliği ve sağlığı ve benzeri konularda eşit sayıda işçi ve işveren temsilcilerinden oluşmaktadır Almanya'da yine, şirketlerin Gözetim-Denetim Kurulunda işverenle eşit sayıda işçi temsilcisi bulunmaktadır. Hollanda'da ise işçiler yönetim kurulunda da temsilci bulundurabilmektedir (Dicle, 1980: 15-16).

Gülmez'e göre sosyal diyalog; bilgi verme, danışma ve toplu müzakere olmak üzere üç temel işlevsel boyutta sektörel ve meslekler arası düzeyde yürütülmektedir. Nitekim Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma'nın (ABİHA) 151 ve 152. Maddeleri, endüstri ilişkileri literatüründe danışma *(consultation)*; çokuluslu şirketlerde merkezi yönetim ile işçi temsilcileri arasında, planlanan yönetimsel kararlara ilişkin karşılıklı görüş alışverişinin ve sosyal diyalog süreçlerinin işletilmesidir. Bir sorunun ulus-ötesi nitelik taşıması için en az iki farklı AB üye ülkesindeki işgücünü etkilemesi veya etkileme potansiyelinin bulunması gerekir. Bu süreçte kritik öneme sahip bilgilendirme toplantıları, çalışan temsilcilerinin konuyu derinlemesine analiz edebileceği en erken zaman ve uygun mekanda gerçekleştirilmelidir. Kurumsal katılım mekanizmalarını veya Avrupa Çalışma Konseyini (AÇK) tesis etmek amacıyla, en az 100 çalışanın ortak talebi üzerine 17 üyeden

oluşan Özel Görüşme Organı (SNB) kurulur. SNB, işveren yönetimiyle müzakereleri yürütmekle sorumludur. Yeni mevzuat uyarınca, kurul üyelerinin kurumsal eğitim giderleri tamamen merkezi yönetimce karşılanır; çalışanlar ise bu eğitim süreçlerinin planlanmasına katılma ve eğitim amacıyla işten ayrılma hakkına sahiptir. AÇK üyelerinin ulusal düzeydeki işgücüne geri bildirimde bulunma yükümlülüğü vardır. Bu kapsamda şirketler, elektronik ağlar ve internet siteleri gibi modern iletişim araçlarıyla temsil edilen personele düzenli bilgi akışı sağlamakla yükümlüdür. Avrupa Birliği standartlarına göre, uluslararası düzeydeki bilgilendirme süreci, ulusal düzeydeki süreçle eş zamanlı veya daha önce başlatılmalıdır (Gülmez, 2008: 304).

kapsamında, mevcut veya yenilenen sözleşmelerin mevzuata uyumu için geçiş sonrası 6 aylık bir süre öngörülmüştür. Yeniden müzakere edilen bir sözleşme, yürürlük tarihinden itibaren bir yıl içinde tamamlanmazsa "ikame ilkesi" devreye girer ve yeni yönerge kuralları doğrudan uygulanır; aksi halde yeni uzlaşı sağlanana kadar eski anlaşmalar geçerliliğini korur. İkame ilkesi bağlamında tarafların; yönetsel etkililik, ulus-ötesilik normu, nitelikli müzakere ortamı ve temsilcilerin korunması gibi asgari standartları gözetmesi zorunludur. Üye devletler, ulusal hukuklarına aktarım sürecinde bu asgari standartların ötesinde daha koruyucu düzenlemeler yapma serbestisine sahiptir. Genel bir kural olarak, AÇK sözleşmeleri, ilgili teşebbüs grubunun merkezi yönetiminin konuşlandığı üye ülkenin mevzuatına tabidir **(**Pickard, 2010: 135**).** Son olarak, Yönergenin 15. maddesi doğrultusunda Avrupa Komisyonu, sistemin işleyişine ve uygulama çıktılarına yönelik değerlendirme raporunu ilgili karar organlarına sunmakla yükümlü kılınmıştır.

ile İşçilerin Temel Sosyal Haklarına Dair Topluluk Şartı normlarına atıfla, sosyal diyaloğu teşvik etmeyi ve tarafların özerkliğine saygı göstererek çalışma standartlarını iyileştirmeyi yasal bir hedef olarak koyar. Bu yapısal model, son olarak yürürlüğe giren yeni ile gibi sosyal ortakların uzun süreli beklentileri doğrultusunda revize edilmiştir. 2011 yılında geçiş sürecini tamamlayarak eski düzenlemeyi (94/45/EC) tamamen ilga eden bu yeni mevzuat, Avrupa Sosyal Modeli'nin ayrılmaz bir parçası olan Avrupa Çalışma Konseylerinin (AÇK) yetkilerini netleştirmiştir. Bu kapsamda üst yönetimin bilgilendirme yükümlülükleri somutlaştırılmış, ulus-ötesilik kavramı tanımlanmış ve işverenlere temsilcilere eğitim verme zorunluluğu getirilmiştir.

verileri incelendiğinde, AÇK'ların sektörel bazda en yoğun olarak metal, kimya, gıda ve tarım alanlarında kümelendiği görülmektedir. Küresel ölçekli kriz dönemlerinde firmaların yapısal dönüşümlerine işgücünü ortak etmesi, modern kurumsal yönetişim ilkelerinin de bir gereğidir. Yönergenin başlangıç bölümünde yer alan açıklamalar *(Recital)*, işgücünün karar alma süreçlerine katılım düzeyi ile sürdürülebilir kurumsal rekabet üstünlüğü arasında doğrusal bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Sınır ötesi şirket birleşmeleri ve satın almaların hız kazandığı günümüz iç pazar dinamiğinde, çalışanların entegrasyonu ve sosyal refahın korunması ancak nitelikli bilgi akışı ve uzlaşıya dayalı sosyal demokrasi kanallarıyla mümkündür (Pickard, 2010: 15-18).

Avrupa Çalışma Konseylerinin (AÇK) operasyonel etkinliğinde; stratejik kararlar alınırken nitelikli bilgi akışının sağlanması ve iş gücü temsilcilerinin kurumsal değişim süreçlerine en erken aşamada dahil edilmesi kritik bir öneme sahiptir (Açıklama 14). Bu doğrultuda, üye devletlerdeki iş gücünün dengeli bir biçimde temsil edilebilmesi adına Özel Müzakere Organı (SNB) kurulur ve bu yapıda genellikle sendika temsilcileri aktif rol oynar (Açıklama 26, 27). AÇK'nın günlük idari faaliyetlerini yürütmek amacıyla beş üyeden oluşan bir yürütme komitesinin kurulması yasal bir zorunluluktur (Açıklama 30). Bununla birlikte taraflar, AÇK modelinin dışında alternatif ulus-ötesi bilgilendirme ve danışma yöntemleri belirleme serbestisine de sahiptir (Açıklama 31). Avrupa Birliği Antlaşması'nın (ABA) 5. maddesinde düzenlenen yerellik *(subsidiarity)* ve orantılılık ilkeleri ile AB Temel Haklar Şartı'nın 27. maddesi, işçilerin doğru zamanda ve uygun düzeyde bilgilendirilme haklarını yasal güvenceye kavuşturmaktadır (Açıklama 45, 46).

Yönergenin ilk bölümü, Topluluk ölçeğindeki tüm teşebbüs gruplarında çalışanların bilgilendirilme ve danışma haklarının geliştirilmesi yükümlülüğünü düzenler (Madde 1). Bu kapsamda, kurumsal katılım süreçlerini etkin kılacak yöntemlerin belirlenmesi hedeflenir (Madde 2). İlgili mevzuatın kavramsal çerçevesinde, sınır ötesi bilgilendirme ve danışma süreçlerine yönelik asgari standartlar ve zamanlama kuralları somutlaştırılmıştır. Bu doğrultuda bilgi verme eylemi; işverenin, çalışan temsilcilerine kendilerini doğrudan ilgilendiren idari ve ekonomik konuları derinlemesine inceleyebilmeleri amacıyla, uygun içerikteki verileri zamanında aktarması ve konunun danışma organlarında müzakere edilmesine olanak tanıması olarak tanımlanmaktadır.

Avrupa Sendikalar Enstitüsü (ETUI) veritabanındaki **()** güncel verilere göre, tarihsel süreçte tesis edilen 1418 AÇK'dan 256'sı şirket birleşmeleri gibi gerekçelerle tasfiye edilmiş olup, günümüzde 1094 kurul aktif olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Kurul yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirilen ampirik bir çalışmada; kurumsal yapılanma, finansal değer, katma değer, Yeniden Düzenleme Yönergesi'nin yansımaları ve geleceğe yönelik vizyonlar olmak üzere beş temel başlık incelenmiştir. Bulgular, incelenen kurullardan 22'sinin Yönergenin 13. maddesi uyarınca kurulduğunu, sadece birinin ise revize mevzuatı temel aldığını göstermektedir. Örneklem içerisindeki kurulların sektörel dağılımında imalat sanayi (31) ve özel hizmet işletmeleri (25) öne çıkarken; merkez yönetimlerin ağırlıklı olarak düzenlenmiş piyasa ekonomilerinde (26) yoğunlaştığı, bunu serbest piyasa (18) ve karma ekonomik modellerin (12) izlediği görülmüştür. Ayrıca, ölçek bazında orta büyüklükteki işletmelerin (22) yoğunlukta olduğu, büyük ve küçük yapıların ise eşit paya (17) sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma, şirketlerin sınır ötesi faaliyet ağlarının genişliğine göre istihdam edilen personel dağılımlarını da çok boyutlu olarak ortaya koymaktadır.

1986 yılında yürürlüğe giren Tek Avrupa Senedi, şirketlerin AB düzeyindeki entegrasyonunu hızlandırırken ulus-ötesi kurumsal yapılanmalara yönelik yasal zemin ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda şekillenen AB Temel Haklar Şartı'nın 27. maddesi, çalışan temsilcilerinin zamanında bilgilendirilme ve danışılma haklarını evrensel bir güvenceye kavuşturmuştur. Ancak yeniden yapılanma süreçleri, sosyal

ortaklar arasında yapısal görüş ayrılıklarına sahne olmaktadır. Örneğin , iş gücünün yönetsel kararlara müdahil olmasının operasyonel süreçleri yavaşlatacağını ve işverenlerin yönetim yetkisini kısıtlayacağını savunmaktadır. Bu çekincelerin yansıması olarak, literatürdeki veriler yeniden yapılanma süreçlerinde kurulların yalnızca %18'inin etkin bir danışma mekanizmasına dahil edildiğini, %32'sinde ise herhangi bir bilgilendirme sürecinin işletilmediğini ortaya koymaktadır (Waddington ve ark., 2016: 12-15).

Türkiye'de iş gücünün kurumsal katılımına yönelik ilk hukuki adım, 1936 tarihli ve 3008 sayılı İş Kanunu'nun 78. maddesiyle ihdas edilen "işçi temsilciliği" kurumu olmuştur. Henüz sendikal yapıların yasal zemin bulamadığı bu erken dönemde, çalışanların hak ve menfaatleri seçilmiş temsilciler kanalıyla aranmıştır. 1947 yılında sendikal örgütlenmeye izin verilmesiyle birlikte, bu yapı yerini zamanla sendika temsilciliğine bırakmıştır. Bu doğrultuda işyerindeki yetkili sendika tarafından atanan temsilciler; işveren, sendika ve çalışanlar arasındaki kurumsal iletişimi ve müzakereleri yürütmekle görevlendirilmiştir (Çelik, 2004: 22-23;).

1963 yılında yürürlüğe giren 274 sayılı Sendikalar Kanunu, 3008 sayılı kanundaki işçi temsilciliğini ilga ederek işyerlerinde tek kanallı bir sendikal temsil modelini zorunlu kılmıştır. Literatürde bu yapısal değişiklik, Avrupa endüstri ilişkileri sisteminde yaygın olan ve sendikalarla eş zamanlı işleyen "işletme konseyleri" gibi tabana yayılan demokratik kurulların gelişimini engellediği gerekçesiyle eleştirilmektedir ().

2.3. Yıldız Holding European Works Council'ın Kuruluşu, Yapısı ve Avrupa Çalışma İlişkilerindeki Rolü

Avrupa Birliği ve global düzeyde faaliyet gösteren merkezi Türkiye, İstanbul'da bulunan çok uluslu şirket Yıldız Holding'e bağlı merkezi İngiltere, Middlesex'te bulunan United Biscuits (UK) Ltd. yönetimi ile diğer AB ve Avrupa Ekonomik Alanı ülkelerinde bulunan çalışanların temsilcilerinden oluşan Özel Müzakere Organı (ÖMO) - (Special Negotiating Body (SNB) arasında 2018 yılında Ekim ayında varılan bir anlaşma ile bir Türk şirketine ilk Avrupa Çalışma Konseyi (AÇK) - (European Works Council (EWC) kurulmuştur. Bu AÇK faaliyetlerini holdinge bağlı AB ve AEA ülkeleri dışındaki ülkelerde bulunan Pladis ve Ülker'e bağlı AEA ülkelerinde 6.162 ve dünyada sayıları 83.000'e ulaşan çalışanlarının da temsiline yönelik genişleteceği anlaşmada (agreement) kararlaştırılmıştır.

Yıldız Holding EWC, anlaşma tarihi olan 1 Ekim 2018'de İngiltere'de kurulmuş, uluslar-ötesi bir çalışan temsilciliği organıdır. Konsey; Avrupa genelindeki faaliyetlerde özellikle Yıldız Holding'in küresel atıştırmalık bölümü olan Pladis bünyesinde çalışanların temsilcileri aracılığıyla, stratejik ve sınır ötesi nitelikteki kararlar konusunda merkezi yönetim tarafından düzenli olarak bilgilendirilmesini, karar süreçlerine dahil edilmesini ve kendilerine danışılmasını sağlamaktadır. Konsey, çok uluslu şirketlerde çalışanların karar alma süreçlerine katılımını düzenleyen AB Yönergelerine uygun olarak faaliyet göstermektedir. Yapısı ve son gelişmelerle ilgili bazı önemli hususlar şunlardır: Brexit ve Temsiliyet: Özellikle dikkat çeken bir husus olarak; Birleşik Krallık'ın Avrupa Birliği'nden ayrılmasından sonra dahi, Yıldız Holding EWC anlaşması, Birleşik Krallık'taki çalışan

temsilcilerinin konseyde yer almaya devam etmesini garanti altına alan hükümler içermektedir. Pladis Entegrasyonu: Yeniden yapılanma, önemli politika değişiklikleri ve operasyonel değişikliklerin çalışma konseyi süreciyle değerlendirilmesini sağlamak amacıyla, konsey temsilcileri arasında çeşitli Avrupa iştiraklerinden (örneğin Hollanda'daki Koninklijke Verkade) üyeler yer almaktadır (ETUI-EWCDB, 2026).

Merkezi Brüksel, Belçika'da bulunan Avrupa Sendikalar Enstitüsü (ETUI) tarafından hazırlanan ve EWC Database araştırması kapsamında İngiltere'de kurulan ancak Şirketin merkezi Türkiye'de bulunan Yıldız Holding bünyesinde ilk AÇK'nın kurulduğu tarafımızdan belirlenmiştir. EWCDatabase'de (EWCDB) yer alan sayfada Yıldız Holding EWC ile ilgili sayfada Yıldız Holding EWC kuruluşu ile ilgili Yıldız Holding EWC anlaşması (agreement) belgesine ulaşılarak bu konseyin faaliyet alanları ile ilgili konular araştırmanın konusu yapılmıştır. Dolayısıyla, ülkemizde yasal olarak işçilerin temsilini sağlayan sendikal sistem ile temsil yanında AÇK veya şirket yanında gözetim kurullarında Türk çalışanların da temsil edilip edilmediği, ediliyorsa bu temsilcilerin sayısı tespit edilerek, AB'deki kurumsal yönetim ve endüstriyel demokrasi alanındaki gelişmelerin, Türkiye'deki çalışanlara etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Yıldız Holding gibi küresel düzeyde faaliyette bulunan Çok Uluslu Şirketlerin (ÇUŞ'lar) örgütlenmeleri bir değişim geçirmekte ve stratejik kararlar alınırken çalışanların olumsuz etkilenmemesi için özellikle, bu karardan etkilenmesi muhtemel diğer ülke çalışanlarının temsilcilerine bilgi verilmesi ve danışılması gerekmektedir. Çünkü bu kararlar ÇUŞ'ların ana merkezlerinde alınmakta ve yerel düzeydeki diğer bağlı şirketler düzeyinde tartışılmamaktadır. Yıldız Holding A.Ş.'nin merkezi yönetimi temsilen United Biscuits (UK) Ltd. ile Yıldız Holding A.Ş.'nin AB ve Avrupa Ekonomik Alanı (AEA) ülkelerindeki çalışanlarını temsil eden Yıldız Holding 2009/38/EC Sayılı Yönergesi 6. Maddesi uyarınca imzalanmıştır. Yıldız Holding EWC Anlaşması (Agreement) Giriş Bölümü'nde 11 Ekim 2018 tarihinde yürürlüğe girecek anlaşmanın, sosyal diyaloğun işletmenin ekonomik başarısının temelinde yattığını vurguladığı ve buna şirmet yönetimi ile çalışanların temsilcilerinin inandıklarını belirttikleri görülmektedir. Yine, 10 Ocak 2020 tarihinden önce, United Biscuits (UK)'nin Fransa, Belçika ve Netherlands'ta bulunan firmalardan hangisinin Merkezi Yönetim olacağına herhangi bir tarihte karar verdileceği Kabul edilmiştir (Md. 6.7). Bu AÇK faaliyetlerini holdinge bağlı AB ve AEA ülkeleri dışındaki ülkelerde bulunan Pladis ve Ülker'e bağlı AEA ülkelerinde o yıl içinde sayıları 6.162 ve dünya genelinde 56.000'e ulaşan çalışanlarının da temsiline yönelik genişleteceği Yıldız Holding EWC Anlaşmasında (agreement) kararlaştırılmıştır (ETUI-EWCDB, 2026).

Çokuluslu şirketlerin faaliyetlerinin artması, AÇK'e olan ihtiyacı da artırmış ve birçok şirket için temel bir zorunluluk haline getirmiştir. EWC'nin doğrudan muhatabı olan İngiltere ve Avrupa genelindeki işçilere dair tüm resmi sendikal ilişkiler, katılım mekanizmaları ve Yıldız Holding EWC'yi de kapsayan sosyal diyalog süreçleri, alt iştirak olan Pladis (UK) Limited dökümanlarında yasal olarak beyan edilmektedir. Raporda açıkça belirtildiği üzere, Türkiye'deki iş gücünün katılım süreçleri, toplu iş sözleşmesi

(TİS) oranları ve sendikal bildirimleri pladis dökümanlarında değil doğrudan Ülker Bisküvi Yıllık Faaliyet Raporları bünyesinde muhafaza edilmekte ve oradan izlenmektedir. Sürdürülebilirlik Raporları (CSRD ve Çift Önemlilik) Verileri kapsamında yapılan Çift Önemlilik Analizi (Double Materiality Assessment), şirketin çalışan haklarına bakış açısındaki verisel çerçeveyi çizmektedir. Raporlar, sendikal hakları "Sosyal" (S) bacağının bir gerekliliği olarak doğrular ancak bunu EWC özelindeki delege toplantı detayları üzerinden değil, Avrupa'daki fabrikalarda "toplu iş sözleşmesi kapsamındaki işçi yüzdesi" ve "yerel sendikalarla kurulan endüstriyel ilişkiler" gibi makro veriler üzerinden puanlar. Şirketin kurumsal katılım stratejisi, sendika ve çalışma konseyi yerine küresel olarak yürütülen ve çeşitlilik-kapsayıcılık politikasını yöneten gibi iç yönetim komiteleri üzerinden veriselleştirilir (Pladisglobal, 2026).

Çok uluslu şirketler EWC toplantılarında konuşulan stratejik ve finansal gizlilik içeren müzakereleri (fabrika bazlı bütçeler, işten çıkarma planları veya yeni yatırımlar gibi) kamuya açık sürdürülebilirlik raporlarının bir parçası yapmaktan kaçınırlar. Bu nedenle, Yıldız Holding EWC'sinin varlığı ve etkinliği pladis tarafından yasal bir "paydaş yönetim kanalı" olarak doğrulanırken, bu konseyin iç verileri halka açık raporların dışında, tamamen yönetim ile Yıldız Holding EWC arasındaki kapalı devre kurumsal diyalog dökümanlarında tutulmaktadır. (Jagodzinski and Stoop, 2021: 4).

3. Yöntem

Merkezi Brüksel, Belçika'da bulunan Avrupa Sendikalar Enstitüsü (ETUI) uzmanları tarafından hazırlanan ve EWC Database (EWCDB) araştırması kapsamında İngiltere'de kurulan ancak Şirketin merkezi Türkiye'de bulunan Yıldız Holding bünyesinde ilk AÇK'nın kurulduğu tarafımızdan belirlenmiştir. EWCDatabase'de yer alan sayfada Yıldız Holding EWC ile ilgili sayfada Yıldız Holding EWC kuruluşu ile ilgili anlaşma (agreement) belgesine ulaşılarak bu konseyin faaliyet alanları ile ilgili konular araştırmanın konusu yapılmıştır.

Bu araştırmada, Türkiye'deki yasal sendikal yapının ötesinde, Avrupa Çalışma Konseyleri (AÇK) ve şirket denetim kurullarında Türk iş gücünün temsil edilme durumu ile olası temsilci sayıları mercek altına alınmıştır. Bu doğrultuda, AB'deki endüstriyel demokrasi ve kurumsal yönetim eksenli gelişmelerin yerli çalışanlar üzerindeki yansımaları, Yıldız Holding EWC örneği üzerinden durum analizi ve örnek olay yöntemiyle incelenmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Çalışmanın metodolojik omurgasını, ulus-ötesi endüstriyel demokrasi uygulamalarının yerel düzeydeki etkilerini sorunsallaştıran 'durum analizi (case study)' yöntemi oluşturmaktadır. Araştırma modeli; yasal sendikal temsil mekanizmaları ile AÇK veya kurumsal denetim mekanizmalarındaki Türk iş gücü temsili arasındaki korelasyonu ve mevcut kurumsal pratikleri ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu amaç doğrultusunda, küresel pazarda aktif rol oynayan Yıldız Holding EWC yapılanması odak analize (focal case) alınmıştır. Araştırmanın kavramsal ve analitik modeli; Türk çalışanların uluslararası

kurullardaki temsil durumlarının varlığını, bu temsilin sayısal boyutunu ve AB menşeili kurumsal yönetim standartlarının Türkiye'deki endüstri ilişkileri ekosistemine getirdiği yapısal dönüşümleri çok boyutlu olarak incelemek üzere tasarlanmıştır

AB'de Çokuluslu şirketlerde sınır ötesi danışma ve bilgilendirme mekanizmalarının tesisi, tarihsel olarak 1970'li yılların başına dayanan yapısal bir süreci kapsamaktadır. Bu kurumsal çabalar 1980'li yıllarda ilk somut uygulamalarını vermiş, 1990'lara gelindiğinde ise Avrupa Birliği bünyesinde yasal bir zemine taşınmıştır. Bu doğrultuda yürürlüğe giren ile uzun tartışmaların ardından revize edilerek 2011'de bağlayıcılık kazanan ve 2025 yılında kabul edilen (EU)2025/2450 sayılı değişiklik Yönergeleri, AB endüstri ilişkileri alanında önemli milatları oluşturur. EWCDB verilerine göre, 2015 yılı itibarıyla kurumsal ekosistemde 969'u Avrupa Çalışma Konseyi (AÇK), 102'si ise Avrupa Şirketi Çalışma Konseyi (AŞÇK) olmak üzere toplam 1071 aktif kurulun faaliyet gösterdiği kaydedilmiştir (). Bu AÇK'ların toplam AÇK ve SE toplamı 1.869'a ulaşmakla birlikte aktif olanlarının sayısı günümüzde 1253' tür. Anlaşması yürürülükte olan AÇK ve SE sayısı ise 1864'tür. Güncel yasal çerçevenin işgücü katılım haklarını genişletmesi, bu konseyleri çağdaş Avrupa kurumsal yönetişim modelinin ve firma mimarisinin temel taşı haline getirmiştir. İlgili normatif düzenlemelerin çok paydaşlı yapısı incelendiğinde; hissedarlar ve finansörler üzerinde herhangi bir negatif çıktı yaratmaksızın, çalışanlar ile yöneticiler özelinde sosyal refahı artıran net ve pozitif kazanımlar sağladığı genel kabul görmektedir (EWCDB-EU, 2026).

4. Bulgular

AB'de, merkezi yönetim ile çalışan temsilcilerinin işletme ihtiyaçları doğrultusunda serbestçe uzlaşarak esnek sosyal diyalog sistemleri kurabildikleri görülmektedir (). Bu bağlamda, bünyesindeki kayıtları incelendiğinde İstanbul merkezli olup AB genelinde geniş operasyonlar yürüten Türk şirketlerinin de bu kapsama dahil olduğu görülmektedir. Başta Yıldız Holding iştiraki olarak Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren Pladis olmak üzere bağlı Arçelik A.Ş., Doğan Holding, Maser Holding ve Şahinler Holding gibi çokuluslu Türk teşebbüsleri bu kurumsal ekosistemde yer almaktadır. Bu durum, hem AB ölçekli yerli firmaların hem de Türkiye'deki yabancı sermayeli yapıların entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır. Türkiye'nin Ulusal Programı'nda da söz konusu kurumsal katılım modellerine yönelik hukuki altyapının orta vadeli reform ajandası kapsamında yasallaştırılması öngörülmektedir (Özcüre, 2005: 233-234).

Literatürde Prof. Dr. Roger Blanpain'den aktaran Toker Dereli ve Ömer Eyrenci gibi Türk akademisyenlerin büyük bir kısmı, AB'nin geliştirdiği EWC modelinin Türkiye'deki mevcut "sendika merkezli" endüstriyel ilişkiler kültürüyle yapısal farklılıklar taşıdığına dikkati çekerler (Blanpain, 1976, 302). Şöyle ki: Akademik saha araştırmalarında, Türkiye'de çalışanların yönetimsel kararlara (yatırım, küçülme vb.) önceden katılım mekanizmalarının çok zayıf olduğu tespiti yapılır. Yapılan araştırmalarda, mevzuat alt yapısı eksikliği ve kurumsal güvensizlik nedeniyle EWC'lerin Türkiye'de uygulanabilirlik potansiyeli "zayıf" olarak değerlendirilir. Türk iş hukukçuları, Türkiye'de iş yeri düzeyinde

çalışanları temsil etme yetkisinin anayasal ve yasal olarak yalnızca "yetkili sendikalara" ait olduğunu vurgular. İş yerlerinde sendikadan bağımsız bir "konsey" kurulmasının, işçi temsilinde iki başlılık yaratacağı ve yerel sendikal gücü zayıflatabileceği teorik bir risk olarak ele alınır. Ancak, işçi temsilciliği ile ilgili bu eksiklilerin Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 135 sayılı sözleşmesi ve AB Yaönergelerine uyum bağlamında tam üyelik müzakerelerinin tamamlanması sıtrasında giderileceği düşünülmektedir (Eyrenci, 2004, 457; Dereli ve ark, 2022; 2615).

Uluslararası iş hukuku ve küreselleşme üzerine odaklanan akademisyenler, EWC'leri çok uluslu şirketlerin işçileri sömürmesini engelleyen stratejik birer araç olarak tanımlar ve çok uluslu Türk şirketlerinin (Yıldız Holding/Pladis gibi) veya yabancı sermayeli devlerin (Nestlé, Unilever gibi) Türkiye operasyonlarında çalışan işçilerin EWC'lere dahil edilmesi gerektiği savunulur. Akademisyenler, şirketlerin küçülme veya fabrika kapatma kararlarını EWC koruması olmayan (Türkiye gibi) ülkelerde daha kolay uygulayabildiğine; Avrupa'da ise katı EWC kuralları nedeniyle frene bastığına dikkat çeker. Türk işçisinin bu masaya oturması, "sosyal dampingi" (hakların ucuzlatılmasını) engelleyecek bir kalkan olarak yorumlanır (Özcüre, 2016: 321).

Avrupa Birliği sosyal politikası üzerine çalışan akademisyenler arasında Toker Dereli, Meryem Koray ve Aziz Çelik, Türkiye Hükümeti'nin mevzuat politikasını eleştirel bir süzgeçten geçirerek, Türkiye'nin Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın 21. (Bilgilendirilme ve danışma hakkı) ve 22. (Çalışma koşullarının ve çalışma ortamının düzenlenmesine ve iyileştirilmesine katılma hakkı) maddelerine koyduğu resmi çekinceleri kurumsal katılımın önündeki en büyük yasal engel olarak görür. Türkiye'nin Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın 21. ve 22. maddelerine koyduğu resmi çekinceler kurumsal katılımın önündeki en büyük yasal engel olarak değerlendirilmektedir (Dereli ve ark., 2022).

Türkiye'deki sendikaların, Avrupalı ortaklarıyla birlikte bastırarak EWC masalarında "Gözlemci Delege" statüsü kazanmasının tam üyelik beklenmeden atılabilecek en rasyonel adım olduğu savunulur. TÜRK-İŞ, ülkemizde sosyal diyaloğun hayata geçirilmesi için, işyeri ve işletme düzeyinde yönetime katılmanın sağlanması ile ilgili bir dizi ön koşulun varlığını ileri sürmektedir. Yönetime katılma ile ilgili bu ön koşul yerine getirmeden sosyal diyalogdan beklenen yararın sağlanmayacağını belirtmektedir. TÜRK-İŞ eski Genel Başkanlarından Bayram Meral, 1993 yılında yaptığı bir değerlendirmede, "TÜRK-İŞ, özgür toplu pazarlık sistemine ek olarak, bir danışma organı ve üst düzey bir diyalog platformu olarak bir Konsey'e olumlu bakmaktadır" demiş ve ESK'in kurulmasından yana olduklarını belirtmiştir. Aynı dönem itibariyle HAK-İŞ ve DİSK'in de ESK'in kurulmasına karşı olmadıkları ancak, gerekli alt yapının henüz hazır olmadığını, hükümetin baskın yapısından rahatsızlık duyduklarını ve ücretlerin disipline edilmesini sağlayacak bir Konsey'den yana olmadıklarını belirtmişlerdir (Koray ve Çelik, 2007: 379-380).

1995 Yılında ESK'nin kurulması ile ESK çalışmalarına katılan DİSK, son dönemde, 2006 yılında ESK'in bir sosyal diyalog platformu olarak başarılı olmadığı görüşüyle bu

kuruluşun çalışmalarından çekilmiştir. Bakanlığın AB uyum projelerinde iş sağlığı güvenliği (İSG) kurullarına odaklandığını, ancak işçinin şirketin ekonomik ve mali yönetimini denetleyebileceği gerçek bir EWC ve çalışma konseyi vizyonunun AB'de olduğu gibi Türk İş Kanunu'na (4857 sayılı kanun) entegre edilmediğini, yasal uyumun kağıt üstünde veya askıda bırakıldığını belirtmektedirler. Yasal tıkanıklıkların aşılması için pratik kurumsal çözümler önerilmekle birlikte daha çok mevzuat zorunlu kılmasa bile, Türk akademisyenler uluslararası şirketlerin kendi kurumsal sosyal sorumluluk ve ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) ilkeleri doğrultusunda EWC sözleşmelerini revize etmelerini önermektedir. Türkiye'deki sendikaların, Avrupalı ortaklarıyla birlikte bastırarak EWC masalarında "Gözlemci Delege (Observer)" statüsü kazanmasının, tam üyelik beklenmeden atılabilecek en rasyonel akademik ve sendikal adım olduğu savunulur (Özcüre, 2016: 321).

Çalışanların işyerinde sosyal diyalog uygulamaları hakkında Yıldız Holding, yıllık sürdürülebilirlik raporları ve diğer ilgili raporlarda Yıldız Holding EWC hakkında bilgi var mı? sorusuna yanıt "hayır" olarak verilebilir. Çünkü, ne Yıldız Holding'in ana sürdürülebilirlik raporlarında ne de küresel iştiraki pladis'in raporlarında, "Çalışanların Yönetime Katılması" başlığı altında Yıldız Holding EWC'sine (Avrupa Çalışan Konseyi) dair somut bir bilgi veya veri yer almamaktadır(Yıldız Holding, 2026). Bu durum, sürdürülebilirlik raporlamalarının küresel standartları (GRI, CSRD/ESRS) ile Yıldız Holding'in kurumsal stratejisi arasındaki şu yapısal nedenlerden kaynaklanmaktadır. Yıldız Holding ve raporlarında "çalışanların sürece katılımı" ifadesi geçmektedir. Ancak bu katılım endüstriyel demokrasi ve yönetime katılım anlamında Yıldız Holding EWV dışında denetim/gözetim kurulunda işçi temsilini kapsamamaktadır. Daha çok İnsan Kaynakları (İK)odaklı operasyonel süreçleri kapsamaktadır. İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Kurulları ise Türkiye'deki fabrikalarda (Ülker vb.) çalışanların katılımı, yalnızca yasal zorunluluk olan İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları üzerinden gerçekleşmektedir. Thrive ve Dijital Katılım: Pladis'in en güncel 2024 ve 2025 Sürdürülebilirlik raporlarında, çalışan katılımı "Thrive" gibi online akademi eğitimlerine katılım oranları veya "EmpowerHER" gibi kadın istihdamı projeleri üzerinden ölçülmektedir. Çalışanların yönetime sesini duyurması, sendikal/resmi çalışma konseyler üzerinden sağlanabildiği gibi şirket içi memnuniyet ve bağlılık anketleri (Pulse anketleri) kapsamında da raporlara yansıtılmaktadır (Yıldız Holding, 2026: 50).

Pladis Global, Avrupa Birliği'nin yeni Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) ve Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (ESRS) ile uyum kapsamında "Çift Önemlilik Analizi" (Double Materiality Assessment) yürütmektedir. Bu standartlar şirketi işçi hakları (ESRS S1 - Kendi İş Gücü) başlığı altında sendikal özgürlükleri ve toplu sözleşme oranlarını açıklamaya zorunlu tutar. Ancak, Pladis bu yükümlülüğü yerine getirirken genel olarak "Avrupa'daki fabrikalarımızda yerel sendikalarla toplu sözleşmelerimiz mevcuttur" ifadesini kullanmakta; Yıldız Holding EWC'nin delege yapısını, bütçesini veya konsey kararlarını sürdürülebilirlik raporlarının bir parçası haline getirmemektedir. EWC gibi yapılar sürdürülebilirlik raporlarında yer almasa da Pladis'in

Birleşik Krallık hukuku gereği yayınlamak zorunda olduğu Şirketler Kanunu Madde 172 Bildirimleri- "Section 172 Statements" ve finansal yıllık faaliyet raporlarında (Annual Reports) kısaca yer bulmaktadır. Bu yasal bildirimlerde, yönetim kurulunun karar alırken "çalışanların çıkarlarını nasıl gözettiği" (Engagement with Employees) açıklanmak zorundadır. Pladis yönetimi, Birleşik Krallık ve Avrupa'daki işgücüyle olan iletişim kanallarını listelerken Avrupa Çalışma Konseyi (EWC) mekanizmasını bir "paydaş iletişim kanalı" olarak bu teknik yasal dökümanlarda zikretmektedir. Pladis Global üzerinde Yıldız Holding EWC Avrupa Çalışma Konseyi ile ilgili veriler ve P detaylıca incelendiğinde görüleceği üzere, Yıldız Holding EWC (Avrupa Çalışma Konseyi) ve çalışanların yönetime katılımına ilişkin verilerin raporlama dökümanlarındaki teknik arka planı ve dağılımı coğrafi olarak kesin hatlarla bölünmüştür. (Pladisglobal, 2026).

Pladis Global'in çatı şirketi finansal olarak bir holding yapısı (holding company) olduğu için doğrudan kendi bünyesinde istihdam ettiği bir işgücü görünmemektedir. EWC'nin doğrudan muhatabı olan İngiltere ve Avrupa genelindeki işçilere dair tüm resmi sendikal ilişkiler, katılım mekanizmaları ve EWC'yi de kapsayan diyalog süreçleri, alt iştirak olan Pladis Global dökümanlarında yasal olarak beyan edilmektedir. Raporda açıkça belirtildiği üzere, Türkiye'deki işgücünün katılım süreçleri, toplu iş sözleşmesi (TİS) oranları ve sendikal bildirimleri pladis dökümanlarında değil; doğrudan Ülker Bisküvi Yıllık Faaliyet Raporları bünyesinde muhafaza edilmekte ve oradan izlenmektedir. kapsamında yapılan Çift Önemlilik Analiz**i** (Double Materiality Assessment), şirketin çalışan haklarına bakış açısındaki verisel çerçeveyi çizer. Raporlar, sendikal hakları "Sosyal" (S) bacağının bir gerekliliği olarak doğrular ancak bunu EWC özelindeki delege toplantı detayları üzerinden değil, Avrupa'daki fabrikalarda "toplu iş sözleşmesi kapsamındaki işçi yüzdesi" ve "yerel sendikalarla kurulan endüstriyel ilişkiler" gibi makro veriler üzerinden puanlar. Şirketin kurumsal katılım stratejisi, sendikal konseyler yerine küresel olarak yürütülen ve çeşitlilik-kapsayıcılık politikasını yöneten gibi iç yönetim komiteleri üzerinden veriselleştirilir (Pladisglobal, 2026).

Akademik literatürün ve endüstriyel ilişkiler uzmanlarının da işaret ettiği gibi, çok uluslu şirketler EWC toplantılarında konuşulan stratejik/finansal gizlilik içeren müzakereleri (fabrika bazlı bütçeler, işten çıkarma planları veya yeni yatırımlar gibi) kamuya açık sürdürülebilirlik raporlarının bir parçası yapmaktan kaçınırlar. Bu nedenle, Yıldız Holding EWC'sinin varlığı ve etkinliği pladis tarafından yasal bir "paydaş yönetim kanalı" olarak doğrulanırken, bu konseyin iç verileri halka açık raporların dışında, tamamen yönetim ile sendika (EFFAT/GMB/Unite) arasındaki kapalı devre kurumsal diyalog dökümanlarında tutulmaktadır (Pladisglobal, 2026).

İngiltere Şirketler Kanunu (Companies Act 2006) uyarınca hazırlanan resmi dökümanlarında çalışan katılımına dair şu yasal taahhütler ve yapısal veriler yer alır. Dokümanda, ana şirket olan Pladis Foods Limited'in doğrudan operasyonel bir ticaret yürütmeyen bir "holding şirketi" (holding company) olması sebebiyle yıl boyunca bünyesinde doğrudan bir işçi istihdam edilmediği resmen beyan edilir. Şirket direktörleri, verdikleri kararlarda grubun asıl işgücünün konuşlandığı Birleşik Krallık ve Türkiye'deki

bağlı operasyonel şirketlerdeki işçilerin çıkarlarını gözetmekle yükümlü olduklarını yasal olarak taahhüt etmektedir. Günlük yönetim süreçleri ve işçi katılım kanalları alt şirketlere (örneğin Birleşik Krallık için *pladis (UK) Limited*'e) delege edilmiştir. Yönetim kurulu, finansal ve operasyonel kararların iş gücü üzerindeki etkilerini yılda en az 4 kez toplanarak standart rapor formatları üzerinden resmi denetime tabi tutmaktadır. Holdingin Türkiye bacağındaki çalışan katılımı ve sendikal temsiliyet verileri, Avrupa'daki EWC modelinin aksine tamamen yerel Toplu İş Sözleşmeleri (TİS) üzerinden raporlanmaktadır. Yıldız Holding'in Türkiye'deki gıda üretim tesislerinde (özellikle fabrikalarında) mavi yakalı çalışanların sendikalaşma ve toplu iş sözleşmesinden yararlanma oranı %90'ın üzerindedir Bu oran, Türkiye ortalamasının çok üzerinde bir endüstriyel koruma verisi anlamına gelir (Yıldız Holding, 2026).

Türkiye operasyonlarında katılım; ve sendikalarının iş yeri baştemsilcileri ve iş yeri komiteleri (İSG kurulları vb.) üzerinden resmiyet kazanır. Dönemsel toplu sözleşme müzakereleri, işçilerin ücret, sosyal haklar ve çalışma koşulları süreçlerine doğrudan katılımını belgeleyen ana verisel kaynaktır. Yıldız Holding Avrupa Çalışma Konseyi'nde (EWC) Bilgi Verme (Information) ve Danışma (Consultation) süreçleri, AB'nin ve (EU)/2025/2450 sayılı EWC Yönergesi standartlarına uygun olarak, belirli bir takvim ve kurumsal hiyerarşi içinde yürütülmektedir. Bu işleyiş, holdingin Londra merkezli atıştırmalık iştiraki ve Avrupa'daki diğer operasyonlarını kapsayan yapısal bir iletişim zinciridir. İşleyiş mekanizması şu temel adımlardan oluşur. Bilgi verme, merkezi yönetimin işçi delegelerine kurumsal durum hakkında şeffaf raporlar sunmasıdır. Yıldız Holding/Pladis yönetimi; şirketin genel ekonomik gidişatı, küresel finansal bilançoları, üretim hacimleri, pazar payları ve istihdam yapısına ilişkin verileri delege kuruluyla paylaşır. Bilgiler, olağan yıllık genel kurullardan önce delegelerin inceleyebilmesi ve kendi aralarında ön değerlendirme yapabilmesi amacıyla makul bir süre öncesinden (genellikle birkaç hafta önce) dökümanlar halinde iletilir. İşçilerin bilgileri eksiksiz analiz edebilmesi için tüm finansal ve kurumsal sunumlar delegelerin ana dillerine (İngilizce, Fransızca, Hollandaca vb.) çevrilerek sunulur. Danışma, bilgi vermenin ötesinde, yönetimin alacağı stratejik kararlar öncesinde işçilerin kurumsal görüşünü alma ve diyalog kurma sürecidir. Yönetim, sınır ötesi operasyonları doğrudan etkileyecek büyük kararları (fabrika kapatma, toplu işçi çıkarma, üretim hattı taşıma veya şirket birleşmeleri) kesin olarak uygulamaya koymadan önce EWC'ye danışmak zorundadır. Bilgi aktarımının ardından işçi delegeleri kendi aralarında toplanarak yönetimin planına karşı ortak bir "Kurumsal Görüş Raporu" (Opinion) hazırlar. Bu raporda planlanan değişikliğin işçiler üzerindeki olumsuz etkileri ve alternatif çözüm önerileri yer alır. Yıldız Holding/Pladis yönetimi, EWC'nin sunduğu bu resmi görüş raporunu incelemek ve neden kabul edip etmediğine dair gerekçeli bir kurumsal yanıt sunmakla yükümlüdür. Ancak EWC'nin kararları veto etme hakkı yoktur; süreç ortak bir uzlaşı arayışıdır. Bilgi verme ve danışma mekanizmasının çalışabilmesi için kurumsal gündemin "uluslararası / sınır ötesi" bir nitelik taşıması şarttır. Sadece tek bir ülkedeki fabrikayı ilgilendiren yerel bir konu (örneğin Fransa'daki bir fabrikanın iç çalışma saatleri) EWC'nin bilgi ve danışma alanına girmez, o ülkenin yerel sendikasıyla çözülür. Ancak İngiltere'deki bir üretimin Fransa veya

Hollanda'ya kaydırılması gibi en az iki ülkeyi etkileyen kararlar doğrudan EWC'nin bilgi ve danışma mekanizmasını tetikler. Şirkette ani gelişen bir kriz, fabrika kapatma veya büyük çaplı organizasyonel küçülme planı gündeme geldiğinde, yıllık olağan toplantı beklenmez. Yönetim, EWC Yürütme Komitesini (Select Committee) acil olarak "Olağanüstü Bilgi ve Danışma Toplantısına" çağırır ve süreç hızlandırılmış bir takvimle işletilir (Pladisglobal, 2026).

Yıldız Holding EWC bünyesindeki ticari gizlilik (sır) kuralları ve konsey kararlarının yasal yaptırım güçleri**,** AB'nin Yönergesi ve güncellenen uyarınca şu hassas dengelere dayanmaktadır. Yönetimin stratejik kararları işçilerin temsilcileriyle paylaşırken en çok dikkat ettiği konu ticari sırların dışarı sızmasıdır. EWC işleyişinde bu durum katı kurallara bağlanmıştır. Delege seçilen işçiler, konsey toplantılarında kendilerine sunulan ve yönetimin "Gizli (Confidential)" olarak etiketlediği hiçbir bilgiyi üçüncü şahıslarla, basınla veya fabrikadaki diğer çalışanlarla paylaşamazlar. Bu yükümlülük delege görev süreleri bittikten sonra da yasal olarak devam eder. Şirket yönetimi, her bilgiyi keyfi olarak "gizli" ilan edemez. Bir bilginin gizli tutulabilmesi için, dışarı sızması halinde Pladis'in pazar rekabetçiliğine, hisse değerlerine veya ticari operasyonlarına nesnel olarak zarar verebilecek nitelikte (örneğin henüz borsaya bildirilmemiş bir şirket satışı veya yeni bir marka patenti gibi) olması gerekir. Bilgi sızdıran delegeler, görev yaptıkları ülkenin (örneğin Birleşik Krallık veya Fransa) ulusal iş hukukuna göre disiplin cezası alma, işten tazminatsız çıkarılma ve hatta şirkete verdikleri ticari zararın boyutuna göre maddi tazminat davalarıyla karşılaşma riski taşırlar (ETUI-EWCDB, 2026).

AB'nin yürürlüğe koyduğu güncel EWC Revizyon Yönergesi (EU)/2025/2450 ile birlikte, bilgi verme ve danışma yükümlülüklerini kasten ihlal eden, süreci bypass eden veya delegelerin hak arama çabalarını engelleyen çok uluslu şirketlere karşı uygulanan idari ve finansal para cezaları büyük ölçüde ağırlaştırılmış ve caydırıcı hale getirilmiştir. EWC'nin yasal olarak yönetim tarafından alınan kararları doğrudan iptal etme yetkisi olmasa da kurumsal uzlaşı sağlanamadığı durumlarda, konseyde yer alan GMB veya Unite gibi güçlü sendikalar bu anlaşmazlığı fabrikalarda yasal grevlere, iş yavaşlatma eylemlerine veya markaya yönelik uluslararası boykot kampanyalarına dönüştürebilir. Bu nedenle yönetimler, finansal yaptırımlardan ziyade bu sendikal kaldıracın yaratacağı itibar ve üretim kaybından çekinerek EWC ile uzlaşmayı seçerler. Yıldız Holding'in Türk işçilerinin de Yildiz Holding EWC'de (Avrupa Çalışma Konseyinde) temsili için kuruluş anlaşmasından kaynaklanan bir zorunluluk olmasa da gönüllülük, sendikal diplomasi ve kurumsal genişleme stratejileri sayesinde bu mümkündür. Yıldız Holding'in 83 bin çalışanının yaklaşık 65 bininin Türkiye'de olduğu göz önüne alınırsa, Türk işgücünün bu konseyde sesini duyurabilmesi için atılabilecek adımlar şunlardır; AB mevzuatı Türkiye'yi zorunlu tutmasa da şirketlerin kendi EWC sözleşmelerine AB dışı ülkeleri gönüllü olarak ekleme yetkisi vardır. Tıpkı Brexit sonrası Birleşik Krallık işçilerinin haklarının korunması için sözleşmeye özel madde eklenmesi gibi, Yıldız Holding EWC metnine *"Türkiye operasyonlarındaki işçileri gözlemci veya daimi delege olarak kapsar"* ibaresi eklenebilir. İlk etapta Türk işçilerin tam oy hakkı olmasa bile toplantılara "Gözlemci

Delege" olarak katılması talep edilebilir. Bu sayede Avrupa'daki kararların Türkiye fabrikalarındaki (örn. Ülker) işgücüne etkisi ilk ağızdan takip edilir. Avrupa genelinde gıda işçilerini temsil eden çatı sendika , Yıldız Holding EWC'si üzerinde büyük bir ağırlığa sahiptir (Yıldız Holding, 2026).

Hem Öz Gıda-İş hem de Tekgıda-İş, Brüksel merkezli Avrupa Gıda, Tarım ve Turizm Sendikaları Federasyonu'nun () aktif üyeleridir. Türk sendika liderleri, EFFAT İcra Kurulu toplantılarında Yıldız Holding EWC'sine Türkiye'den delege kabul edilmesi yönünde resmi bir tavsiye kararı veya lobi faaliyeti başlatabilir. Pladis'in İngiltere'deki fabrikalarında örgütlü olan GMB ve Unite sendikaları gibi güçlü Avrupalı ortaklarla ikili dayanışma anlaşmaları imzalanabilir. İngiliz veya Fransız delegelerin, Yıldız Holding merkezi yönetimiyle yürütecekleri resmi EWC müzakerelerinde "En büyük işgücünün bulunduğu Türkiye'deki meslektaşlarımızın da bu masada olması kurumsal şeffaflık gereğidir" şartını masaya getirmeleri sağlanabilir. Türk sendikaları, EFFAT ve küresel üst birlik IUF ortaklığıyla Yıldız Holding'e bir Küresel Çerçeve Sözleşmesi imzalatmak için kampanya yürütebilir. Bu tarz küresel sözleşmeler, genellikle EWC yapısının da AB sınırları dışına (şirketin ana vatanı olan Türkiye'ye) genişletilmesini kolaylaştırır. Gıda ve hızlı tüketim sektöründeki birçok küresel dev, AB mevzuatının sınırlarını gönüllü olarak esneterek Türkiye'deki işçilere Avrupa konseylerinde yer vermiştir (EFFAT, 2026).

Örneğin, Nestlé'nin Avrupa genelindeki danışma konseyi olan , şirketin küresel yeniden yapılanma süreçlerinde işçileri korumak için sendikalarla ortak hareket eder. Nestlé, Türkiye'deki operasyonlarının büyüklüğünü dikkate alarak Türk işçi temsilcilerini konsey bünyesine "Gözlemci (Observer)" statüsünde dahil etmiştir (Özcüre, 2007: 637-638). Türk delegeler oy hakkı olmasa da tüm kritik kurumsal sunumlara erişebilmektedir. Unilever Avrupa Çalışan Konseyi (), yaklaşık 20.000 işçiyi temsil eden ve şirket birleşmelerinde grev uyarısı yapabilecek kadar güçlü bir yapıdır. Unilever, imzaladığı kapsamında, aday ülke veya stratejik pazar statüsündeki Türkiye gibi ülkelerdeki işçi temsilcilerinin de belirli periyotlarla konsey toplantılarına davet edilmesini kurumsal bir kültür haline getirmiştir. Yine, Danone gibi bazı gıda devleri, EWC sözleşmelerini direkt "Küresel Çalışan Konseyi" mantığına evirerek Türkiye de dahil olmak üzere AB dışındaki büyük üretim merkezlerine doğrudan delege kotası ayırmaktadır. Yıldız Holding'in merkezi yönetiminin Türkiye'de olması, Türk işçilerin konseye dahil edilmesi talebini Nestlé veya Unilever'e kıyasla daha güçlü kılmaktadır. Şirket yönetiminin küresel gıda standartlarını ve kurumsal yönetişim ilkelerini tüm fabrikalarında (İngiltere'deki McVitie's ile Türkiye'deki fabrikalar arasında fark gözetmeksizin) eşit uygulama vizyonu, çalışanların Yıldız Holding EWC'de temsilinde de eşitlik sağlanması için sendikalara güçlü bir meşruiyet alanı sunmaktadır (ETUI-EWCDB, 2026).

5. Sonuç ve Genel Değerlendirme

AB ve AEA dışında yer alması sebebiyle Türkiye, aday ülke statüsüne rağmen topluluk düzeyindeki sosyal diyalog normlarının doğrudan yasal kapsamına girmemektedir. Buna karşılık, küresel ve bölgesel ticari entegrasyonun bir sonucu olarak, AB yönergelerine tabi

yerli ve yabancı sermayeli çokuluslu yapıların Türkiye'deki operasyonları hızla genişlemektedir. Literatürdeki son veriler, bu çerçeveye giren toplam şirket sayısının 445'e ulaştığını ve bunların arasında Yıldız Holding başta olmak üzere altı büyük Türk şirketinin yer aldığını göstermektedir. Yerel kurumsal kültürde sosyal diyalog mekanizmaları teorik olarak olumlu karşılansa da, söz konusu altı firmayı kapsayan ampirik anket bulguları, şirketlerin beşinde yasal kurumsal katılım altyapısının henüz tesis edilmediğini ortaya koymaktadır. Bu yapısal eksikliğe rağmen, AB boyutlu bazı çokuluslu işletmeler, Türkiye'deki insan İKY profesyonellerinin veya işgücü temsilcilerinin merkez kurullardaki AÇK/EWC faaliyetlerine gözlemci statüsüyle katılımını desteklemektedir. Bu kurumsal pratik, işgücü ile yönetim arasındaki stratejik bilgi akışını güçlendirerek idari kararların benimsenme düzeyini artırmaktadır.

AÇK'lar genel olarak "danışsal" organlardır, yani doğrudan yönetim kararlarını iptal etme veya veto etme yetkileri yoktur. Ancak bu durum, konseyin tamamen güçsüz olduğu anlamına gelmemektedir. Eğer Yıldız Holding/Pladis yönetimi, sınır ötesi yapısal bir değişikliği (örn. bir fabrikayı kapatıp üretimi başka bir AB ülkesine taşımayı) Yıldız Holding EWC'ye zamanında bildirmeden veya danışma sürecini tamamen tamamlamadan hayata geçirmeye çalışırsa, EWC'nin ulusal mahkemelere başvurma hakkı vardır. Mahkemeler, danışma süreci yasalara uygun şekilde tamamlanana kadar şirketin kurumsal kararının yürütmesini durdurma (ihtiyati tedbir) kararı verebilir. Bu da şirkete zaman ve ciddi finansal maliyet kaybettirir.Avrupa endüstri ilişkileri hukukunda, şirketlerin EWC süreçlerini tamamlamadan attığı adımların mahkemelerce durdurulabileceğine dair en somut küresel emsaller Renault Vilvoorde ve Gaz de France kararlarıdır (EIIR, 1997; Jagodzinski, 2007)**.**

Türk endüstri ilişkileri sisteminin köklü bir özelliği olan sendikal tekelcilik ve beraberinde gelen direnç, çağdaş Avrupa sosyal modelinde görülen yasal kurumsal katılım kurullarının yerel mevzuata dahil edilmesini bugüne kadar sınırlandırmıştır. Ancak küresel rekabette aktif rol oynayan yerli şirketlerin bu uluslararası normatif dönüşümlerin dışında kalması stratejik olarak mümkün değildir. Dolayısıyla, potansiyel yasal kapsama girecek işletme hacmi göz önünde bulundurularak, sistemin Türk iş hukukuna entegrasyonu hem kurumsal yönetim hem de endüstriyel demokrasi açısından dönüştürücü etkilere sahiptir. Hükümet kanadı ve sosyal tarafların bu alanda proaktif öneriler geliştirmesi akademik çevreler tarafından da elzem görülmektedir. Türkiye, İş Kanunu'ndaki klasik sendika temsilciliği modelinin ötesine geçerek hem çok uluslu şirketler hem de işyeri ve işletme düzeyinde çalışma konseylerinin önünü açacak yapısal reformları gerçekleştirmek durumundadır. Her ne kadar bu düzenlemeler 2003 yılı Ulusal Programı'nda orta vadeli bir taahhüt olarak yer alsa da AB müzakerelerinin mevcut durgunluğu nedeniyle süreç yavaşlamıştır. Konunun çözümü 19. Fasıl: Sosyal Politika ve İstihdam başlığı altındaki müzakere dinamiklerine bağlıdır. Gelecek dönemde yasal bir zemine kavuşması beklenen bu katılım modelinin, öncelikle ulus-ötesi dev firmalardan başlayarak kademeli biçimde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) doğru yaygınlaşacağı öngörülmektedir.

Türkiye'de Yıldız Holding bünyesindeki fabrikalarda örgütlü olan yerel sendikalar (örneğin Öz Gıda-İş veya Tekgıda-İş), üyesi oldukları veya iş birliği yaptıkları EFFAT aracılığıyla merkezi yönetime baskı yapabilir. Sendikalar, Yıldız Holding yönetimi ile sadece Avrupa değil, küresel ölçekte geçerli bir "Küresel Çerçeve Sözleşmesi" (Global Framework Agreement) imzalamayı teklif edebilir. Bu sözleşme, EWC toplantılarına Türkiye'den de temsilci davet edilmesini yasal zemin haline getirebilir. Avrupa'daki mevcut pladis işçi delegeleriyle Türkiye'deki sendikal liderler arasında doğrudan köprüler kurulabilir. Türkiye'deki işçilerin yaşadığı sorunlar, toplu sözleşme süreçleri veya üretim standartları, Avrupa'daki delegeler örneğin Birleşik Krallık'taki GMB veya Unite sendikası temsilcileri vasıtasıyla EWC'nin resmi gündemine taşınabilir. Resmi konsey dışında, WhatsApp grupları veya dönemsel online toplantılarla Avrupa EWC delegeleri ile Türkiye'deki iş yeri baştemsilcileri arasında bir bilgi paylaşım ağı kurulabilir.

Yıldız Holding, Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) imzacısı olup küresel ölçekte eşitlik ve kapsayıcılık ödülleri () alan, itibar yönetimine önem veren bir kuruluştur. Yatırımcılara ve fon sağlayıcılara şirketin "Sosyal" (S) yönetim süreçleri hatırlatılarak, en büyük işgücünün (Türkiye'nin) küresel karar alma ve danışma mekanizmalarının dışında tutulmasının kurumsal kapsayıcılık ilkeleriyle çeliştiği argümanı sunulabilir. Türk işçilerin Yıldız Holding Avrupa Çalışma Konseyi'ne (EWC) dahil edilmesi süreci, yasal zorunlulukların ötesinde uluslararası sendikal diplomasi ve şirketlerin küresel genişleme stratejileri ile doğrudan ilişkilidir. Türkiye'deki sendikaların izleyebileceği diplomasi adımları ve çok uluslu diğer devlerin Türk işçileri konseylerine nasıl dahil ettiğine dair örnekler şu şekildedir: Türkiye'de Yıldız Holding/Pladis fabrikalarında (örneğin Ülker bünyesinde) yetkili olan sendikalar. Özellikle Hak-İş'e bağlı veya iş kolundaki diğer güçlü sendika olan Türk-İş'e bağlı , Türk işçilerin sesini konseye taşımak için diplomatik yolları kullanabilir (Yıldız Holding, 2026).

Türkiye'nin onayladığı 135 sayılı ILO (UÇÖ) Sözleşmesi, sendikal örgütlenmenin bulunmadığı işletmelerde bağımsız işçi konseylerinin kurulmasına yasal olanak tanınmasını öngörmektedir. Bu uluslararası taahhüde ve AB uyum hedeflerine rağmen, 4857 sayılı İş Kanunu'nun hazırlık aşamasında öngörülen reformlar sendikal muhalefet nedeniyle hayata geçirilememiştir. Özellikle toplu pazarlık ağının dışında kalan KOBİ'lerde; çalışanların bilgilendirilmesi, danışılması ve ortak karar mekanizmalarına katılımı açısından çift kanallı temsil modelinin benimsenmesi endüstriyel demokrasi ve sosyal diyalog açısından bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir ().

Türkiye'de işyeri düzeyindeki kurumsal sosyal diyalog, genel bir katılım modelinden ziyade yasanın belirlediği sınırlı ve spesifik alanlardaki komisyonlar kanalıyla yürütülmektedir. Bu doğrultuda işleyen başlıca yapılar; tehlike arz eden durumlarda işin durdurulması kararını veren kurullar, 50 veya daha fazla personelin istihdam edildiği işletmelerde kurulması zorunlu olan iş sağlığı ve güvenliği kurulları ile yıllık izin süreçlerini koordine eden izin komiteleridir. Belirtilen bu yasal kurulların ötesinde, sosyal diyalog zeminleri bazı işletmelerde ancak toplu iş sözleşmesi mekanizmalarıyla tesis edilebilmektedir. Mevcut iç hukuk pratiklerinin katılım düzeyi açısından yetersiz kalması,

Türkiye'nin AB bütünleşmesi (entegrasyonu) kapsamında sosyal politika müktesebatını *(acquis communautaire)* içselleştirmesini zorunlu kılmaktadır (Tuncay, 2004: 77-78). Nitekim 3 Ekim 2005 tarihinde Avrupa Birliği ile tam üyelik müzakerelerinin başlatılmasına yönelik kararın alınması, yerel endüstri ilişkileri standartlarının çağdaş Avrupa sosyal modellerine uyumlaştırılması sürecinde önemli bir dönüm noktası oluşturmuştur (Gülmez, 2006: 19).

Kaynakça / References

ANDAÇ, Faruk. *İş Hukuku (Türk Çalışma Hukuku) 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu Değişiklikleri İle*, Ankara: 2003.

BLANPAIN, Roger. "İşçilerin İşletme Karar Sürecinin Etkisi, Yönetime Katılma Konusunda Genel Bir Bakış", (Çev.Toker Dereli), *Organizasyonlarda Davranış*, II. Cilt, İ.Ü.Yay., İstanbul: 1976.

CAM, Erdem. Türkiye'de Sendikalaşma Eğilimleri ve İşyeri Düzeyinde Temsil Sorunu. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2(1), 2013: 110–120.

ÇELİK, Nuri. *İş Hukuku Dersleri.* İstanbul: 2004.

DERELİ, Toker. Sarıca, Y. Pınar. Taşbaşı, Aslı. Kaynak, Elif, Çağlı. "Institution-Building on Shop-floor Employees' Representation with Reference to International Norms and Representative Industrial Democracy: A First Attempt to Model Dual-channel Representation in Turkey", *Çalışma ve Toplum*, C.4, S.75. 2022: 2613-2638.

DERELİ, Toker. "21. Yüzyıla Girerken Batıdaki Gelişmeler Karşısında Türk Endüstri İlişkileri Sistemi: Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme", *İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları 45. Kitap*, İstanbul Üniversitesi Yayın No:4401, İktisat Fakültesi Yayın No: 573, İstanbul: 2003: 3-23.

DE SPIEGELAERE, Stan, Jagodzinski, Romuald. *European Works Councils and SE Works Councils in 2015 Facts & Figures*, ETUI, D/2015/10.574/46, ISBN: 978-2-87452-379-3 (electronic version), Brussells, Belgium: 2015.

DİCLE, İ. Atilla. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. ODTÜ, Ankara:1980,.

EFFAT, 2026. European Federation of Food, Agriculture, and Tourism Trade Unions, , Web. 04 Oct. 2026

ENGİN, Enver Murat. *İşgücünün Temsili ve İşyerinde Sosyal Diyalog.* İstanbul: Beta, 2012.

ENGİN, Enver Murat. AB Ülkelerinde İkili, Üçlü, Genişletilmiş Sosyal Diyalog Mekanizmaları ve İyi Uygulama Örnekleri. *Çalışma Hayatında Sosyal Diyaloğun Geliştirilmesi Projesi* [Rapor], Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Türkiye Ofisi: 2018.

European Industrial Relations Review [EIRR]. The Renault case and the future of the EWC directive. European Industrial Relations Review, (280): 1997: 12-16.

EYRENCİ, Öner. "Avrupa Birliği ve Türk Hukukunda Sosyal Diyalog ve İşçilerin Yönetime Katılması", *AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri*, Editör:Alpay Hekimler, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 2004.

EWCDB-EU, Glassory, , Web. 04 Oct. 2026.

ETUI-EWCDB, Yıldız Holding EWC Agreement, , Web. 04 Oct. 2026.

GÜLMEZ, Mesut. *Avrupa Birliği ve Sosyal Politika*, Hatiboğlu Yayınları:145, Sosyal Bilimler Dizisi:02, ISBN 978-975-8322-27-5, Ankara: 2008.

GÜLMEZ, Mesut. Gözden Geçirilmiş Avrupa Şartı ve Türkiye'nin Çekinceleri, *TÜRK-İŞ/SAK "Avrupa Birliği Müzakere Sürecinde Avrupa Sosyal Modeli ve Sendikal Haklar" Uluslararası Sempozyumu*, 3-4 Ekim 2006, TÜRK_İŞ Dergisi'nin (Temmuz-Ekim 2006, Sayı:373) eki, Ankara: 2006.

HEKİMLER, Alpay, “Avrupa Endüstri İlişkiler Sisteminin Belkemiği:Avrupa Çalışma Konseyleri ve Uygulamaları”, *AB – Türkiye & Endüstri İlişkileri*, Dr. Alpay Hekimler (Editör), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 2004.

HEKİMLER, Alpay ve Wenz, M. (2004). Avrupa Anonim Şirket (SE) Temel Düşünce ve İşletmelerde Uygulanma Olanakları. Hekimler, A. (Ed.) (ss. 307-359). AB – Türkiye & Endüstri İlişkileri, İstanbul: Beta.

İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV). *Avrupa Birliği'nin Şirketler Hukuku Müktesebatı ve Türkiye'nin Uyumu,* Hazırlayan: Prof. Karel Van Hulle, (Ed.) Hürrem Cansevdi, İstanbul: 2003.

JAGODZINSKI, Romuald. *The Gaz de France case: A turning point for European Works Councils?* European Trade Union Institute, Brussel: 2007.

JAGODZINSKI, Romuald and Stoop, Sjef. *How To Deal With Confidential Information*, The European Trade Union Institute. ETUI, 20 May. 2021. Web. 04 Oct. 2026.

KORAY, Meryem ve Çelik, Aziz. Avrupa Birliği ve Türkiye'de Sosyal Diyalog, Belediye-İş Yayınları, Belediye-İş Sendikası, Ankara: 2007.

OSSBORN, Clara and Omdal, Lundgren Klara. Too Little, Too Late? Employee Influence and the Limits of Information and Consultation in EU Law, Master Tesis, Lund University, Lund, Sweden: 2026.

ÖZCÜRE, Gürol. *Avrupa Birliği-Türkiye Müzakere Sürecinde Sosyal Politika ve İstihdam*. İstanbul: 2016.

ÖZCÜRE, Gürol. *Avrupa Birliği'nin Sosyal Politikası ve Türkiye*, Derin Yayınları, İstanbul: 2010.

ÖZCÜRE, Gürol ve Demirkaya, Harun. “Türkiye'de Faaliyet Gösteren Çok Uluslu Şirketlerde Avrupa Birliği'nde Uygulanan Çalışanların Yönetime Katılması Gerçekleştirilebildi mi? (Sistemin Türk Çalışanlara Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Ön Araştırma)”, *15.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitab*ı, Düzenleyen: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 1. Basım Mayıs 2007 ISBN: 978-975-7998-33-5, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi, 633-643, Sakarya: 2007.

ÖZCÜRE, Gürol ve Eryiğit, Nimet. “AB'de Çalışanların Yönetime Katılma Yönergesinin KOBİ'ler Düzeyinde Uygulanması ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları, 51 Kitap, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4637, İktisat Fakültesi Yayın No:590, ISSN: 1304-0103, 144-176. İstanbul: 2006.

ÖZCÜRE, Gürol. “The European Company Corporate Governance Model and Employee Participation in Decision Making Process”, *The Proceedings of International Strategic Management Conference*, “Strategic Management from National and Global Perspectives”, June 23-25 2005, 227-235, Kolin Hotel, Çanakkale: 2005.

PICARD, Séverine. European Works Councils: a trade union guide to Directive 2009/38/EC, Report 114, European Trade Union Institute, ETUI, Brussels: 2010.

PLADISGLOBAL. *Pladis Annual Report 2025*, , Web. 04 Oct. 2026.

PLADISGLOBAL. *Pladis Sustainability Strategy 2026,* KPI. pdf, Web. 06. Oct. 2026.

PLADISGLOBAL, *Section 172(1) Statements*, , Web. 06 Oct. 2026.

PLADISGLOBAL. *Global Human Rights Policy*, , Web. 06 Oct. 2026.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK). *Sosyal Politika ve İstihdam Başlıklı AB Müktesebatı ve Türkiye, Sosyal Diyalog Konusundaki AB Direktifleri ve AB Ülkelerindeki Uygulamalar,* http:// , Web. 01.04.2007.

TUNCAY, A. Can. “Türk İş Hukukunun Abrupa Birliği İş Hukukuna Uyumu”, *Ab-Türkiye & Endüstri İlişkileri,* (Ed.) Alpay Hekimler, İstanbul: 2004.

ÜLKER BİSKÜVİ. *2023 Yılı Faaliyet Raporu*, , Web. 04 Oct. 2026.

WADDINGTON, Jeremy, Pulignano, Valeria, Turk, Jeffrey and Swerts, Thomas, *Managers, BusinessEurope and the development of European Works Councils*, Working Paper 2016.06, ETUI, Brussels: 2016.

WORKER PARTICIPATION, *RecastDirective 2009/35/EC*, , Web. 06 Oct. 2026.

YILDIZ HOLDİNG. *2025 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu*, surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari/yildiz-holding, Web. 04 Oct. 2026.

YILDIZ HOLDİNG. *2024 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu*, , Web. 04 Oct. 2026.

YILDIZ HOLDİNG. *2019 Yılı Sürürülebilirlik Rapou*, , Web. 04 Oct. 2026.

YILDIZ HOLDİNG, *Holding, Çalışma İlkeleri*, https://www.yildizholding.com.tr/ , Web. 04 Oct. 2026.

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

ÜNİVERSİTE YÖNETİMİNDE Y KUŞAĞINDAN ALFA KUŞAĞINA LİDERLİK GEÇİŞİ: KURUMSAL PERSPEKTİFTEN AKADEMİK DAYANIKLIK MODELLERİ

Vusala RAHİMOVA
İşletme Anabilim Dalı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Bakü Mühendislik Üniversitesi, Bakü, Azerbaycan
vusalarahimova24@istanbularel.edu.tr
ORCID: 0009-0006-9255-428X

ÖZET

Küreselleşme, dijital dönüşüm ve kuşaklar arası demografik değişimler, yükseköğretim kurumlarının liderlik anlayışında önemli yapısal dönüşümleri beraberinde getirmektedir. Bu çalışma, üniversite yönetiminde Y kuşağından Alfa kuşağına uzanan liderlik geçiş sürecini kurumsal bir perspektiften incelemeyi ve bu dönüşümün akademik dayanıklılık üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın temel varsayımı, liderlik geçişinin yalnızca nesiller arası bir değişim olmadığı; aynı zamanda kurumsal hafıza, yönetişim kültürü, teknoloji entegrasyonu ve değer sistemleri açısından stratejik bir dönüşüm süreci oluşturduğudur.

Çalışmanın teorik çerçevesi Kontingensiya Kuramı, ADKAR Değişim Modeli ve Dönüşümcü Liderlik teorisi temelinde yapılandırılmıştır. Araştırmada karma yöntem (mixed methods) deseninin kullanılması planlanmaktadır. Nicel boyutta liderlik tarzı, kurumsal uyum kapasitesi ve akademik dayanıklılık arasındaki ilişkiler Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) aracılığıyla analiz edilecektir. Nitel boyutta ise Y kuşağından akademik yöneticilerle gerçekleştirilecek yarı yapılandırılmış mülakatlar tematik kodlama yöntemiyle değerlendirilecektir.

Araştırma kapsamında üç boyutlu bir Akademik Dayanıklılık Modeli önerilmektedir: (1) nesiller arası liderlik köprüsü kurma kapasitesi, (2) teknoloji-insan dengeli kurumsal öğrenme ekosistemi ve (3) değerler temelli kurumsal kimlik sürekliliği. Çalışmanın, yükseköğretim kurumlarında liderlik dönüşümünün akademik dayanıklılığı nasıl etkilediğini ortaya koyması ve üniversite yöneticilerine sürdürülebilir liderlik geçiş süreçlerine yönelik uygulamalı bir çerçeve sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Y Kuşağı, Alfa Kuşağı, Akademik Dayanıklılık, Üniversite Liderliği, Dönüşümcü Liderlik, Kurumsal Uyum*

LEADERSHIP TRANSITION IN UNIVERSITY MANAGEMENT FROM GENERATION Y TO GENERATION ALPHA: ACADEMIC RESILIENCE MODELS FROM AN INSTITUTIONAL PERSPECTIVE

ABSTRACT

Globalization, digital transformation, and intergenerational demographic changes are driving significant structural transformations in the leadership approaches of higher education institutions. This study aims to examine the leadership transition process in university management from Generation Y to Generation Alpha from an institutional perspective and to reveal the potential effects of this transformation on academic resilience. The main assumption of the study is that leadership transition is not merely an intergenerational shift, but also a strategic transformation process in terms of institutional memory, governance culture, technology integration, and value systems.

The theoretical framework of the study is based on Contingency Theory, the ADKAR Change Model, and Transformational Leadership Theory. A mixed methods research design is planned for the study. In the quantitative dimension, the relationships between leadership style, institutional adaptation capacity, and academic resilience will be analyzed through Structural Equation Modeling (SEM). In the qualitative dimension, semi-structured interviews will be conducted with academic administrators from Generation Y, and the obtained data will be analyzed using thematic coding methods.

Within the scope of the research, a three-dimensional Academic Resilience Model is proposed: (1) the capacity to build intergenerational leadership bridges, (2) a technology-human balanced institutional learning ecosystem, and (3) continuity of values-based institutional identity. The study is expected to demonstrate how leadership transformation affects academic resilience in higher education institutions and to provide university administrators with an applied framework for sustainable leadership transition processes.

Keywords: *Generation Y, Generation Alpha, Academic Resilience, University Leadership, Transformational Leadership, Institutional Adaptation*

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

HEMŞİRELİK BAKIM SÜRECİNDE DİJİTAL HASTANE SİSTEMLERİNE GEÇİŞİN İŞ YÜKÜ VE BAKIM KALİTESİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Canan TOPUZ
İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi
ORCID: 0000-0001-7362-6061
canantopuz52@gmail.com

İbrahim Halil CANKUL
İstanbul Arel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi
ORCID: 0000-0002-4521-4470
ibrahimhalilcankul@arel.edu.tr

Burcu DEDEOĞLU DEMİR
İstanbul Arel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik
ORCID: 0000-0003-1836-2897
burcudemir@arel.edu.tr

Burcu SELVİ ÇALIŞKAN
İstanbul Arel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik
ORCID: 0000-0002-1190-4924
burcuselvicaliskan@arel.edu.tr

ÖZET

Günümüzde dijitalleşme toplum hayatının her alanına yayılmaktadır. Hemşirelik bakım hizmetlerinin üretilmesi ve yönetilmesinde de dijitalleşme karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojisinin hemşirelik üzerindeki etkisinin, hemşirelik uygulamalarını nasıl değiştirebileceğinin, hemşire iş yükünü nasıl azaltabileceğinin ve mevcut bilgi sistemlerini nasıl etkileyebileceğinin anlaşılmasına ihtiyaç vardır.

Amaç: Bu çalışma dijital hastane sistemlerine geçişin; hemşirelerin günlük iş yükü üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu ve bakım kalitesinin nasıl etkilendiğini anlamak amacıyla yapılan kesitsel ve tanımlayıcı bir çalışmadır.

Yöntem: Araştırma 01.09.2023-01.12.2023 tarihleri arasında T.C. Sağlık Bakanlığı Başakşehir Çam ve Sakura Şehir Hastanesi Genel Hastane'de görev yapan (n=404) hemşireler ile yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında kişisel bilgi formu yanında "Dijital Hastane Uygulamaları Anketi", "Bakım Davranışları Ölçeği" ve "İş Yükü Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliği faktör analizi uygulanarak belirlenmiştir. Ölçeklerden elde edilen verilere değişken tipine göre t test ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ölçek puanları Pearson Korelasyon Analizi ile analiz edilmiştir.

Bulgular: Katılımcıların yaş gruplarına göre iş yükü puanları arasında anlamlı fark çıkmıştır. Dijital Hastane Uygulamaları Ölçeği'nin Pratiklik-Verimlilik alt boyut toplam puanı ile Bakım Davranışları Ölçeği'nin Güvence alt boyut toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki gözlenmektedir (r=0,426).Dijital Hastane Uygulamaları Ölçeği'nin Pratiklik-Verimlilik alt boyut toplam puanı ile Bakım Davranışları Ölçeği'nin Bağlılık alt boyut toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır (r=0,405). Dijital Hastane Uygulamaları Ölçeği'nin Pratiklik-Verimlilik alt boyut toplam puanı ile İş Yükü Ölçeği'nin genel toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki vardır (r= -0,322). Dijital Hastane Uygulamaları Ölçeği ile Bakım Davranışları Ölçeği arasında anlamlı pozitif yönde, İş Yükü Ölçeği arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

Sonuç: Çalışmada elde edilen sonuçlardan göre hemşirelik sürecinin dijital temelli bir sistemle sunulması, hemşirelik mesleğinin bilimselliğine önemli katkı sağlamanın yanında, bakım kalitesini de olumlu yönde etkilediği, hemşirelerin iş yükünü cüzi miktarda arttırdığı ancak sağlık profesyonellerinin arasındaki iletişimin kolaylaştırılmasına katkı sağladığı düşünülmektedir. Dijital hastane uygulamaları çalışanların iş yükünü artırmayacak biçimde tasarlanmalıdır.

Anahtar Kelimeler: *Hemşirelik bakım süreci, Dijital hastane, İş yükü, Bakım kalitesi*

THE EFFECT OF THE TRANSITION TO DIGITAL HOSPITAL SYSTEMS IN THE NURSING CARE PROCESS ON WORKLOAD AND QUALITY OF CARE

ABSTRACT

Today, digitalization is spreading to every aspect of social life. It is also making its presence felt in the delivery and management of nursing care services. Therefore, there is a need to understand the impact of information technology on nursing, how it can change nursing practices, how it can reduce nurses' workload, and how it can affect existing information systems.

Objective: This study is a cross-sectional and descriptive study conducted to understand how the transition to digital hospital systems affects nurses' daily workload and how it impacts the quality of care.

Method: The study was conducted between September 1, 2023, and December 1, 2023, with nurses (n=404) working at the Başakşehir Çam and Sakura City Hospital General Hospital under the Turkish Ministry of Health. Data were collected using a personal information form, the "Digital Hospital Applications Questionnaire," the "Nursing Care Behaviors Scale," and the "Workload Scale." The data were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 22.0. The construct validity of the scales was determined through factor analysis. T-tests and one-way analysis of variance (ANOVA) were applied to the data obtained from the scales according to the type of variable. Scale scores were analyzed using Pearson's correlation analysis.

Findings: A significant difference was found in workload scores among participants based on their age groups. A statistically significant, moderate positive correlation was observed between the total score on the Practicality-Efficiency subscale of the Digital Hospital Applications Scale and the total score on the Assurance subscale of the Care Behaviors Scale ($r = 0.426$). There is a statistically significant, moderate positive correlation between the total score on the Practicality-Efficiency subscale of the Digital Hospital Applications Scale and the total score on the Commitment subscale of the Care Behaviors Scale ($r = 0.405$). There is a statistically significant, weak, negative correlation between the total score on the Practicality-Efficiency subscale of the Digital Hospital Applications Scale and the overall total score on the Workload Scale ($r = -0.322$). There is a statistically significant positive correlation between the Digital Hospital Applications Scale and the Care Behaviors Scale, and a statistically significant negative correlation between the Digital Hospital Applications Scale and the Workload Scale.

Conclusion: Based on the results obtained in this study, it is believed that delivering the nursing process through a digital-based system not only makes a significant contribution to the scientific nature of the nursing profession but also positively affects the quality of care; while it slightly increases nurses' workload, it contributes to facilitating communication among healthcare professionals. Digital hospital applications should be designed in a way that does not increase employees' workload.

Keywords: *Nursing care process, Digital hospital, Workload, Quality of care*

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

ABD'NİN DEĞİŞKEN GÜMRÜK TARİFESİ POLİTİKALARININ TEKSTİL VE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE DÜNYA TİCARETİNE ETKİLERİ: ÇİN, TÜRKİYE, BANGLADEŞ, VİETNAM VE MISIR ÜZERİNE ÇOKLU VAKA ANALİZİ

Haldun TURAN
İstanbul Rumeli Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi Bölümü
haldun.turan@rumeli.edu.tr
ORCID: 0000-0002-0701-7679

ÖZET

Bu çalışmanın **amacı**, Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) değişken ve öngörülemez gümrük tarifesi politikalarının küresel tekstil ve hazır giyim ticaretine etkilerini karşılaştırmalı olarak incelemektir. **Kapsam** bakımından çalışma, farklı yapısal konumları temsil eden beş ülkeyi ele almaktadır: küresel üretim merkezi Çin, AB pazarına yakın köprü ülke Türkiye, düşük maliyetli üretim üssü Bangladeş, hızla yükselen tedarik kaynağı Vietnam ve Nitelikli Sanayi Bölgeleri (QIZ) anlaşmasıyla stratejik avantaja sahip Mısır.

Yöntem olarak Yin'in (2018) çoklu vaka deseni benimsenmiş; UN Comtrade, DTÖ, OECD, USITC ve OTEXA gibi kaynaklardan derlenen ikincil veriler, Herfindahl-Hirschman Endeksi (HHI), CR3/CR5 yoğunlaşma oranları, Ticaret Politikası Belirsizliği (TPU) Endeksi ve betimsel istatistiklerle çözümlenmiştir. Her vaka aynı analiz protokolüyle incelenmiş, bulgular hem vaka içi hem de vakalar arası karşılaştırmayla yorumlanmıştır.

Bulgular, ABD'nin hazır giyim ithalatına uyguladığı ortalama tarifenin Ocak 2025'te %14,7'den Aralık 2025'te %35,1'e yükseldiğini göstermektedir. Tedarik yoğunlaşmasını ölçen HHI 2024'te 0,103 ile tarihsel en düşük düzeyine inerken CR3 oranı %49'da kalmış; bu durum, çeşitlenmenin yapısal bir yeniden dengelenmeden çok Çin'in yerini diğer Asyalı tedarikçilerin almasından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Etkiler asimetriktir: Çin'in ihracatı Temmuz 2025'te değer olarak %38,4 gerilemiş, Vietnam müzakereler yoluyla pazar payını artırmış, Mısır ise ihracatını yıllık %23 büyütmüştür. Bangladeş, Çin'den ithal ettiği girdilere bağımlılığı nedeniyle en kırılgan konumda yer alırken Türkiye, 2025'te rakiplerine göre daha düşük ek tarifeyle göreli bir avantaj elde etmiş; ancak bu avantaj 2026'daki yeni tarife düzeninde büyük ölçüde daralmıştır. Şubat 2026'da ABD Yüksek Mahkemesi'nin IEEPA kapsamındaki tarifeleri iptal etmesi ve bunların önce Section 122, ardından Section 301 düzenlemelerine dayanan tarifelerle ikame edilmesi, politika belirsizliğinin mutlak tarife düzeyinden bağımsız bir ticaret engeli işlevi gördüğü bulgusunu güçlendirmektedir.

Çalışmanın **özgün katkısı**, asimetrik etkilerin rastlantısal olmadığını; ticaret anlaşmaları, üretim maliyet yapısı, tedarik zinciri esnekliği ve coğrafi konumdan oluşan dört yapısal etken tarafından belirlendiğini istatistiksel kanıtlarla sistematik biçimde belgelemesidir. Türkiye için göreli tarife avantajının kalıcı rekabet gücüne dönüştürülmesine yönelik politika önerileri ile tarife belirsizliğinin tedarik zinciri çevikliği ve şeffaflığı açısından yöneticilere sunduğu dersler de tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *ABD Gümrük Tarifeleri, Tekstil ve Hazır Giyim Ticareti, Ticaret Politikası Belirsizliği, Çoklu Vaka Analizi, Ticaret Sapması*

THE EFFECTS OF THE UNITED STATES' VOLATILE CUSTOMS TARIFF POLICIES ON WORLD TRADE IN THE TEXTILE AND APPAREL SECTOR: A MULTIPLE CASE ANALYSIS OF CHINA, TÜRKİYE, BANGLADESH, VIETNAM AND EGYPT

Haldun TURAN
İstanbul Rumeli University, Faculty of Engineering and Natural Sciences,
Department of Artificial Intelligence and Machine Learning
haldun.turan@rumeli.edu.tr
ORCID: 0000-0002-0701-7679

ABSTRACT

The **purpose** of this study is to examine, from a comparative perspective, the effects of the United States' volatile and unpredictable customs tariff policies on global textile and apparel (T&A) trade. In terms of **scope**, five countries representing distinct structural positions are analysed: China, the global manufacturing centre; Türkiye, a bridge country close to European Union markets; Bangladesh, a low-cost production base; Vietnam, a rapidly rising sourcing destination; and Egypt, which holds a strategic advantage through the Qualifying Industrial Zones (QIZ) agreement.

As its **method**, the study adopts Yin's (2018) multiple case study design. Secondary data compiled from UN Comtrade, the WTO, the OECD, the USITC and OTEXA are analysed using the Herfindahl-Hirschman Index (HHI), CR3/CR5 concentration ratios, the Trade Policy Uncertainty (TPU) Index and descriptive statistics.

The **findings** show that the average tariff applied to U.S. apparel imports rose from 14.7% in January 2025 to 35.1% in December 2025. While the HHI of sourcing concentration fell to a historic low of 0.103 in 2024, the CR3 ratio remained at 49%, indicating that diversification reflected the substitution of China by other Asian suppliers rather than structural rebalancing. The effects were asymmetric: China's exports declined by 38.4% in value by July 2025, Vietnam increased its market share through negotiations, and Egypt grew its exports by 23% annually. The U.S. Supreme Court's invalidation of IEEPA-based tariffs in February 2026, followed by their replacement first with Section 122 and then with Section 301 tariffs, reinforces the finding that policy uncertainty operates as a trade barrier independent of the absolute tariff level.

The **original contribution** of the study is the systematic, statistically supported documentation that asymmetric effects are not coincidental but are determined by four structural factors: trade agreements, production cost structures, supply chain flexibility and geographic positioning. Policy recommendations for converting Türkiye's relative tariff advantage into sustainable competitiveness are also presented.

Keywords: *U.S. Customs Tariffs, Textile and Apparel Trade, Trade Policy Uncertainty, Multiple Case Study, Trade Diversion*

1. Introduction

The stability of the international trading system is a critical determinant of the functioning of global value chains (GVCs). U.S.-led trade protectionism, which has gained momentum since 2018, first through the U.S.-China trade war and subsequently through the comprehensive "reciprocal tariff" policy introduced in 2025 under the International Emergency Economic Powers Act (IEEPA), has fundamentally transformed global trade dynamics. The textile and apparel (T&A) sector, which ranks among the industries most exposed to these changes both directly and indirectly, has been profoundly affected by this transformation.

The T&A sector is a primary source of employment and foreign exchange earnings, particularly for developing countries. According to WTO (2025a) data, global T&A exports exceeded USD 750 billion in 2024, and a significant share was directed to the U.S. market. In 2024 the United States remained the world's largest single-country buyer of T&A products, with imports of approximately USD 100 billion (OTEXA, 2025), while the European Union, taken as a bloc, accounted for 34.3% of global apparel imports (CBI, 2026). This structure explains why volatility in U.S. tariff policy generates wide-ranging and multidimensional effects.

The Trade Policy Uncertainty (TPU) Index, which captures the salience of trade policy uncertainty in the news, remained at historic highs throughout 2025 (Caldara et al., 2020). UNCTAD (2025) summarized the situation as follows: uncertainty can be more disruptive than the tariff itself. The surge in U.S. import volumes in the first quarter of 2025, driven by frontloading ahead of tariff implementation, illustrates how strongly uncertainty shapes sectoral behaviour. The legal trajectory of the tariffs has further amplified this uncertainty: on 20 February 2026 the U.S. Supreme Court held that IEEPA does not authorize the imposition of tariffs, after which the administration replaced the invalidated measures first with a temporary Section 122 tariff and, from 24 July 2026, with Section 301 tariffs (Global Trade Alert, 2026; Honigman, 2026; *Learning Resources, Inc. v. Trump*, 2026).

This study aims to examine, within a systematic framework supported by descriptive statistical techniques, the asymmetric effects of these policy fluctuations on five representative case countries. The research questions are as follows:

(RQ1) How have the United States' volatile tariff policies affected the T&A export structures of different countries during the 2024–2025 period?

(RQ2) How have market concentration dynamics changed from the perspective of the HHI and CR indices?

(RQ3) To what extent has trade policy uncertainty, alongside the tariff rate itself, affected trade?

(RQ4) Which structural factors determine the asymmetric country-level effects of tariff policy?

The contribution of the study can be assessed at three levels: (i) it is among the first studies to examine the effects of the 2025 tariff policy, and its 2026 legal reversal, from a multi-country comparative perspective; (ii) it integrates market concentration indices, TPU measures and case evidence within a unified analytical framework; and (iii) it brings policy implications for Türkiye to the English-language literature. The findings are also relevant to the management of organizations operating in volatile environments, since they show how institutional positioning and supply chain flexibility, rather than cost alone, determine resilience to external policy shocks.

2. Literature Review

2.1. Customs Tariffs and International Trade Theory

The effects of customs tariffs on international trade have a long research tradition. Ricardo's principle of comparative advantage and the Heckscher-Ohlin model predict that tariffs reduce welfare and distort resource allocation (Krugman et al., 2018). New trade theory brings economies of scale and product differentiation to the fore (Krugman, 1980), while the heterogeneous-firms approach shows that trade policy changes reallocate market shares across firms of different productivity (Melitz, 2003). Both strands imply that tariff shocks can generate outcomes that differ substantially across firms and countries.

Amiti et al. (2019) demonstrated empirically that almost the entire cost of the 2018–2019 U.S. tariffs was borne by U.S. importers and consumers. Fajgelbaum et al. (2020) showed that these tariffs reduced aggregate U.S. real income, and a subsequent study documented that many "bystander" countries, including Vietnam, increased their exports both to the United States and to the rest of the world during the trade war, indicating that trade diversion was accompanied by overall export growth rather than simple reallocation (Fajgelbaum et al., 2024). With respect to prices, the Federal Reserve Bank of Richmond (2025) notes that each 10% increase in tariffs has generally raised producer prices by about 1%, and that the 2018–2019 tariffs translated into a rise of roughly 0.3% in the consumer price index.

2.2. The Trade Policy Uncertainty (TPU) Index

The TPU Index developed by Caldara et al. (2020) is a monthly measure based on the frequency of joint references to trade policy and uncertainty in major newspapers. The index reached its previous peaks during the 2018–2019 U.S.-China trade war and set a new record in 2025. Handley and Limão (2015) showed theoretically and empirically that trade policy uncertainty deters exporters' entry and investment decisions, so that reducing uncertainty can increase trade even when applied tariffs do not change. Benguria et al. (2022) found that, during the U.S.-China trade war, the uncertainty channel reduced investment, research and development and profitability among Chinese firms beyond the direct effect of the tariffs themselves.

UNCTAD (2025) describes the mechanism as follows: uncertainty postpones long-term supply chain investments, forces firms into suboptimal short-term decisions and

disproportionately constrains the export capacity of small and medium-sized enterprises and developing countries. At the macroeconomic level, Baker et al. (2016) showed that increases in economic policy uncertainty are associated with lower investment and employment, and a Federal Reserve analysis estimated that the rise in trade policy uncertainty in the first half of 2018 reduced the level of global GDP by about 0.8% by the first half of 2019 (Caldara et al., 2019).

2.3. Market Concentration Measures: HHI and CR Indices

The Herfindahl-Hirschman Index (HHI) is the sum of the squared market shares of all suppliers and ranges from close to 0 (complete diversification) to 1 (a single supplier) (Hirschman, 1964). Applied to U.S. import data, the HHI measures the degree to which the T&A supply base depends on a limited number of countries. Conventional thresholds derive from U.S. merger guidelines: under the 2010 guidelines, markets with an HHI below 0.15 are considered unconcentrated and those above 0.25 highly concentrated, whereas the 2023 guidelines lowered the threshold for high concentration to 0.18 (U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission, 2010, 2023). CR3 and CR5 ratios, which give the combined share of the three or five largest suppliers, provide a more directly interpretable measure. Calculated from OTEXA data (Lu, 2026), these indicators offer an objective answer to the question of whether tariff policy has encouraged sourcing diversification.

2.4. Global Value Chains in Textiles and Apparel

Gereffi and Memedovic (2003) developed the concept of the buyer-driven value chain using the apparel sector as a reference case and highlighted the geographic flexibility of production. Baldwin (2016) discussed the pioneering role of the T&A sector in the second wave of globalization and its structural vulnerability to tariff shocks. WTO (2026) data indicate that China's share of world apparel exports fell to 29.6% in 2024, its lowest level since 2010, while its share of world textile exports rose to 43.3%, suggesting that China's position in the chain is shifting from finished garments toward upstream inputs. This shift matters for the present study because it implies that countries competing with China in garments may remain dependent on Chinese inputs, a point examined through foreign value-added ratios in the case analyses.

2.5. Trade Policy Shocks and Organizational Adaptation

From a management perspective, tariff volatility is an external shock that tests the adaptive capacity of firms and of the institutional arrangements within which they operate. Research on buyer-driven chains suggests that lead firms respond to such shocks by reallocating orders across suppliers, whereas supplier firms depend on preferential access, upgrading and diversification to remain competitive (Gereffi & Memedovic, 2003). Recent evidence from U.S. apparel sourcing shows that brands responded to the 2025 tariffs not only through price increases but primarily through sourcing reallocation, including a shift toward suppliers in the Western Hemisphere that benefit from the CAFTA-DR and

USMCA agreements (Lu, 2026). These findings indicate that the effects of tariffs on trade are mediated by managerial decisions and inter-organizational arrangements, which provides the conceptual bridge between trade policy and the management of organizations examined in this congress.

3. Research Methodology

3.1. Research Design

The study adopts a multiple case study design as systematized by Yin (2018). This design was selected because the research questions are framed around "how" and "why" questions concerning a contemporary phenomenon over which the researcher has no control, and because it allows both in-depth within-case analysis and cross-case comparison. Consistent with Yin's (2018) view that case studies may draw on quantitative as well as qualitative evidence, descriptive statistical indicators (tariff rates, market shares, HHI and CR ratios, TPU readings) are used as evidence within each case and are interpreted together with documentary and industry sources. The statistical tools therefore play an explanatory and supportive role; the study does not estimate causal econometric models.

3.2. Data Sources and Validation

The data sources used in the research and the rationale for their reliability are summarized in Table 1. Where possible, figures from secondary and industry sources were cross-checked against official statistics, and figures that could not be verified against official sources are explicitly marked as estimates.

Table 1. Data sources used in the research

Source	Coverage	Purpose	Reliability
UN Comtrade	Bilateral trade flows	Export and import volumes	UN official data
USITC DataWeb	U.S. tariffs and imports	Tariff rates, market shares	U.S. government source
OTEXA (U.S. Department of Commerce)	T&A import statistics	Monthly import trends	U.S. government source
WTO Statistics	Global trade data	World market shares	International organization
OECD TiVA	Trade in value added	Foreign value-added ratios	OECD official data
TPU Index	Monthly uncertainty measure	Policy uncertainty	Caldara et al. (2020)
The Budget Lab at Yale	Tariff impact estimates	Price impact analyses	Independent research centre
Apparel Export Council of Egypt	Egypt export data	Egypt case data	Industry organization
U.S. Fashion Industry Association	Industry survey	Firm behaviour	Industry research

Note. TiVA = Trade in Value Added; T&A = textile and apparel.

3.3. Analytical Techniques

3.3.1. Descriptive Panel Analysis

The T&A export performance of the five case countries was examined descriptively using monthly and annual data covering 2023–2025, with selected updates for 2026. The main indicators are monthly export value to the United States (USD), annual rates of change (%), the applicable tariff rate (%) and the TPU Index. Because the number of units is small and the tariff regime changed repeatedly within short intervals, the data are used to document patterns and turning points rather than to estimate fixed-effects regressions; a causal panel design is proposed as a direction for future research (Section 5.6).

3.3.2. Herfindahl-Hirschman Index (HHI)

The HHI was used to measure the concentration of the sourcing base in U.S. apparel imports:

$HHI = \Sigma\, s_i^2$ ($i = 1, 2, \ldots, n$; s_i = market share of country i, between 0 and 1)

Following the 2010 U.S. merger guidelines, values below 0.15 indicate low concentration, values between 0.15 and 0.25 moderate concentration and values above 0.25 high concentration. The 2024 value is 0.103, compared with approximately 0.16 in 2019, which on its face indicates increasing diversification during the tariff period.

3.3.3. Concentration Ratios (CR3, CR5)

The CR3 and CR5 ratios measure the combined market share of the three and five largest suppliers and complement the HHI. CR3 was calculated as s(China) + s(Vietnam) + s(Bangladesh) and tracked over 2019–2025 to assess the extent of actual diversification.

3.3.4. Case Protocol

The same protocol was applied to each case: (i) sectoral context and structural characteristics; (ii) export data and percentage changes for 2024–2025; (iii) applicable tariff rates; (iv) qualitative interpretation of changes in competitive dynamics; and (v) positioning within the TPU and HHI context. This structured approach strengthens cross-case comparison and increases the internal validity of the study (Yin, 2018).

3.4. Case Selection Criteria

The five cases were selected to ensure analytical diversity rather than statistical representativeness. The criteria were: (1) relevance in terms of market share in U.S. T&A imports; (2) variation in applied tariff rates; (3) coverage of different regions (East Asia, South Asia and the Middle East and North Africa); and (4) the distinctive perspective that Türkiye's position as a bridge and potential opportunity country brings to the research.

3.5. Validity and Reliability

Construct validity was supported through data triangulation, combining official statistics, reports of international organizations and industry sources for each case. Reliability was supported by applying the same case protocol to all countries and by documenting all sources in the tables. External validity is analytical rather than statistical: the aim is to generalize to the theoretical propositions on trade policy uncertainty and trade diversion rather than to all exporting countries (Yin, 2018).

4. Findings

4.1. Macro Level: Evolution of U.S. Tariff Policy on Apparel

The change in the average tariff rate applied to U.S. apparel imports during 2025 is presented in Table 2.

Table 2. Monthly trend of average tariff rates applied to U.S. apparel imports (HS Chapters 61–62, 2024–2025)

Period	Average tariff (%)	Change vs. May 2024 (pp)	Key policy development
May 2024	13.9	–	Existing MFN rates
January 2025	14.7	+0.8	Starting period
February–March 2025	~16.0	~+2.0	IEEPA executive orders
April 2025	20.8	+6.9	Launch of reciprocal tariffs
May 2025	23.8	+9.9	Peak rate of 145% on China
June 2025	25.4	+11.5	After temporary truce
July 2025	26.4	+12.5	New record
December 2025	35.1	+21.2	Highest level in decades

Note. Source: Lu (2025b, 2026); USITC (2025). IEEPA = International Emergency Economic Powers Act; MFN = most-favoured-nation; HS = Harmonized System; pp = percentage points.

Table 2 shows that the average tariff rate more than doubled within twelve months and that the increase occurred in waves rather than gradually. According to simulations by The Budget Lab at Yale (2025a), the tariff level reached in 2025 implied short-run apparel price increases of up to 65% before substitution and persistent increases of around 25% after substitution. Actual retail price increases, however, remained far smaller, because firms absorbed part of the cost and reallocated sourcing (Lu, 2026). On the import side, U.S. apparel imports fell by 18.5% in value and 21.1% in volume year on year in October 2025, one of the sharpest monthly declines of the year (Lu, 2026).

4.2. Time-Series Analysis of the HHI and CR Indices

To assess sourcing diversification, HHI and CR values were compiled for 2019–2025 (Table 3).

Table 3. U.S. apparel imports: annual trend of HHI and CR indices (2019–2025)

Year	HHI	Interpretation	CR3 (%)	CR5 (%)	China share (%)
2019	~0.160	Moderate concentration	~55.0	~65.0	~34.0
2021	~0.145	Concentration declining	~52.0	~63.0	~30.5
2022	~0.130	Diversification continues	~50.5	~62.0	~27.0
2023	~0.115	Low concentration	~49.5	~61.0	~22.0
2024	0.103	Historical minimum	49.0	~60.0	~19.9
2025 (Jan–Oct)	~0.098*	China erosion, others rise	~47.5*	~59.0*	~13.5*

Note. Source: compiled from Lu (2026) and OTEXA (2025). Values marked "~" are approximations; (*) indicates estimates based on January–October 2025 data. CR3 = China + Vietnam + Bangladesh; CR5 = CR3 + Cambodia + India.

The decline of the HHI from approximately 0.16 in 2019 to 0.103 in 2024 formally indicates progress in sourcing diversification, but this interpretation requires caution. The CR3 ratio fell only from about 55% to 49% over the same period. Most of the decline in the HHI stems from a few suppliers, notably Vietnam, Bangladesh and Cambodia, gaining share as China's share eroded. The picture therefore reflects the replacement of China by competing Asian suppliers rather than broad-based diversification. The continued Asian composition of the CR5 group confirms this structural dependence (OTEXA, 2025; UNCTAD, 2025).

4.3. The TPU Index and Behavioural Effects

The TPU Index reached its highest recorded values in 2025, exceeding the levels observed during the 2018–2019 U.S.-China trade war (Caldara et al., 2020). Its effects in the T&A sector can be observed through several channels (Table 4).

Table 4. Sectoral behavioural evidence of trade policy uncertainty

Uncertainty channel	Evidence / observation	Source
Frontloading	Late 2024 to January 2025: U.S. imports rose by 18–19%, then growth fell to 3.2% in February	OTEXA (2025); Lu (2025a)
Deferral of long-term investment	All surveyed USFIA member companies identified tariff uncertainty as a primary risk	USFIA (2025)
Stagnation of the sourcing base	Asia's share at 71.5% in February 2025, virtually unchanged from a year earlier	Lu (2025a)
Inconsistent firm strategies	Some brands reversed earlier relocation decisions because of delivery and cost concerns	Lu (2025a)
Decline in consumer confidence	March 2025: Conference Board index 92.9 (two-year low); expectations index 65.2 (12-year low)	Lu (2025a)

Uncertainty channel	Evidence / observation	Source
Intensified import contraction	October 2025: U.S. apparel imports down 18.5% in value	Lu (2026)

Note. USFIA = U.S. Fashion Industry Association.

These observations indicate that uncertainty exerts a deterrent effect on sourcing decisions that is distinct from the tariff rate itself. This interpretation is consistent with the evidence that trade policy uncertainty reduces investment and output at the firm and macroeconomic levels (Benguria et al., 2022; Caldara et al., 2019; Handley & Limão, 2015). The frontloading pattern is particularly revealing: rather than permanently reducing imports, the anticipation of tariffs first inflated and then depressed import volumes, generating costly volatility in orders, inventories and logistics.

4.4. Case Analyses

4.4.1. Case 1: China, the Primary Target

In 2024 China was the leading supplier, accounting for 19.9% of U.S. apparel imports in value terms and about 32% in quantity terms. The tariff escalation of 2025 fundamentally disrupted this position (Table 5).

Table 5. China's U.S. apparel market share and tariff trajectory (2024–2025)

Indicator	2024	2025	Change
Market share (value, July)	24.6%	15.6%	−9.0 pp
Market share (value, October)	19.8%	11.3%	−8.5 pp
Market share (volume, October)	35.1%	25.3%	−9.8 pp
Import value change (May)	Reference	−52.0%	−52.0%
Import value change (July)	Reference	−38.4%	−38.4%
Applied effective tariff rate (May 2025)	~14%	69.1%	×4.9
World apparel export share	29.6% (2024)	Lower	Lowest since 2010

Note. Source: Lu (2025a, 2025b, 2026); USITC (2025); WTO (2026). pp = percentage points.

Trade diversion occurred rapidly, as major U.S. brands announced targets to reduce the share of China in their sourcing. The simultaneous rise of China's share in world textile exports (WTO, 2026) indicates a shift from finished garments toward yarns and fabrics, which in turn raises the input costs of competing garment exporters when China is targeted. The elimination of the de minimis exemption for low-value shipments (USD 800 threshold) placed additional pressure on cross-border e-commerce channels, which had become an important route for Chinese apparel exports to U.S. consumers (Lu, 2026).

4.4.2. Case 2: Türkiye, a Window of Relative Advantage

Among the case countries, Türkiye faced one of the most favourable additional tariff rates relative to its direct competitors (Table 6).

Table 6. Türkiye T&A sector: key indicators (2024–2025)

Indicator	Value
2024 textile and raw material exports to the U.S.	USD 780 million
2024 total T&A exports to the U.S.	USD 2.68 billion
2024 U.S.-Türkiye total trade volume	USD 32.58 billion
Average MFN rate on textiles (before 2025)	4.92%
Additional reciprocal tariff, April 2025	10% (total ≈ 14.9%)
Additional reciprocal tariff, August 2025	15% (total ≈ 19.9%)
Section 301 tariff from 24 July 2026	12.5% (in addition to MFN)
Foreign value-added ratio (OECD, 2022 data)	23.9%
Textile export growth (early 2025, annual)	14%

Note. Source: İTHİB (2025); Textilegence (2025); Turkish Minute (2025); Honigman (2026); OECD (2025a, as cited in Lu, 2026). Totals are indicative sums of the average MFN rate and the additional tariff.

Türkiye's additional reciprocal tariff of 15% compared favourably with the 20% applied to Vietnam and Bangladesh and with the substantially higher rates applied to China. Converting this advantage into sustainable competitiveness is nevertheless constrained by (i) rising unit production costs under inflationary pressure, (ii) capacity limitations and (iii) the predominant orientation of Turkish textile exports toward the EU market. At the same time, the establishment of production facilities in Egypt by Turkish firms such as Nil Örme, Şahinler Holding and Eroğlu Holding (EnterpriseAM, 2025) shows how the tariff environment has shaped Turkish investment strategies, and this link between the Türkiye and Egypt cases constitutes one of the distinctive observations of the study.

4.4.3. Case 3: Bangladesh, a Vulnerable Supplier

Bangladesh has traditionally based its position in U.S. apparel imports on low wages and on preferences associated with Least Developed Country (LDC) status in other markets. This structure made it particularly exposed to the 2025 tariffs (Table 7).

Table 7. Bangladesh apparel sector: tariff impact indicators

Indicator	Value
2024 total U.S. imports from Bangladesh	USD 8.4 billion
2024–25 apparel exports to the U.S.	~USD 7 billion
Average MFN rate before 2025	15–17%
Additional reciprocal tariff, August 2025	20%
Total indicative tariff after August 2025	35.5–36.5%

Indicator	Value
Section 301 tariff from 24 July 2026	10% (in addition to MFN)
Foreign value-added ratio (OECD, 2022 data)	45%
October 2025 change in U.S. imports from Bangladesh	Slight increase (shift from China)

Note. Source: Koalagains (2025); Honigman (2026); OECD (2025a, as cited in Lu, 2026).

The central source of Bangladesh's vulnerability is its dual dependence: much of the fabric and yarn used in its garment production is imported from China. The 45% foreign value-added ratio means that tariffs targeting China simultaneously raise Bangladesh's input costs. A total tariff of 35.5–36.5% leaves little margin in many product categories, and negotiated reductions for competitors such as Vietnam and Indonesia (20% and 19%) added further competitive pressure.

4.4.4. Case 4: Vietnam, Recovery through Negotiation

Vietnam was among the principal beneficiaries of the 2018–2019 trade war, but the 46% rate announced in April 2025 threatened this position. It subsequently recovered much of the lost ground through negotiation (Table 8).

Table 8. Vietnam apparel sector: tariff trajectory and market share

Indicator	Value / date
Announced additional tariff (April 2025)	46%
Additional tariff after negotiations	20%
Penalty tariff for transshipment	40%
Section 301 tariff from 24 July 2026	12.5% (in addition to MFN)
Foreign value-added ratio (OECD, 2022 data)	44%
Market share (July 2024)	19.1%
Market share (July 2025)	22.1% (above China)
Change in U.S. imports, July 2025 (annual)	+12.5%

Note. Source: Lu (2025b); World Collective (2025); Honigman (2026); OECD (2025a, as cited in Lu, 2026).

In July 2025 Vietnam overtook China as the largest supplier of U.S. apparel imports by value, a notable turning point. However, the 44% foreign value-added ratio shows that Vietnam's exports remain closely intertwined with Chinese inputs and capital, which raises the question of whether this success reflects genuine competitiveness or tariff arbitrage. The 40% penalty tariff on transshipped goods imposes additional compliance costs on Vietnamese exporters.

4.4.5. Case 5: Egypt, Strategic Position and Gains

Among the five cases, Egypt emerged most clearly as a beneficiary of the 2025 tariff changes (Table 9).

Table 9. Egypt apparel sector: QIZ advantage and export performance (2024–2025)

Indicator	Value
2024 apparel exports to the U.S.	USD 1.2+ billion
Additional reciprocal tariff (2025)	10% baseline
Section 301 tariff from 24 July 2026	12.5% (in addition to MFN)
Change in U.S. imports from Egypt, July 2025 (annual)	+30.3%
Total export growth, January–August 2025 (annual)	+23%
Export growth to Europe (2025)	+36%
Share of QIZ in exports to the U.S.	~40%
Foreign value-added ratio (OECD, 2022 data)	19.7% (lowest among the five)
Export targets	USD 3.5 billion (2025); USD 12 billion (2031)

Note. Source: UN Comtrade (2025); Apparel Export Council of Egypt (2025); EnterpriseAM (2025); Daily News Egypt (2025); Honigman (2026); OECD (2025a, as cited in Lu, 2026). QIZ products enter the U.S. free of MFN duties; the treatment of QIZ exports under the additional tariffs was subject to ongoing clarification during 2025.

Egypt's 19.7% foreign value-added ratio indicates a production base with substantial local value added, which provides protection against transshipment allegations. Its export growth across several markets, including the United States and Europe, suggests that growth reflects competitive strength rather than tariff arbitrage alone. Growing foreign investment by Turkish, Chinese, Pakistani and Vietnamese manufacturers indicates that Egypt is becoming a production hub offering preferential access to both U.S. and European markets.

4.5. Cross-Case Comparison

Table 10. Case countries: tariff exposure, export effects and structural factors

Country	Average MFN (pre-2025)	Additional tariff (Aug. 2025)	Export effect (2025)	Foreign VA (%)	Status
China	~13–14% (+7.5% Sec. 301 since 2019)	30–145% over 2025	Large loss (−38% to −52%)	–	Supply erosion
Türkiye	~4.9%	15%	Limited negative; opportunity	23.9	Relative advantage
Bangladesh	~15–17%	20%	Margin squeeze	45.0	Vulnerable
Vietnam	~12–13%	20% (negotiated from 46%)	Market share gain	44.0	Partial recovery
Egypt	0% under QIZ	10% baseline	Record growth (+23% to +30%)	19.7	Winner

Note. Foreign VA = foreign value-added share in apparel exports (OECD, 2025a). Source: Koalagains (2025); EnterpriseAM (2025); Lu (2025a, 2025b, 2026); Textilegence (2025).

4.6. Structural Determinants of Asymmetric Effects

The cross-case analysis reveals four structural factors that systematically shape the asymmetric effects of tariff policy.

The first factor is *existing trade agreements and preferential access*. Egypt's QIZ arrangement illustrates this most clearly, acting as a buffer against general tariff increases. Türkiye's comparatively low additional tariff similarly shows how bilateral relationships translate into commercial advantages. The exemption of CAFTA-DR and USMCA partners from the 2026 Section 301 tariffs (Honigman, 2026) further confirms the protective role of preferential agreements.

The second factor is *production cost structure and margin buffers*. Bangladesh's low-wage model does not provide a margin large enough to absorb a tariff burden of around 35%. In contrast, Türkiye's higher-quality, faster-delivery production profile supports market retention through product differentiation rather than price alone.

The third factor is *supply chain flexibility and institutional capacity*. Vietnam's effectiveness in tariff negotiations draws on the combination of diplomatic capacity, production infrastructure and market flexibility. China, despite its scale, struggled to adapt to the volatile tariff environment, demonstrating that scale alone does not guarantee adaptive capacity.

The fourth factor is *geographic position and multiple market access*. Egypt's proximity and preferential access to both the United States and Europe allow it to function as a regional hub whose attractiveness does not depend on a single market's tariff decisions.

4.7. Developments in 2026: Legal Reversal and a New Tariff Architecture

The events of 2026 provide a natural extension of the analysis and a strong test of the uncertainty argument. On 20 February 2026 the U.S. Supreme Court ruled in *Learning Resources, Inc. v. Trump* that IEEPA does not authorize the President to impose tariffs, invalidating the reciprocal and related IEEPA tariffs. Four days later the administration imposed a temporary 10% surcharge on all imports under Section 122 of the Trade Act of 1974, with exemptions including USMCA preferences and CAFTA-DR textiles and apparel, for the statutory maximum of 150 days (Global Trade Alert, 2026). On 7 May 2026 the Court of International Trade also found the Section 122 tariffs unlawful, although its injunction applied only to the plaintiff importers (Skadden, 2026). When the Section 122 tariffs expired on 24 July 2026, they were replaced by Section 301 tariffs linked to forced-labour enforcement on 60 economies, set at 10% for countries with forced-labour import prohibitions and 12.5% for others (Holland & Knight, 2026; Honigman, 2026). Table 11 summarizes the resulting tariff trajectory for the case countries.

Table 11. Additional U.S. tariffs on case countries across legal regimes (2025–2026)

Country	IEEPA (Aug. 2025)	Section 122 (24 Feb.–24 Jul. 2026)	Section 301 forced-labour tariff (from 24 Jul. 2026)
China	~30% (reciprocal + fentanyl)	10%	12.5% (stacks with earlier Section 301 duties)
Türkiye	15%	10%	12.5%
Bangladesh	20%	10%	10%
Vietnam	20%	10%	12.5%
Egypt	10%	10%	12.5%

Note. Source: Global Trade Alert (2026); Honigman (2026); Holland & Knight (2026). Rates are additional to MFN duties except where stated otherwise; CAFTA-DR and USMCA partners are exempt from the Section 301 tariffs.

Three observations follow. First, the legal basis of the tariffs changed three times within six months, so that firms faced uncertainty not only about tariff levels but also about their legality, duration and the prospect of refunds, which supports the finding that uncertainty operates as an independent barrier. Second, the gaps between the case countries narrowed considerably: under the Section 301 regime, Türkiye, Vietnam and Egypt face the same additional rate, and Bangladesh a lower one, so that Türkiye's relative advantage of 2025 has largely disappeared. Third, the linking of tariffs to forced-labour enforcement makes supply chain traceability and social compliance a determinant of market access, which increases the importance of institutional capacity and transparency as sources of competitiveness.

5. Discussion and Conclusions

5.1. Main Findings and Theoretical Contributions

With respect to RQ1, the more than twofold increase in the average apparel tariff within twelve months, from 14.7% in January 2025 to 35.1% in December 2025, differentiated export performance sharply across countries. China's direct exposure led to deep losses; Egypt's preferential access enabled record growth; and Vietnam partially neutralized its disadvantage through active negotiation.

With respect to RQ2, the HHI and CR indices reveal a contradiction between formal diversification and practical dependence. The HHI fell to 0.103 while CR3 remained at 49%, showing that there was no broad-based diversification. The replacement of China mainly by other Asian suppliers can be characterized as supplier substitution rather than structural rebalancing.

With respect to RQ3, the record level of the TPU Index in 2025, the frontloading and subsequent contraction of imports, the survey evidence and the inconsistent firm strategies indicate that uncertainty functions as a trade barrier independent of the tariff level. The repeated change in the legal basis of the tariffs in 2026 strengthens this conclusion.

With respect to RQ4, the asymmetric effects are shaped by four structural factors: preferential trade agreements (Egypt's QIZ, Türkiye's relative position), cost structure and margin buffers (Bangladesh's vulnerability), supply chain flexibility and negotiation capacity (Vietnam's recovery), and multiple market access (Egypt's dual access).

Theoretically, the study extends the evidence on trade policy uncertainty (Benguria et al., 2022; Handley & Limão, 2015) with sector-level data from 2025–2026; it illustrates the trade diversion and "bystander" mechanisms identified by Fajgelbaum et al. (2024) through the Vietnam and Egypt cases; and it documents, through foreign value-added ratios, a limitation of GVC-based upgrading strategies (Gereffi & Memedovic, 2003): countries that replace China in finished garments often remain dependent on Chinese inputs.

5.2. Macroeconomic Context

The case-level findings are consistent with the assessments of international organizations. The WTO (2025b) emphasized that the combined effect of tariffs and policy uncertainty would weigh on global trade and output, and the OECD (2025b) projected global growth to slow to 2.9% in 2025 as trade policy uncertainty weakened investment. The redirection of Chinese exports toward markets other than the United States, anticipated by the WTO (2025a), also increases competitive pressure on LDC suppliers in the EU and other markets.

5.3. Policy Implications

For Türkiye, the findings carry particular strategic value. The relative tariff advantage of 2025 contained three vulnerabilities: the possibility that competitors' rates would be reduced, the risk of Türkiye's own rate being raised (as the increase from 10% in April to 15% in August 2025 illustrated), and the erosion of the benefit by rising production costs. The 2026 Section 301 regime, under which Türkiye faces the same additional rate as Vietnam and Egypt, shows that these risks have partly materialized. Four policy axes are therefore proposed. First, productivity investments, including the systematic integration of Industry 4.0 technologies into textile production, should be accelerated to strengthen unit cost competitiveness. Second, the investments of Turkish firms in Egypt should be planned as part of an integrated regional production strategy that exploits preferential access to both U.S. and European markets. Third, export markets should be diversified systematically toward the EU and the Middle East and North Africa. Fourth, supply chain traceability and social compliance systems should be strengthened, since forced-labour-linked tariffs make these capabilities a condition of market access.

For developing countries, the findings convey two messages. First, preferential status in some markets does not protect against tariff escalation elsewhere; durable protection requires bilateral or plurilateral trade agreements. Second, dependence on Chinese inputs creates cross-vulnerability, because tariffs targeting China raise input costs at the same time as they create opportunities in finished goods.

For U.S. policymakers, the evidence suggests that excessive volatility encourages frontloading and costly reallocation rather than predictable adjustment. Firms responded to the 2025 tariffs mainly through sourcing shifts, including toward Western Hemisphere partners, while retail price increases remained limited (Lu, 2026). Policy predictability, independent of the tariff level, remains a key parameter for both national and international welfare.

5.4. Implications for the Management of Organizations

The findings also carry implications for managers, which link the study to the congress's focus on the management of organizations and leadership. First, they show that strategic agility in sourcing, that is, the ability to reallocate suppliers and adjust logistics quickly, is a core competence in an environment where the legal basis of tariffs can change within months. Second, they suggest that inter-organizational arrangements, such as regional production partnerships between Turkish and Egyptian firms, can function as a buffer against policy shocks. Third, the growing importance of traceability and transparency coincides with the expectations of younger and constantly connected consumer and employee cohorts, often described as Generations Z and C, for whom transparency and speed are defining characteristics (Friedrich et al., 2011). For leaders of T&A firms, managing tariff uncertainty therefore increasingly involves building transparent, traceable and flexible supply networks rather than optimizing cost alone.

5.5. Limitations

The study has several limitations. First, final data for 2025 and 2026 were not yet fully available, and some figures rely on estimates and industry sources. Second, the qualitative case design does not allow causal attribution of observed export changes solely to tariffs rather than to concurrent factors such as demand conditions or exchange rates. Third, the analysis covers only five countries, and a different selection could yield different findings. Fourth, the frequent and sometimes retroactive changes in tariff rates complicate precise comparisons of effective tariff burdens across countries and periods.

5.6. Directions for Future Research

Future research could (i) conduct primary field research on Turkish textile investments in Egypt through in-depth interviews and firm-level cost analyses; (ii) apply panel regressions and difference-in-differences designs to an extended dataset covering 2026 and beyond, exploiting the successive legal regimes as quasi-natural experiments; (iii) survey firms to measure directly how trade policy uncertainty affects sourcing decisions; and (iv) examine the secondary effects of tariff pressure and forced-labour-linked tariffs on sustainability and labour conditions in the sector.

5.7. General Assessment

The findings indicate that the continuing volatility of tariff policy is laying the groundwork for lasting structural changes in the global trading system and illustrate the limitations of

unilateral policy instruments in complex, interconnected systems. For the countries examined, institutional positioning based on trade agreements, production efficiency and market diversification offers a more durable competitive guarantee than any temporary tariff preference. For Türkiye, the window of opportunity opened in 2025 has already narrowed; it can be used only if it is supported by concrete steps in production capabilities, market diversification, supply chain transparency and strategic foreign investment. The T&A sector thus remains both a case and a barometer of the transformation of global value chains.

Declaration on the Use of Generative Artificial Intelligence

In line with the congress's Generative AI Policy, the author declares that a generative AI tool (Claude, Anthropic) was used during the preparation of this paper for language editing, translation of the abstract into Turkish, drafting support for selected sections, formatting in accordance with the congress writing guidelines and verification of bibliographic details and of selected policy developments. All AI-assisted content was reviewed, verified and approved by the author. No research data were generated by AI, and no confidential or personal data were shared with the tool. The scientific content, interpretations, citations and conclusions are entirely the responsibility of the author.

Üretken Yapay Zekâ Kullanım Beyanı: Kongrenin Üretken Yapay Zekâ Politikası uyarınca, bu çalışmanın hazırlanma sürecinde üretken yapay zekâ aracından (Claude, Anthropic) dil düzenleme, özetin Türkçeye çevrilmesi, bazı bölümlerin taslaklandırılmasına destek, kongre yazım kurallarına göre biçimlendirme ile kaynak künyelerinin ve seçilmiş politika gelişmelerinin doğrulanması amaçlarıyla yararlanılmıştır. Yapay zekâ desteğiyle üretilen tüm içerikler yazar tarafından kontrol edilmiş, doğrulanmış ve onaylanmıştır. Araştırma verisi yapay zekâ ile üretilmemiş, araca gizli veya kişisel veri aktarılmamıştır. Çalışmanın bilimsel içeriği, yorumları, atıfları ve sonuçlarına ilişkin sorumluluk tamamen yazara aittir.

Kaynakça / References

Amiti, M., Redding, S. J., & Weinstein, D. E. (2019). The impact of the 2018 tariffs on prices and welfare. *Journal of Economic Perspectives, 33*(4), 187–210. https://doi.org/10.1257/jep.33.4.187

Apparel Export Council of Egypt. (2025). *Egypt apparel export statistics 2025* [Data set]. https://www.apparel-egypt.com

Baker, S. R., Bloom, N., & Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics, 131*(4), 1593–1636. https://doi.org/10.1093/qje/qjw024

Baldwin, R. (2016). *The great convergence: Information technology and the new globalization*. Harvard University Press.

Benguria, F., Choi, J., Swenson, D. L., & Xu, M. (2022). Anxiety or pain? The impact of tariffs and uncertainty on Chinese firms in the trade war. *Journal of International Economics, 137*, 103608. https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2022.103608

Caldara, D., Iacoviello, M., Molligo, P., Prestipino, A., & Raffo, A. (2019, September 4). Does trade policy uncertainty affect global economic activity? *FEDS Notes*. Board of Governors of the Federal

Reserve System. https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/does-trade-policy-uncertainty-affect-global-economic-activity-20190904.html

Caldara, D., Iacoviello, M., Molligo, P., Prestipino, A., & Raffo, A. (2020). The economic effects of trade policy uncertainty. *Journal of Monetary Economics, 109*, 38–59. https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2019.11.002

CBI, Centre for the Promotion of Imports from developing countries. (2026). *What is the demand for apparel on the European market?* https://www.cbi.eu/market-information/apparel/what-demand

Daily News Egypt. (2025, April 14). US tariffs create strong growth opportunity for Egypt's apparel exports: AECE. https://www.dailynewsegypt.com/2025/04/14/us-tariffs-create-strong-growth-opportunity-for-egypts-apparel-exports-aece/

EnterpriseAM Egypt. (2025, November 23). Egyptian textile exports are up in 2025, and tariffs seem to be helping. https://enterpriseam.com/egypt/inside_industry/egyptian-textile-exports-are-up-in-2025-and-tariffs-seem-to-be-helping/

Fajgelbaum, P. D., Goldberg, P. K., Kennedy, P. J., & Khandelwal, A. K. (2020). The return to protectionism. *The Quarterly Journal of Economics, 135*(1), 1–55. https://doi.org/10.1093/qje/qjz036

Fajgelbaum, P. D., Goldberg, P. K., Kennedy, P. J., Khandelwal, A. K., & Taglioni, D. (2024). The US-China trade war and global reallocations. *American Economic Review: Insights, 6*(2), 295–312.

Federal Reserve Bank of Richmond. (2025). *Tariffs: Estimating the economic impact of the 2025 measures and proposals* (Economic Brief No. 25-12). https://www.richmondfed.org/publications/research/economic_brief/2025/eb_25-12

Friedrich, R., Peterson, M., & Koster, A. (2011). The rise of Generation C. *strategy+business, 62*.

Gereffi, G., & Memedovic, O. (2003). *The global apparel value chain: What prospects for upgrading by developing countries?* United Nations Industrial Development Organization.

Global Trade Alert. (2026). *From IEEPA to Section 122: What changed on 20 February 2026*. https://globaltradealert.org/blog/from-ieepa-to-section-122

Handley, K., & Limão, N. (2015). Trade and investment under policy uncertainty: Theory and firm evidence. *American Economic Journal: Economic Policy, 7*(4), 189–222. https://doi.org/10.1257/pol.20140068

Hirschman, A. O. (1964). The paternity of an index. *American Economic Review, 54*(5), 761.

Holland & Knight. (2026, July). *And the (tariff) beat goes on: New Section 301 forced-labor tariffs imposed on 60 countries*. https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2026/07/and-the-tariff-beat-goes-on

Honigman. (2026, July). *Section 122 tariffs expire for many imports, but new Section 301 forced-labor tariffs on 60 economies replace them, effective July 24, 2026*. https://www.honigman.com/alert-3462

İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği (İTHİB). (2025). *Türkiye textile and raw material export statistics 2024*. https://www.itkib.org.tr

Koalagains. (2025). *2025 US textile and apparel tariff updates: Country-by-country guide*. https://koalagains.com/industry-tariff-report/textiles/tariff-updates

Krugman, P. (1980). Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade. *American Economic Review, 70*(5), 950–959.

Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2018). *International economics: Theory and policy* (11th ed.). Pearson.

Learning Resources, Inc. v. Trump, No. 24-1287, 607 U.S. ___ (2026). https://www.supremecourt.gov/opinions/25pdf/24-1287_4gcj.pdf

Lu, S. (2025a, September 9). Patterns of U.S. apparel imports (updated September 2025). *FASH455 Global Apparel & Textile Trade and Sourcing*. https://shenglufashion.com/2025/09/09/patterns-of-u-s-apparel-imports-updated-september-2025/

Lu, S. (2025b, July 8). Average tariff rates for U.S. apparel imports under Trump's "reciprocal tariff" policy (updated June 2025). *FASH455 Global Apparel & Textile Trade and Sourcing*. https://shenglufashion.com/2025/07/08/average-tariff-rates-for-u-s-apparel-imports-under-trumps-reciprocal-tariff-policy-updated-june-2025/

Lu, S. (2026, March 9). Tariffs impact U.S. apparel sourcing and trade beyond just price (updated March 2026). *FASH455 Global Apparel & Textile Trade and Sourcing*. https://shenglufashion.com/2026/03/09/tariffs-impact-u-s-apparel-sourcing-and-trade-beyond-just-price-updated-march-2026/

Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, *71*(6), 1695–1725. https://doi.org/10.1111/1468-0262.00467

Office of Textiles and Apparel (OTEXA). (2025). *U.S. textile and apparel import and export statistics*. U.S. Department of Commerce. https://otexa.trade.gov

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025a). *Trade in value added (TiVA) 2025 estimates* [Data set]. https://www.oecd.org/sti/ind/measuring-trade-in-value-added.htm

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025b). *Global economic outlook shifts as trade policy uncertainty weakens growth* [Press release]. https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2025/06/global-economic-outlook-shifts-as-trade-policy-uncertainty-weakens-growth.html

Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP. (2026, May). *US trade court strikes down Section 122 tariffs, but ruling's fate is uncertain and practical impact is limited*. https://www.skadden.com/insights/publications/2026/05/us-trade-court-strikes-down-section-122-tariffs

Textilegence. (2025, April 4). How will the new US tariffs affect Türkiye's textile exports? https://www.textilegence.com/en/how-will-the-new-us-tariffs-affect-turkiyes-textile-exports/

The Budget Lab at Yale. (2025a, April 15). *State of U.S. tariffs: April 15, 2025*. https://budgetlab.yale.edu/research/state-us-tariffs-april-15-2025

The Budget Lab at Yale. (2025b, October 17). *State of U.S. tariffs: October 17, 2025*. https://budgetlab.yale.edu/research/state-us-tariffs-october-17-2025

Turkish Minute. (2025, August 1). Trump raises tariffs on Turkey to 15 percent in global trade policy shift. https://www.turkishminute.com/2025/08/01/trump-raises-tariffs-on-turkey-to-15-percent-in-global-trade-policy-shift/

UNCTAD. (2025). *Global trade update (September 2025): Trade policy uncertainty looms over global markets*. https://unctad.org/publication/global-trade-update-september-2025-trade-policy-uncertainty-looms-over-global-markets

United Nations. (2025). *UN Comtrade database* [Data set]. https://comtrade.un.org

U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission. (2010). *Horizontal merger guidelines*. https://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guidelines-08192010

U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission. (2023). *Merger guidelines*. https://www.justice.gov/atr/merger-guidelines

U.S. Fashion Industry Association (USFIA). (2025). *2025 fashion industry benchmarking study*. https://www.usfashionindustry.com

U.S. International Trade Commission (USITC). (2025). *DataWeb: Interactive tariff and trade data* [Data set]. https://dataweb.usitc.gov

World Collective. (2025, September 12). Latest U.S. tariff updates and impacts for fashion brands (2025). https://world-collective.com/blogs/news/tariff-roundup-for-fashion-brands-2025

World Trade Organization. (2025a). *Global trade outlook and statistics: April 2025*. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_outlook25_e.pdf

World Trade Organization. (2025b). *Global trade outlook and statistics update: October 2025*. https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/stat_07oct25_e.pdf

World Trade Organization. (2026). *World trade statistical review 2025* [Advance data]. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

YAPAY ZEKÂ YÖNETİŞİM YETENEĞİ VE SORUMLU YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AJAN TABANLI YAPAY ZEKÂ ÇAĞI İÇİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Haldun TURAN
İstanbul Rumeli Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi Bölümü
haldun.turan@rumeli.edu.tr
ORCID: 0000-0002-0701-7679

ÖZET

Planlayan, karar veren ve sınırlı insan müdahalesiyle eyleme geçen ajan tabanlı (agentic) yapay zekâ sistemlerinin yaygınlaşması, örgütlerin değer yaratma biçimini ve maruz kaldıkları risklerin niteliğini köklü biçimde dönüştürmektedir. Güncel veriler, sorumlu yapay zekâ politikalarının hızla yaygınlaşmasına karşın belgelenmiş yapay zekâ olaylarının artmaya devam ettiğini ve politikaların örgütsel uygulamaya dönüşme kapasitesinin geride kaldığını göstermektedir. Özerkliğin tahminden eyleme kayması, örgütsel kırılganlığın odağını tekil teknik hatalardan birimler arası zincirleme sonuçlara taşımaktadır. Bu çalışmanın **amacı**, Yapay Zekâ Yönetişim Yeteneğinin örgütsel dayanıklılık ve yenilik performansı üzerindeki etkisini açıklayan bütünleşik bir kavramsal çerçeve geliştirmek ve bu etkinin hangi mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıktığını belirlemektir.

Kapsam ve yöntem bakımından çalışma, kuram sentezi ve model geliştirmeye dayalı kavramsal makale tasarımını benimsemekte; 2020–2026 dönemine ağırlık veren amaçlı ve bütünleştirici bir literatür incelemesine dayanmaktadır. Dinamik yetenekler yaklaşımı, kaynak temelli görüş, sosyo-teknik sistemler kuramı, kurumsal kuram, örgütsel bilgi işleme kuramı, örgütsel dayanıklılık kuramı ve güven kuramı birlikte ele alınmıştır.

Bulgular, Yapay Zekâ Yönetişim Yeteneğinin stratejik-yönlendirici, hesap verebilirlik-gözetim ve teknik-yaşam döngüsü boyutlarından oluşan üst düzey ve çok boyutlu bir dinamik yetenek olarak kavramsallaştırılabileceğini göstermektedir. Önerilen model, bu yeteneğin Sorumlu Yapay Zekâ Uygulamaları ve Yapay Zekâ Güveni aracılığıyla örgütsel dayanıklılığı (öngörü, başa çıkma ve uyum), dayanıklılığın ise yenilik performansını güçlendirdiğini ileri sürmektedir. Çerçeve; dokuz doğrudan ilişki önermesi, örgütsel öğrenmeye dayalı bir geri besleme döngüsü ve kongre temasıyla uyumlu olarak liderlik tarzı ile kuşak kompozisyonunun (Y, Z, Alfa ve C kuşakları) düzenleyici rolüne ilişkin iki sınır koşulu önermesi içermektedir.

Çalışmanın **özgün katkısı**, sorumlu yapay zekâ yönetişimini normatif bir uyum yükümlülüğünden ölçülebilir örgütsel sonuçları olan stratejik bir dayanıklılık kaynağına

dönüştürmesidir. AB Yapay Zekâ Yasası, NIST Yapay Zekâ Risk Yönetimi Çerçevesi, ISO/IEC 42001, Türkiye'nin ulusal yapay zekâ stratejisi ve KVKK ise bu yeteneğin dışsal iskeleti olarak ele alınmaktadır. Yönetim kurulları ve yapay zekâ yönetişim komiteleri için yatırım önceliklerini sıralayan bir mantık sunulmakta; modelin PLS-YEM, gerekli koşul analizi, bulanık küme nitel karşılaştırmalı analiz ve yapay sinir ağlarıyla sınanmasına yönelik çok yöntemli bir araştırma tasarımı önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Yapay Zekâ Yönetişim Yeteneği, Sorumlu Yapay Zekâ, Yapay Zekâ Güveni, Örgütsel Dayanıklılık, Ajan Tabanlı Yapay Zekâ*

AI GOVERNANCE CAPABILITY AND THE IMPACT OF RESPONSIBLE ARTIFICIAL INTELLIGENCE PRACTICES ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE: A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE AGENTIC AI ERA

Haldun TURAN
İstanbul Rumeli University, Faculty of Engineering and Natural Sciences,
Department of Artificial Intelligence and Machine Learning
haldun.turan@rumeli.edu.tr
ORCID: 0000-0002-0701-7679

ABSTRACT

The diffusion of agentic artificial intelligence, that is, systems that plan, decide and act with limited human intervention, is reshaping how firms create value and how they are exposed to risk. As autonomy migrates from prediction to action, organizational vulnerability shifts from isolated technical failures toward cascading, cross-functional consequences. Recent evidence shows that responsible AI policies are spreading faster than organizations' capacity to enact them, while documented AI incidents continue to rise. The **purpose** of this study is to develop an integrated conceptual framework that explains how an AI Governance Capability strengthens organizational resilience and innovation performance, and to specify the mechanisms through which this effect materializes.

In terms of **scope and method**, the study adopts a conceptual research design based on theory synthesis and model building, supported by a purposive, integrative review of the literature with an emphasis on 2020–2026. It combines the dynamic capabilities view, the resource-based view, socio-technical systems theory, institutional theory, organizational information processing theory, organizational resilience theory and trust theory.

The **findings** indicate that AI Governance Capability can be conceptualized as a higher-order, multidimensional dynamic capability comprising strategic-directional, accountability-oversight and technical-lifecycle dimensions. The model posits that this capability enhances organizational resilience (anticipation, coping and adaptation) through Responsible AI Practices and AI Trust, and that resilience in turn fosters innovation performance. The framework comprises nine direct-effect propositions, a learning-based feedback loop and, in line with the congress theme, two boundary-condition propositions on the moderating roles of leadership style and generational composition (Generations Y, Z, Alpha and C).

The **original contribution** of the study lies in repositioning responsible AI governance from a normative compliance obligation to a strategic source of resilience with measurable organizational consequences. Regulatory instruments such as the EU AI Act, the NIST AI RMF, ISO/IEC 42001, and Türkiye's national AI strategy and personal data protection law are treated as external scaffolding for this capability. The study offers boards and AI governance committees a logic for sequencing investment and proposes a multi-method

design, combining PLS-SEM, necessary condition analysis, fsQCA and artificial neural networks, for empirical validation.

Keywords: *AI Governance Capability, Responsible AI, AI Trust, Organizational Resilience, Agentic AI*

1. Introduction

Artificial intelligence (AI) has moved through three overlapping organizational phases in little more than a decade: descriptive analytics, predictive decision support and, most recently, autonomous action. The third phase, commonly labelled *agentic AI*, differs qualitatively from its predecessors. Agentic systems do not merely recommend; they pursue goals, decompose tasks into sub-tasks, invoke external tools and commit organizations to consequences that cross departmental and even legal boundaries (Cihon et al., 2025; Gassmann & Wincent, 2025). Survey evidence indicates that leaders already regard these systems as a new organizational actor rather than a tool, which alters decisions about structure, roles and accountability (Ransbotham et al., 2025).

Recent landscape data illustrate the speed of this transition and the governance gap it opens. According to the 2026 AI Index, the number of documented AI incidents rose from 233 in 2024 to 362 in 2025, while the share of businesses with no responsible AI policy fell from 24% to 11% over the same period; at the same time, the average score on the Foundation Model Transparency Index declined from 58 to 40 (Stanford HAI, 2026). Policies are therefore spreading faster than the organizational capacity to enact them. Because agentic AI compresses the distance between an algorithmic decision and an organizational outcome, risk is relocated from the model to the enterprise. The managerial problem is thus no longer whether a prediction is accurate, but whether an autonomous actor remains within intended bounds while making many decisions that no human has explicitly approved.

This reframing is consequential for organization theory because it places pressure on the adaptive machinery of the firm rather than on the technical properties of any single system. When AI is embedded in operations, the firm inherits a category of uncertainty that is continuous, fast-moving and difficult to attribute. When agents are treated as organizational actors, they acquire persistence and delegated authority, which complicates oversight and diffuses accountability across human-machine collectives (Gassmann & Wincent, 2025; Vantrappen, 2025). Conventional governance instruments, designed for episodic review and event-triggered escalation, struggle to keep pace with the frequency and interdependence of agentic decisions.

Against this background, the study addresses the following research questions: **(RQ1)** What organizational competence enables a firm to exploit autonomous AI while remaining able to anticipate, absorb and recover from the disturbances that autonomy produces? **(RQ2)** Through which mechanisms is this competence converted into resilience and innovation? **(RQ3)** Under which leadership and workforce conditions are these mechanisms strengthened or weakened? The study proposes that the answer to RQ1 lies in

an *AI Governance Capability*, understood not as a static compliance function but as a dynamic, orchestrating competence that senses AI-related threats and opportunities, shapes responsible practice and reconfigures organizational routines as conditions change (Teece, 2007; van de Wetering, 2026). The central thesis is that governing AI well is a mechanism of organizational resilience, and that resilience is, in turn, the platform on which sustainable innovation rests (Duchek, 2020; Shatila, 2025).

The remainder of the paper is organized as follows. Section 2 reviews the literature, identifies the research gap and sets out the theoretical foundations. Section 3 explains the conceptual research design. Section 4 presents the findings in the form of construct definitions, twelve propositions and an integrated model. Section 5 discusses theoretical, managerial and regulatory implications, proposes an empirical validation design and concludes with limitations and directions for future research.

2. Literature Review and Theoretical Background

2.1 Research Gap

The Responsible AI field has expanded rapidly and has converged on a recognizable set of principles: fairness, transparency, explainability, privacy, accountability and human oversight. Recent reviews map this terrain comprehensively and document a broad normative consensus (Batool et al., 2025; Madanchian & Taherdoost, 2025; Papagiannidis et al., 2025). Organizational AI governance has likewise been defined as the system of rules, practices, processes and technological tools that ensure an organization's use of AI aligns with its strategies, objectives and values (Mäntymäki et al., 2022; Schneider et al., 2023). Yet the same body of work reveals a marked asymmetry: it is rich on what responsible AI *ought to be* and comparatively thin on what responsible governance *does for* the organization that practices it. Where firm-level outcomes have been examined, early evidence is encouraging. A difference-in-differences study of 342 securities firms found that the adoption of responsible AI governance was associated with improved corporate performance, with certification, transparency and patenting activity emerging as the strongest channels (Xia et al., 2026). Such evidence remains recent and scarce, however, and it is rarely theorized as a capability.

Four theoretically consequential questions therefore remain open. First, responsible AI has rarely been theorized as a dynamic capability, although its enactment clearly requires the sensing, seizing and reconfiguring activities described by the dynamic capabilities view (Teece, 2007; van de Wetering, 2026). Second, the link between responsible governance and organizational resilience has not been articulated, even though resilience is precisely the outcome most threatened by autonomous, opaque and fast-acting systems (Abbas et al., 2026). Third, the human-centred dimension of implementation, in particular how trust forms and is sustained, is frequently invoked but seldom positioned as a strategic organizational asset (Glikson & Woolley, 2020; Yu et al., 2025). Fourth, the literature has under-examined how governance *enables* rather than merely constrains innovation; the

dominant framing treats governance as a brake, whereas it can also operate as a steering mechanism (Chen et al., 2026).

The present study addresses this gap directly. Rather than adding another principle taxonomy, it repositions AI governance as an organizational capability with measurable downstream effects and specifies the mechanisms, responsible practice and trust, that translate this capability into resilience and innovation. In doing so, it responds to calls in the strategic information systems and management literatures to connect AI capability with organizational outcomes (Mikalef & Gupta, 2021; Papagiannidis et al., 2025) and extends resilience scholarship into the AI governance domain, where it has been largely absent (Shatila, 2025).

2.2 Theoretical Foundations

The framework is deliberately multi-theoretic, because no single perspective captures governance, capability, trust and resilience simultaneously. Table 1 summarizes the role of each lens; the discussion that follows explains why each is included rather than merely listing it.

Table 1. Theoretical lenses and their roles in the proposed framework

Theoretical lens	Core idea applied	Role in the proposed framework
Dynamic capabilities view (Teece, 2007)	Sensing, seizing and reconfiguring under change	Establishes AI governance as a dynamic capability linked to adaptive outcomes
Resource-based view (Barney, 1991)	Rare, inimitable, path-dependent resources	Explains why governance capability is a durable source of advantage
Socio-technical systems theory (Trist & Bamforth, 1951)	Joint optimization of social and technical subsystems	Justifies treating oversight and trust as co-equal with technical control
Institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977)	Regulative, normative and cognitive pressures; decoupling	Explains convergence on governance templates and the risk of symbolic adoption
Organizational information processing theory (Galbraith, 1974)	Matching information-processing capacity to uncertainty	Frames governance as the firm's response to agentic information load
Organizational resilience theory (Duchek, 2020)	Resilience as anticipation, coping and adaptation	Supplies the decomposable dependent construct
Trust theory (Mayer et al., 1995; Lee & See, 2004)	Willingness to rely under vulnerability; calibrated trust	Positions AI trust as the human-centred mediating mechanism
Responsible innovation perspective (Stilgoe et al., 2013)	Anticipation, reflexivity, inclusion, responsiveness	Connects governance to innovation as an enabler rather than a brake

Dynamic capabilities view. This view supplies the core logic of the framework. Governing AI under agentic conditions is fundamentally a sensing, seizing and

reconfiguring problem: firms must detect emergent AI risks and opportunities, mobilize responsible practices and continuously reconfigure controls as systems learn and drift. Recent work shows that AI capability operates through precisely such *sense–shape–shift* mechanisms during disruption (van de Wetering, 2026), which supports treating AI Governance Capability as a dynamic capability tied to resilience and innovation rather than to mere conformance (Teece, 2007).

Resource-based view. The resource-based view explains why governance capability can be a source of durable advantage. Effective AI governance is causally ambiguous, socially complex and path dependent, accumulated through experience, culture and inter-functional coordination, and therefore difficult to imitate (Barney, 1991). Evidence that AI capabilities translate into superior creativity, firm performance and sustainability performance only when embedded in complementary organizational resources is consistent with this logic (Chen et al., 2026; Mikalef & Gupta, 2021).

Socio-technical systems theory. Responsible AI is inherently socio-technical: technical safeguards succeed only when matched to social structures, roles and work design (Trist & Bamforth, 1951). The theory justifies treating human oversight, trust and responsible practice as co-equal with technical control and warns against governance that optimizes the technical subsystem while neglecting the social one. In human-agent organizations, as Vantrappen (2025) notes, human actors remain accountable for the agency of AI agents, which makes the design of the decision environment a socio-technical rather than a purely technical task.

Institutional theory. Regulative, normative and cultural-cognitive pressures shape how firms adopt AI governance. The theory explains both convergence toward shared governance templates under regimes such as the EU AI Act and the risk of *decoupling*, whereby firms adopt governance symbolically without substantive embedding (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). The coexistence of rapidly spreading policies and rising incident counts is consistent with this prediction (Stanford HAI, 2026).

Organizational information processing theory. Agentic AI sharply increases the volume, velocity and equivocality of the information that a firm must process. The theory frames governance capability as the mechanism that aligns information-processing capacity with the uncertainty autonomous systems generate (Galbraith, 1974), thereby linking governance directly to the firm's capacity to anticipate and coordinate (Ransbotham et al., 2025).

Organizational resilience theory. Resilience theory provides the dependent construct and its internal structure. Conceptualizing resilience as a meta-capability composed of anticipation, coping and adaptation yields a rigorous, decomposable outcome rather than a vague notion of robustness (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). This approach is increasingly applied in AI-enabled settings; notably, a study of 279 manufacturing firms in Türkiye found that generative AI knowledge bases and intellectual capital significantly increase organizational resilience performance (Abbas et al., 2026; see also Shatila, 2025).

Trust theory. Trust theory explains why AI Trust mediates between governance and outcomes. Drawing on integrative models of organizational trust and on AI-specific evidence, trust is theorized as a willingness to rely on AI under vulnerability, shaped by perceived ability, integrity, transparency and predictability (Glikson & Woolley, 2020; Mayer et al., 1995). The human factors literature further stresses that the goal is *calibrated* trust, that is, reliance that matches the system's actual capability, since both distrust and over-reliance degrade performance (Lee & See, 2004; Parasuraman & Riley, 1997).

Responsible innovation perspective. This perspective connects governance to innovation by framing anticipation, reflexivity, inclusion and responsiveness as enablers rather than inhibitors of valuable innovation (Stilgoe et al., 2013). It supports the argument that governance can steer rather than suppress organizational creativity (Chen et al., 2026; Madanchian & Taherdoost, 2025).

2.3 Intellectual Lineage: Institutionalization, Adaptation and Leadership across Generations

The conceptual stance adopted here resonates with a tradition of management thought that long predates the AI era. In this tradition, institutionalization is not bureaucratic ossification but the process by which an organization is "infused with value beyond the technical requirements of the task at hand" (Selznick, 1957, p. 17), internalizing values, structures and routines durable enough to survive turbulence; leadership and organizational development, in turn, are the engines of continuous adaptation toward sustainable performance. The study deliberately reinterprets rather than summarizes this philosophy. Read through a contemporary lens, the institutionalization of responsibility becomes the organizational act of embedding governance so deeply into structure and culture that responsible conduct persists even when AI systems act autonomously and supervision is imperfect.

Seen in this way, AI Governance Capability is the contemporary expression of institutionalized adaptive management. The classical emphasis on strategic fit, organizational learning and sustainable leadership maps closely onto the requirements of governing agentic AI: a firm must institutionalize the capacity to adapt its controls as its systems evolve, to lead the human-AI relationship rather than be led by it, and to pursue performance in a manner that remains legitimate and durable (Maak & Pless, 2006; Oliver Huidobro et al., 2025). This lineage also connects the framework to the main theme of the congress, leadership styles and models for Generations Y, Z, Alpha and C. The congress frames intergenerational interaction as a dynamic organizational force, in which Generations Y and Z form the core of the workforce, Generation Alpha is entering organizational life with entirely digital learning patterns, and Generation C is defined not by age but by constant connectivity and an expectation of transparency and speed. Workforces in which digitally native cohorts coexist with earlier generations form, calibrate and express trust in AI in different ways, and leaders are the actors who translate formal governance into lived practice. Leadership style and generational composition are

therefore incorporated into the framework as boundary conditions (Section 4.7), which situates an apparently novel construct within an established management worldview while keeping it responsive to contemporary workforce change.

3. Method

The study adopts a **conceptual research design**. Following Jaakkola (2020), it combines two complementary approaches: *theory synthesis*, which integrates previously disconnected streams (responsible AI, dynamic capabilities, trust and resilience) into a coherent account, and *model building*, which specifies constructs, their dimensionality and the relationships among them in the form of testable propositions. The design also follows MacInnis's (2011) distinction between *delineating* and *integrating* contributions and Whetten's (1989) criteria for a theoretical contribution: what factors are included, how they are related, why the relationships hold, and under which boundary conditions.

The theoretical material was assembled through a **purposive, integrative literature review** (Snyder, 2019). Priority was given to (i) peer-reviewed studies published between 2020 and 2026 in management, information systems and technology management journals indexed in Web of Science and Scopus; (ii) seminal works that anchor each theoretical lens; and (iii) authoritative regulatory and standard-setting documents, namely the EU AI Act, the NIST AI Risk Management Framework, ISO/IEC 42001, the OECD AI Principles and Türkiye's national AI strategy and personal data protection law. Core search terms combined *AI governance*, *responsible AI*, *AI trust*, *organizational resilience*, *AI capability*, *agentic AI* and *dynamic capabilities*. Sources were retained when they offered a construct definition, a mechanism or firm-level evidence relevant to the governance-to-outcome chain.

The analysis proceeded in four steps: (1) construct delineation, defining each construct and its dimensions and separating it from adjacent concepts; (2) mechanism specification, identifying for each relationship the theoretical logic that explains *why* it should hold; (3) proposition development, formalizing the relationships as twelve propositions labelled H1–H12 in anticipation of empirical testing; and (4) model integration and validation design, assembling the propositions into a single model and matching each feature of the model (mediation, configurational logic, feedback, moderation) to an appropriate analytical technique. Because the study is conceptual, its "findings" consist of the resulting constructs, propositions and model, which are presented in Section 4.

4. Findings: Conceptual Framework and Propositions

The framework comprises one antecedent capability, two mediating mechanisms, two organizational outcomes and two boundary conditions, all situated within the agentic AI environment. Each construct and its dimensionality is defined before the relationships among the constructs are specified.

4.1 AI Governance Capability (Antecedent)

AI Governance Capability is defined as a firm's higher-order, dynamic competence to direct, control and continuously adapt the development and use of AI in a manner that is responsible, accountable and strategically aligned (Mikalef & Gupta, 2021; Schneider et al., 2023; van de Wetering, 2026). The construct is multidimensional. Its strategic, risk, ethical and regulatory-compliance dimensions provide direction and bound AI-related harms. Its accountability, transparency, human-oversight and algorithmic-auditing dimensions establish who answers for AI conduct and maintain meaningful control and independent scrutiny. Its data-governance, continuous-monitoring, lifecycle-management and responsible-decision-support dimensions extend control across the full life of a system rather than freezing it at a single certification point (ISO/IEC, 2023; NIST, 2023). As Figure 1 shows, these first-order dimensions cluster into three second-order dimensions that jointly form the higher-order capability. Modelled in this way, the capability is more than the sum of its parts: it is the orchestrating competence that binds them into coherent action.

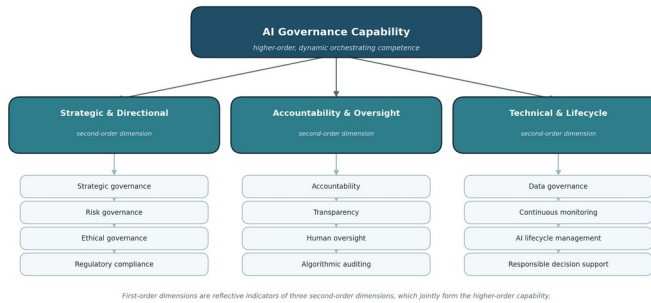


Figure 1. AI Governance Capability as a higher-order, multidimensional construct

4.2 Responsible AI Practices (First Mediator)

Responsible AI Practices are the operational enactment of governance, namely the concrete routines through which principles become behaviour, including fairness and bias mitigation, transparency and explainability, privacy and security, accountability, human-centred design, sustainability and responsible decision support (Madanchian & Taherdoost, 2025). The distinction between governance capability and responsible practice is deliberate and theoretically important. Capability refers to the firm's potential and its orchestration; practice refers to realized, observable conduct. Treating practice as a mediator captures the well-documented gap between *adopting* governance and actually *doing* responsible AI, a gap that explains why governance investment does not mechanically yield good outcomes (Papagiannidis et al., 2025; Xia et al., 2026) and that institutional theory describes as decoupling (Meyer & Rowan, 1977).

4.3 AI Trust (Second Mediator)

AI Trust is theorized at three levels that the literature frequently conflates. At the employee level, it is the cognitive and affective willingness of individuals to rely on AI in their work; at the managerial level, it is decision-makers' confidence in delegating consequential judgement to autonomous systems; at the organizational level, it is an emergent, shared orientation that legitimizes AI-enabled action across the firm (Glikson & Woolley, 2020). Trust becomes a strategic capability rather than merely a psychological state once it is reliably and appropriately *produced* by governance. The relevant target is calibrated trust rather than maximal trust (Lee & See, 2004). Recent evidence shows that ethical factors such as transparency and accountability drive both trust and adoption intentions, which indicates that trust is a governable, value-relevant organizational asset rather than a fixed disposition (Yu et al., 2025).

4.4 Organizational Resilience (Primary Outcome)

Following capability-based conceptualizations, organizational resilience is treated as a meta-capability spanning the anticipation of disturbances, coping with disruptions as they unfold, and adaptation through reconfiguration and learning (Duchek, 2020). In the AI context, this encompasses digital and operational resilience, strategic flexibility and organizational continuity under autonomous-system failure or drift, outcomes that recent studies link directly to AI capabilities and digital leadership (Abbas et al., 2026; Shatila, 2025). Figure 2 makes the mechanism explicit: specific governance dimensions feed each resilience stage. Anticipation is strengthened by risk governance and continuous monitoring; coping is enabled by human oversight and accountability structures that allow rapid, legitimate intervention; and adaptation is fostered by auditing, lifecycle management and organizational learning that convert incidents into improvement.

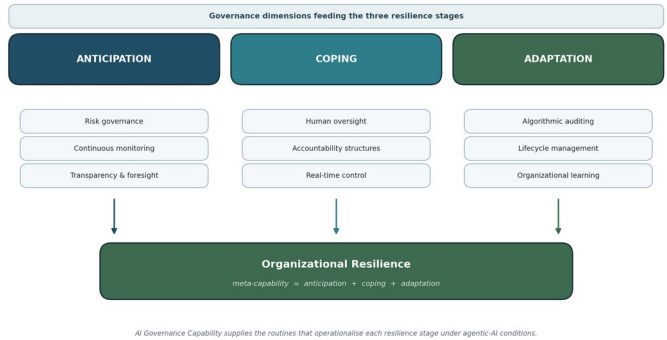


Figure 2. How AI Governance Capability operationalizes the three stages of organizational resilience

4.5 Innovation Performance (Distal Outcome)

Innovation Performance is conceptualized to include process innovation, business-model innovation, organizational innovation, decision quality, knowledge integration and innovation speed (Chen et al., 2026). It is positioned primarily as a distal outcome reached through resilience and responsible practice rather than as a direct product of governance. The mechanism is intuitive once stated: governance that earns trust and builds resilience creates the psychological safety and adaptive slack within which experimentation is sustainable, allowing firms to innovate with autonomous AI without being derailed by its failures (Madanchian & Taherdoost, 2025; Stilgoe et al., 2013). Table 2 summarizes the constructs, their dimensions and indicative sources.

Table 2. Constructs, dimensions and indicative sources

Construct	Dimensions	Indicative sources
AI Governance Capability	Strategic, risk, ethical, regulatory; accountability, transparency, oversight, auditing; data, monitoring, lifecycle, decision support	Mikalef & Gupta (2021); Schneider et al. (2023); van de Wetering (2026)
Responsible AI Practices	Fairness, explainability, privacy, security, accountability, human-centredness, sustainability	Papagiannidis et al. (2025); Madanchian & Taherdoost (2025)
AI Trust	Cognitive and affective, calibrated trust at employee, managerial and organizational levels	Glikson & Woolley (2020); Lee & See (2004); Yu et al. (2025)
Organizational Resilience	Anticipation, coping, adaptation; operational and digital continuity	Duchek (2020); Shatila (2025); Abbas et al. (2026)
Innovation Performance	Process, business-model and organizational innovation; decision quality, speed	Chen et al. (2026); Mikalef & Gupta (2021)
Boundary conditions	Leadership style (responsible/digital leadership); generational composition (Y, Z, Alpha, C)	Maak & Pless (2006); Parry & Urwin (2011); Friedrich et al. (2011)

4.6 Propositions

The framework yields twelve propositions, summarized in Table 3 and stated formally below with concise theoretical rationales. H1–H9 specify direct relationships, H10 specifies a feedback loop and H11–H12 specify boundary conditions. Relationships are positive unless otherwise noted.

Table 3. Summary of propositions

No.	Hypothesized path	Primary theoretical basis
H1	Governance Capability → Responsible AI Practices (+)	Dynamic capabilities
H2	Governance Capability → AI Trust (+)	Trust theory
H3	Responsible AI Practices → AI Trust (+)	Trust theory; signalling

No.	Hypothesized path	Primary theoretical basis
H4	Responsible AI Practices → Organizational Resilience (+)	Resilience theory; socio-technical systems
H5	AI Trust → Organizational Resilience (+)	Trust; human-AI collaboration
H6	Organizational Resilience → Innovation Performance (+)	Resilience; dynamic capabilities
H7	Responsible AI Practices → Innovation Performance (+)	Responsible innovation
H8	Governance Capability → Organizational Resilience (+, direct)	Information processing; dynamic capabilities
H9	AI Trust → Innovation Performance (+)	Trust; absorptive capacity
H10	Resilience and Innovation → Governance Capability (feedback)	Dynamic capabilities; organizational learning
H11	Leadership style moderates H2 (strengthening)	Responsible leadership; socio-technical systems
H12	Generational composition moderates H9	Generational cohort theory; calibrated trust

H1. *AI Governance Capability is positively associated with Responsible AI Practices.*

Capability is the orchestrating competence that converts intent into routine. Without strategic direction, risk framing and lifecycle control, responsible principles remain aspirational; governance supplies the structures through which fairness, explainability and human-centred design are enacted (Papagiannidis et al., 2025; Teece, 2007).

H2. *AI Governance Capability is positively associated with AI Trust.*

Trust is calibrated by perceived ability, integrity and predictability. Transparent, accountable and well-audited governance provides precisely the cues that allow employees and managers to form warranted trust, whereas its absence breeds suspicion or unsafe over-reliance (Mayer et al., 1995; Yu et al., 2025).

H3. *Responsible AI Practices are positively associated with AI Trust.*

Observable responsible conduct is the most credible signal of trustworthiness. When people see fairness, explanation and privacy honoured in practice rather than promised in policy, cognitive and affective trust follow; practice therefore partially mediates the governance-to-trust relationship (Glikson & Woolley, 2020; Yu et al., 2025).

H4. *Responsible AI Practices are positively associated with Organizational Resilience.*

Responsible routines such as bias monitoring, explainability and human-centred design directly serve anticipation and coping by surfacing failures early and keeping humans able to intervene, thereby converting opaque autonomous behaviour into governable and recoverable behaviour (Abbas et al., 2026; Duchek, 2020).

H5. *AI Trust is positively associated with Organizational Resilience.*

Calibrated trust enables the swift, coordinated human-AI responses on which coping depends. Teams that trust their systems appropriately neither freeze in suspicion nor defer

blindly, both of which degrade resilience under disruption (Lee & See, 2004; Shatila, 2025).

H6. *Organizational Resilience is positively associated with Innovation Performance.*

Resilience supplies the adaptive slack and psychological safety that make experimentation sustainable; firms able to absorb AI-related shocks can pursue ambitious innovation without existential exposure (Chen et al., 2026; Duchek, 2020).

H7. *Responsible AI Practices are positively associated with Innovation Performance.*

Responsible practice steers rather than suppresses creativity; anticipation and reflexivity reduce costly late-stage failures and widen the space of deployable innovations (Madanchian & Taherdoost, 2025; Stilgoe et al., 2013).

H8. *AI Governance Capability has a positive direct effect on Organizational Resilience, beyond its indirect effects through responsible practice and trust.*

Some governance dimensions, notably risk governance, monitoring and lifecycle management, act directly on the firm's anticipatory and information-processing capacity, implying a residual direct path not fully captured by the mediators (Galbraith, 1974; van de Wetering, 2026).

H9. *AI Trust is positively associated with Innovation Performance.*

Beyond its resilience channel, calibrated trust lowers the friction of adopting and recombining AI capabilities, thereby improving decision quality and innovation speed in AI-enabled workflows (Oliver Huidobro et al., 2025; Yu et al., 2025).

H10. *Organizational Resilience and Innovation Performance reciprocally regenerate AI Governance Capability through organizational learning (feedback loop).*

Consistent with the dynamic capabilities logic, outcomes feed back into capability: lessons from disruptions and innovation experiments are codified into improved governance routines, which makes the framework recursive rather than strictly linear and best examined longitudinally (Teece, 2007; van de Wetering, 2026).

Taken together, H1–H10 specify a partial-mediation structure with a serial mediation chain (Governance Capability → Responsible AI Practices → AI Trust → Resilience → Innovation Performance), complemented by direct effects and a learning-based feedback loop.

4.7 Boundary Conditions: Leadership Style and Generational Composition

A capability does not operate in a vacuum. In line with the main theme of the congress, two boundary conditions are proposed that concern *who* leads the human-AI relationship and *who* works within it.

H11. *Leadership style moderates the relationship between AI Governance Capability and AI Trust, such that the relationship is stronger under responsible and digitally competent leadership.*

Formal governance produces trust only when it is visibly enacted and explained by leaders. Responsible leaders, who balance stakeholder interests and act as boundary spanners (Maak & Pless, 2006), and digitally competent leaders (Shatila, 2025) translate policies into credible signals, open channels for questioning AI outputs and model appropriate reliance. Under passive or purely transactional leadership, the same governance structures are more likely to be perceived as bureaucratic formality, and their trust-building effect is weakened.

H12. *Generational composition moderates the relationship between AI Trust and Innovation Performance, such that the relationship is stronger in work units with a higher share of digitally fluent cohorts.*

Generational cohorts share formative experiences that shape work values and technology orientations (Mannheim, 1952). Members of Generations Z and Alpha, as well as the behaviourally defined, "connected" Generation C (Friedrich et al., 2011; McCrindle & Fell, 2020), are expected to convert trust in AI into experimentation and recombination more readily than cohorts socialized before pervasive digital connectivity. Because generational differences in work values tend to be smaller than popular accounts suggest and are confounded with age, tenure and period effects (Parry & Urwin, 2011), the proposition is framed at the level of work-unit composition and should be tested alongside direct measures of digital fluency.

These boundary conditions also carry a practical implication for the congress theme: the leadership model best suited to the agentic AI era is one that combines responsible leadership with the ability to calibrate trust differently across generationally diverse teams, encouraging critical scrutiny among enthusiastic adopters and supported experimentation among more cautious ones. Reverse mentoring offers a concrete mechanism for this purpose. When digitally fluent younger employees mentor senior managers on the practical behaviour of AI tools, and senior managers in turn transfer judgement about risk, accountability and institutional memory, trust is calibrated in both directions and governance knowledge is institutionalized across generations rather than concentrated in a single cohort.

4.8 The Integrated Conceptual Model

Figure 3 presents the integrated model. Solid arrows denote hypothesized direct effects (H1–H7, H9); the long-dashed arrow denotes the residual direct effect of governance capability on resilience (H8); the red dashed arrow denotes the reciprocal learning feedback (H10); and dotted arrows denote the moderating effects of leadership style and generational composition (H11–H12). The agentic AI environment, including its regulatory scaffolding, is positioned as the overarching context within which the relationships operate and against which governance capability must continuously adapt (Cihon et al., 2025; Stanford HAI, 2026).

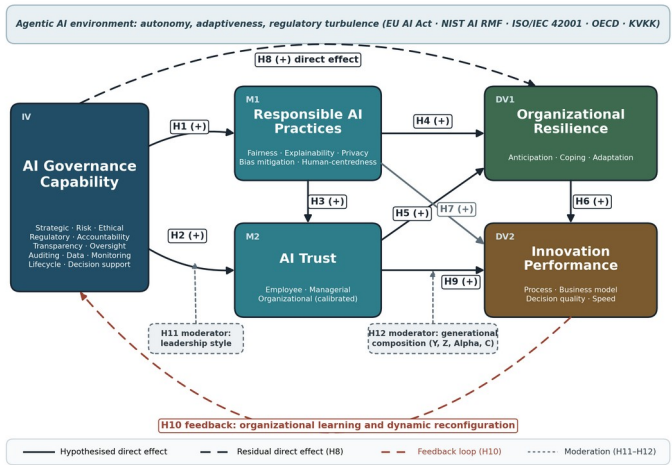


Figure 3. Integrated conceptual model: AI Governance Capability, Responsible AI Practices, AI Trust and organizational outcomes in the agentic AI era

5. Discussion and Conclusion

5.1 Theoretical Contributions

The framework advances several literatures simultaneously. For strategic management and the dynamic capabilities view, it identifies a new, theoretically grounded capability, AI governance, and specifies its outcomes, thereby extending capability research into the agentic AI domain (Teece, 2007; van de Wetering, 2026). For organization theory, it reframes governance as an adaptive, information-processing competence rather than a static control function, and connects institutional embedding with organizational adaptation (DiMaggio & Powell, 1983; Galbraith, 1974). For corporate governance, it elevates AI oversight to a strategic, board-level concern with demonstrable performance consequences, moving beyond a narrow compliance reading (Xia et al., 2026).

For the Responsible AI and AI governance literatures, the contribution is a deliberate repositioning from ethics-and-compliance description toward organizational consequence, with responsible practice and trust theorized as explicit mechanisms (Madanchian & Taherdoost, 2025; Papagiannidis et al., 2025). For organizational resilience research, the framework introduces a previously unaddressed antecedent, the governance of autonomous systems, and integrates it with the anticipation-coping-adaptation structure (Abbas et al., 2026; Duchek, 2020). For innovation management and digital transformation scholarship, it articulates how governance can steer rather than stifle innovation (Chen et al., 2026). For leadership research, the boundary conditions link AI governance to leadership styles and generational diversity, a connection that has so far received little attention. Finally, the reinterpretation of institutionalization and sustainable leadership as

resilience mechanisms bridges classical management thought and contemporary AI governance, giving the framework historical as well as theoretical depth (Selznick, 1957).

5.2 Managerial Implications

The framework translates into concrete guidance for those accountable for AI in organizations. Boards of directors and chief executives gain a rationale for treating AI governance as a strategic capability and a fiduciary duty, and for investing in it as a route to resilience rather than as regulatory overhead (Xia et al., 2026). Digital transformation leaders and AI governance committees gain a logic for sequencing investment: build the orchestrating capability, instrument responsible practice and cultivate calibrated trust, in that causal order, rather than pursuing principles in isolation (Papagiannidis et al., 2025).

Risk managers and compliance officers gain a way to connect their work to value creation, since monitoring, auditing and oversight emerge as mechanisms of anticipation and coping rather than of conformance alone (NIST, 2023). Innovation managers gain licence to pursue ambitious AI-enabled experimentation within a governed envelope that contains downside risk (Chen et al., 2026). Human resource managers gain a focus on the human-centred and trust-building work that determines whether responsible practice is actually enacted, including leadership development, generation-sensitive AI literacy programmes and reverse mentoring schemes that pair digitally fluent employees with experienced managers (Oliver Huidobro et al., 2025; Yu et al., 2025). Occupational health and safety functions, which already operate anticipatory risk-assessment routines, can serve as an internal template for continuous AI risk monitoring. Policy makers, finally, gain evidence that well-designed governance regimes can be framed as enablers of resilient and innovative firms (Stanford HAI, 2026).

5.3 Regulatory Context as Governance Scaffolding

For the purposes of this framework, recent regulatory and standard-setting instruments are best read as external scaffolding for internal governance capability rather than as legal constraints to be summarized. The EU AI Act establishes a risk-tiered regime, with obligations applying in phases from 2025 onward, and pushes firms toward anticipatory and auditable governance (European Commission, 2024). The NIST AI Risk Management Framework offers a voluntary but influential structure organized around the functions of governing, mapping, measuring and managing AI risk, which correspond closely to the sensing and reconfiguring activities of the proposed capability (NIST, 2023). ISO/IEC 42001 provides the first certifiable AI management-system standard and institutionalizes the continuous improvement of AI governance (ISO/IEC, 2023). The OECD AI Principles supply globally legitimated norms of transparency, accountability and human-centred values (OECD, 2024).

For firms operating in Türkiye, the scaffolding has an additional national layer. The National Artificial Intelligence Strategy 2021–2025, updated through the 2024–2025 Action Plan, sets objectives for trustworthy and responsible AI (Presidency of the Republic

of Türkiye Digital Transformation Office & Ministry of Industry and Technology, 2021), while Law No. 6698 on the Protection of Personal Data (KVKK) governs the data on which most AI systems depend (Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, 2016). Turkish exporters and suppliers integrated into European value chains are, moreover, indirectly exposed to the EU AI Act. Read together, these instruments do not replace organizational capability; they raise institutional expectations for it and supply templates that firms must still internalize substantively to avoid the symbolic decoupling that institutional theory predicts and that recent landscape data continue to observe (Meyer & Rowan, 1977; Stanford HAI, 2026).

5.4 Proposed Empirical Design for Validation

The conceptual model is designed to be estimated without alteration, which is a deliberate feature given the aim of an empirical extension. Figure 4 presents the proposed multi-method roadmap, matched to the structure of the theory.

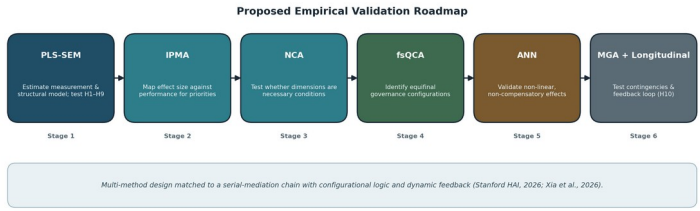


Figure 4. Proposed multi-method empirical validation roadmap

Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) is appropriate because the model is complex, contains higher-order constructs and emphasizes prediction and theory development (Hair et al., 2022). AI Governance Capability can be specified as a reflective-formative higher-order construct using the embedded two-stage approach (Sarstedt et al., 2019), and the moderating effects (H11–H12) can be estimated through interaction terms. Importance-performance map analysis (IPMA) would translate path estimates into managerial priorities by jointly considering effect size and construct performance (Ringle & Sarstedt, 2016). Because the theory implies that some governance dimensions may be necessary but not sufficient for resilience, necessary condition analysis (NCA) is warranted to test whether, for example, a threshold level of human oversight is a precondition for resilient outcomes that no amount of other practice can compensate for (Dul, 2016).

Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) addresses the configurational and equifinal nature of governance: different combinations of dimensions may produce high resilience, and fsQCA identifies these recipes where symmetric methods cannot (Ragin, 2008). Machine-learning validation, such as artificial neural network (ANN) analysis applied to the same constructs, can capture non-linear and non-compensatory relationships and cross-validate the predictive structure recovered by PLS-SEM. Multi-group analysis

(MGA) would test whether relationships differ across firm size, sector, AI maturity, regulatory regime and generational composition, and a cross-country design would probe the institutional contingency the framework implies. To limit common method bias in single-informant surveys, procedural remedies such as temporal separation and multiple informants per firm, together with statistical checks, are recommended (Podsakoff et al., 2003). Longitudinal validation is essential for the feedback proposition (H10), since the recursive regeneration of governance capability through learning can be observed only over time (van de Wetering, 2026).

5.5 Conclusions

This study set out to answer a question that the agentic turn in artificial intelligence has made unavoidable: as autonomy migrates from prediction to action, what organizational competence allows a firm to capture the value of AI while remaining able to anticipate, absorb and recover from the disturbances that autonomy produces? The answer advanced here is that this competence is an AI Governance Capability, and that its value is realized not as compliance but as resilience. By theorizing governance as a higher-order dynamic capability that shapes Responsible AI Practices and AI Trust, which in turn build organizational resilience and, through it, innovation performance, the framework reframes responsible AI from a normative obligation into a strategic source of adaptive advantage (Teece, 2007; Xia et al., 2026).

Four conceptual conclusions follow. First, governance and innovation are not in tension once trust and resilience are placed in the causal path; well-governed firms innovate more sustainably because they can absorb the failures that autonomous experimentation entails (Chen et al., 2026). Second, trust is best understood as a strategic, governable asset whose appropriate level must be calibrated, rather than as a fixed psychological disposition (Glikson & Woolley, 2020; Lee & See, 2004). Third, resilience is the pivotal outcome: it is the mechanism through which responsible governance is converted into durable performance and the feedback channel through which performance regenerates governance (Abbas et al., 2026; Duchek, 2020). Fourth, leadership and workforce composition condition these mechanisms, which implies that AI governance is as much a leadership task as a technical or legal one.

For practice, the framework offers a clear sequencing logic. Organizations should build the orchestrating capability first, instrument responsible practice second and cultivate calibrated trust third, rather than adopting principles in isolation or treating governance as a downstream compliance task (Papagiannidis et al., 2025). Boards and executives are encouraged to treat governance investment as a route to resilience and to read external instruments such as the EU AI Act, the NIST framework, ISO/IEC 42001 and national strategies as scaffolding to be internalized substantively rather than as checklists to be satisfied symbolically.

5.6 Limitations and Future Research

As a conceptual contribution, the framework has boundaries that themselves constitute a research agenda. It is at this stage a theoretical rather than a tested model; the propositions are theoretically justified but await empirical estimation through the multi-method design proposed in Section 5.4. The construct of AI Governance Capability, although grounded in established capability research, requires careful scale development and validation, including discriminant validation against adjacent constructs such as general AI capability and digital maturity (Mikalef & Gupta, 2021). The feedback proposition (H10) is inherently dynamic and cannot be evaluated with cross-sectional data, so longitudinal and panel designs are needed. The generational proposition (H12) requires designs capable of separating cohort effects from age and period effects (Parry & Urwin, 2011). Context is also likely to matter: the strength of the theorized paths may vary across regulatory regimes, sectors, firm sizes and levels of AI maturity.

Several extensions follow naturally. Future work could examine moderation by the degree of agent autonomy, since the governance burden plausibly rises as systems gain persistence and delegated authority (Cihon et al., 2025). It could model the human-AI collaboration interface more explicitly, showing how augmentation versus automation choices alter the trust and resilience pathways (Oliver Huidobro et al., 2025). It could also connect the framework to sustainability and stakeholder outcomes, given mounting evidence that AI capabilities shape sustainability performance through similar capability mechanisms (Chen et al., 2026). An empirical application in Turkish manufacturing and logistics firms, where both AI adoption and exposure to European regulation are increasing, would be a particularly informative first test.

In closing, the central message is simple to state and demanding to enact. As autonomy moves from prediction to action, the firms that prosper will be those that govern AI not as a compliance afterthought but as a dynamic capability woven into strategy, structure, culture and leadership, a capability that produces resilience, earns trust and, through both, sustains innovation.

Declaration on the Use of Generative Artificial Intelligence

In line with the congress's Generative AI Policy, the author declares that a generative AI tool (Claude, Anthropic) was used during the preparation of this paper for language editing, translation of the abstract into Turkish, drafting support for selected sections, formatting in accordance with the congress writing guidelines, verification of bibliographic details and redrawing of Figure 3. All AI-assisted content was reviewed, verified and approved by the author. No research data were generated by AI, and no confidential or personal data were shared with the tool. The scientific content, interpretations, citations and conclusions are entirely the responsibility of the author.

Üretken Yapay Zekâ Kullanım Beyanı: Kongrenin Üretken Yapay Zekâ Politikası uyarınca, bu çalışmanın hazırlanma sürecinde üretken yapay zekâ aracından (Claude, Anthropic) dil düzenleme, özetin Türkçeye çevrilmesi, bazı bölümlerin

taslaklandırılmasına destek, kongre yazım kurallarına göre biçimlendirme, kaynak künyelerinin doğrulanması ve Şekil 3'ün yeniden çizilmesi amaçlarıyla yararlanılmıştır. Yapay zekâ desteğiyle üretilen tüm içerikler yazar tarafından kontrol edilmiş, doğrulanmış ve onaylanmıştır. Araştırma verisi yapay zekâ ile üretilmemiş, araca gizli veya kişisel veri aktarılmamıştır. Çalışmanın bilimsel içeriği, yorumları, atıfları ve sonuçlarına ilişkin sorumluluk tamamen yazara aittir.

Kaynakça / References

Abbas, J., Dabić, M., & Stojčić, N. (2026). Digital divide in Industry 5.0: Role of generative AI knowledge bases and intellectual capital in organizational resilience performance under territorial proximity. *Technovation, 149*, 103357. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103357

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Batool, A., Zowghi, D., & Bano, M. (2025). AI governance: A systematic literature review. *AI and Ethics*. https://doi.org/10.1007/s43681-024-00653-w

Chen, R., Li, Z., Yang, G., Li, W., & Guo, Z. (2026). Exploring how artificial intelligence capabilities impact corporate sustainability performance: Insights from Chinese manufacturing firms. *Technovation, 149*, 103429. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103429

Cihon, P., Stein, M., Bansal, G., Manning, S., & Xu, K. (2025). *Measuring AI agent autonomy: Towards a scalable approach with code inspection* (arXiv:2502.15212). arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2502.15212

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13*(1), 215–246.

Dul, J. (2016). Necessary condition analysis (NCA): Logic and methodology of "necessary but not sufficient" causality. *Organizational Research Methods, 19*(1), 10–52.

European Commission. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*.

Friedrich, R., Peterson, M., & Koster, A. (2011). The rise of Generation C. *strategy+business, 62*.

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces, 4*(3), 28–36.

Gassmann, O., & Wincent, J. (2025, October 22). The non-human enterprise: How AI agents reshape organizations. *California Management Review Insights*.

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals, 14*(2), 627–660.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

International Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission. (2023). *ISO/IEC 42001:2023 Information technology: Artificial intelligence: Management system*. ISO.

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10*(1–2), 18–26.

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu [Law on the Protection of Personal Data], Law No. 6698. (2016, April 7). *Resmî Gazete* (No. 29677).

Lee, J. D., & See, K. A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors, 46*(1), 50–80.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 21*(3), 243–255.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics, 66*(1), 99–115.

MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing, 75*(4), 136–154.

Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025). Ethical theories, governance models, and strategic frameworks for responsible AI adoption and organizational success. *Frontiers in Artificial Intelligence, 8*, 1619029. https://doi.org/10.3389/frai.2025.1619029

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul.

Mäntymäki, M., Minkkinen, M., Birkstedt, T., & Viljanen, M. (2022). Defining organizational AI governance. *AI and Ethics, 2*(4), 603–609.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.

McCrindle, M., & Fell, A. (2020). *Understanding Generation Alpha*. McCrindle Research.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363.

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management, 58*(3), 103434.

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). U.S. Department of Commerce.

Oliver Huidobro, J., García-Castro, R., & Munoz, J. M. (2025, July 17). AI automation and augmentation: A roadmap for executives. *California Management Review Insights*.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Recommendation of the Council on artificial intelligence* (OECD/LEGAL/0449, amended 2024). OECD.

Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Conboy, K. (2025). Responsible artificial intelligence governance: A review and research framework. *The Journal of Strategic Information Systems, 34*(2), 101885.

Parasuraman, R., & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. *Human Factors, 39*(2), 230–253.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*(1), 79–96.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.

Presidency of the Republic of Türkiye Digital Transformation Office & Ministry of Industry and Technology. (2021). *National artificial intelligence strategy 2021–2025*. Ankara.

Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.

Ransbotham, S., Kiron, D., Khodabandeh, S., Iyer, S., & Das, A. (2025). *The emerging agentic enterprise: How leaders must navigate a new age of AI*. MIT Sloan Management Review & Boston Consulting Group.

Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial Management & Data Systems, 116*(9), 1865–1886.

Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal, 27*(3), 197–211.

Schneider, J., Abraham, R., Meske, C., & vom Brocke, J. (2023). Artificial intelligence governance for businesses. *Information Systems Management, 40*(3), 229–249.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row.

Shatila, K. (2025). Artificial intelligence and organizational resilience: The mediating role of agility, innovation, and digital leadership. *Strategy & Leadership*. https://doi.org/10.1108/SL-08-2025-0275

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339.

Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. (2026). *The 2026 AI Index report: Chapter 3, Responsible AI*. Stanford University.

Stilgoe, J., Owen, R., & Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy, 42*(9), 1568–1580.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350.

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations, 4*(1), 3–38.

van de Wetering, R. (2026). Artificial intelligence as an enabler of dynamic capabilities: A ‘sense–shape–shift’ perspective on digital transformation during disruption. In A. Achilleos, S. Forti, G. A. Papadopoulos, & I. Pappas (Eds.), *Pervasive digital services for people’s well-being, inclusion and sustainable development (I3E 2025)* (Lecture Notes in Computer Science, Vol. 16079). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-06164-5_18

Vantrappen, H. (2025, October 9). Designing a fluid organization of humans and AI agents. *California Management Review Insights*.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490–495.

Xia, H., Chen, H., Zhang, J. Z., & Kamal, M. M. (2026). Exploring the impact of responsible AI governance on corporate performance: A quasi-natural experiment. *Technological Forecasting and Social Change, 223*, 124425. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124425

Yu, T., Tian, Y., Chen, Y., Huang, Y., Pan, Y., & Jang, W. (2025). How do ethical factors affect user trust and adoption intentions of AI-generated content tools? Evidence from a risk-trust perspective. *Systems, 13*(6), 461. https://doi.org/10.3390/systems13060461

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

TÜRKİYE'DE KURUMSAL ÜST YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROFİLİ: YOĞUNLAŞMA, DÖNÜŞÜM VE AYRIŞMA

Ece Bengi TÜFEKÇİOĞLU
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

ÖZ

Bu çalışma, Türkiye'nin yüksek cirolu şirketlerinde üst yönetim konumlarını işgal eden kişilerin eğitim örüntülerini incelemektedir. Capital 500 sıralamasının ilk 50 basamağı temelinde oluşturulan çalışma dosyasındaki 496 kişi kaydı betimsel olarak analiz edilmiştir. Lisans kurumu bilgisi bulunan 443 kaydın 185'i ODTÜ, Boğaziçi Üniversitesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi mezunudur (%41,8). Lisans alanı bilinen 445 kişinin 202'si mühendislik eğitimi almıştır (%45,4). Yüksek lisans alanı belirtilen 240 kişinin 115'i işletme grubundadır (%47,9). Mühendislik mezunlarının 60'ında işletme yüksek lisansı kaydı bulunmaktadır. Yurt dışında eğitim için bulunma oranı yönetim kurulu olarak kodlanan grupta %34,7, diğer yönetici kayıtlarında %21,2'dir. Bulgular, belirli üniversitelerde yoğunlaşma, teknik eğitim ile işletme eğitiminin birleşmesi ve uluslararası eğitim deneyiminin yönetim konumlarına göre farklılaşması üzerinden tartışılmaktadır. Bourdieu'nün yaklaşımı, diplomaların kurumsallaşmış kültürel sermaye niteliği ile eğitim geçmişinin tanınma ve prestij boyutunu birlikte değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. Kesitsel veriler, eğitimin kariyer üzerindeki nedensel etkisini veya kuşaklar arası yeniden üretimi doğrudan ölçmemektedir.

Anahtar Kelimeler: *kurumsal seçkinler, eğitimsel sermaye, üst düzey yöneticiler, eğitim örüntüleri, Türkiye*

THE EDUCATIONAL PROFILE OF SENIOR CORPORATE EXECUTIVES IN TÜRKIYE: CONCENTRATION, TRANSFORMATION, AND DIFFERENTIATION

ABSTRACT

This study examines the educational backgrounds of individuals occupying upper management positions in high revenue companies in Türkiye. It provides a descriptive analysis of 496 individual records in a research workbook compiled within a framework covering the first 50 ranks of the Capital 500 list. Among 443 records with a named undergraduate institution, 185 concern graduates of Middle East Technical University, Boğaziçi University, or Istanbul Technical University (41.8%). Engineering accounts for 202 of the 445 records with a specified undergraduate field (45.4%). Business administration represents 115 of 240 specified master's fields (47.9%). Sixty engineering graduates also have a master's qualification classified under business administration. Recorded participation in education abroad is higher in the board group (34.7%) than

among other managerial records (21.2%). The findings are discussed through institutional concentration, combinations of technical and management education, and positional differences in international educational experience. Bourdieu's approach informs the distinction between credentials as institutionalized cultural capital and the recognition attached to educational backgrounds. The cross sectional data do not establish a causal effect of education on career advancement or directly demonstrate intergenerational elite reproduction.

Keywords: *corporate elites, educational capital, senior managers, educational patterns, Türkiye*

1 Giriş

Üst yönetim konumları, örgütsel kaynakların dağıtımına ve stratejik kararların alınmasına katılma yetkisi sağlar. Bu konumları işgal edenlerin eğitim geçmişi, yönetim kadrolarının oluşumunu ve otoritenin toplumsal dayanaklarını anlamak açısından önem taşır. Üniversite, bölüm ve lisansüstü eğitim bilgileri birlikte ele alındığında, yönetici profilinin diploma düzeyini aşan farklılaşmaları görünür hâle gelir. Aynı eğitim derecesi, farklı kurumlar ve farklı disiplinler üzerinden edinilebilmektedir.

Çalışmanın amacı, Türkiye'nin yüksek cirolu şirketlerinde eğitim ile yönetim konumları arasındaki ilişkileri betimlemektir. Üç soru araştırmaya yön vermektedir. Lisans mezunları belirli üniversitelerde ne ölçüde yoğunlaşmaktadır? Mühendislik eğitimi ile işletme yüksek lisansı hangi ölçüde bir araya gelmektedir? Yurt dışında eğitim deneyimi yönetim kurulu grubu ile diğer yönetici kayıtları arasında farklılaşmakta mıdır? Bu sorular, örgüt yönetimi çalışmalarını seçkinler sosyolojisi ve toplumsal tabakalaşma tartışmalarıyla ilişkilendirmektedir.

2 Kuramsal çerçeve

Bourdieu'nün (1986) yaklaşımında diplomalar, kurumsallaşmış kültürel sermayenin bir biçimidir. Eğitimsel sermaye bu çalışmada eğitim kurumları ve belgeleri üzerinden tanınan kaynakları ifade etmektedir. Eğitim geçmişinin prestij sağlaması, bu kaynakların ilgili çevrede tanınmasıyla ilişkilidir. Bourdieu'nün (1996) seçkin okulları çözümlemesi, eğitim kurumları ile iktidar konumları arasındaki bağlantıları incelemek için bir çerçeve sunmaktadır.

Collins (2019), eğitim belgelerinin mesleki konumlara erişim ve statü rekabetindeki rolüne dikkat çeker. Bu yaklaşım, yüksek lisans eğitimini uzmanlaşma yanında diplomalar üzerinden farklılaşma açısından ele almaya olanak tanır. Useem ve Karabel (1986) ise yükseköğretimdeki tabakalaşma ile kurumsal üst yönetim içindeki farklılaşmayı birlikte incelemektedir. Böylece mezun olunan kurum ve edinilen derece, yönetici kariyerlerinin birbirini tamamlayan boyutları olarak değerlendirilebilir.

Hartmann'ın (2000) Almanya ve Fransa karşılaştırması, iş dünyası seçkinlerinin oluşumunda toplumsal kökenin ve eğitim güzergâhlarının ülkelere göre farklı biçimlerde etkili olduğunu göstermektedir. Rivera (2012), seçkin profesyonel hizmet firmalarında işe

alımın kültürel benzerlik değerlendirmelerini de içerdiğini ortaya koyar. Bu çalışmalar, eğitim profilinin beceri kazanımı, kurumsal seçicilik ve toplumsal tanınma boyutlarını birlikte düşünmeyi gerektirir.

Örgüt yönetimi literatüründe Hambrick ve Mason'ın (1984) üst kademeler yaklaşımı, üst yöneticilerin geçmiş özellikleri ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye odaklanır. Eğitim, bu çerçevede yönetici kadrolarını anlamaya yardımcı olan göstergelerden biridir. Maclean, Harvey ve Chia (2012), iş dünyası seçkinlerinin kariyer anlatıları yoluyla başarılarına anlam verdiklerini ve konumlarını meşrulaştırdıklarını göstermektedir. Mevcut çalışma, bu literatürle bağlantılı olarak eğitim geçmişinin kurumsal otoritenin toplumsal dayanakları içindeki yerini tartışmaktadır.

3 Veri ve yöntem

Çalışma, nicel özgeçmiş verileri ile 37 üst düzey yöneticiyle yapılan derinlemesine mülakatları içeren daha geniş bir araştırmaya dayanmaktadır. Bu bildiri, araştırmanın nicel boyutuna odaklanmaktadır. Analiz birimi 496 farklı yöneticidir. Capital 500 sıralamasının ilk 50 şirketi çerçevesinde derlenen kişi düzeyindeki verilerden lisans kurumu, lisans alanı, yüksek lisans alanı, yurt dışı eğitim deneyimi ve yönetim konumu değişkenleri kullanılmıştır.

Betimsel analizlerde frekanslar ve yüzdeler hesaplanmış, eğitim bilgileri kişi düzeyinde eşleştirilmiştir. Eğitim kurumları ve alanları için yüzdeler ilgili bilgisi bulunan kayıtlar üzerinden verilmiştir. Yönetim konumları karşılaştırmasında veri setindeki ayrıntılı konum sınıflaması esas alınarak yönetim kurulu grubu ile diğer yöneticiler ayrılmıştır. Yurt dışı eğitim deneyimi ile konum arasındaki ilişki keşfedici Pearson ki-kare testiyle değerlendirilmiştir. Veriler kesitsel niteliktedir.

4 Bulgular

4 1 Lisans kurumlarında ve alanlarında yoğunlaşma

Lisans kurumu bilgisi bulunan 443 yöneticinin 73'ü ODTÜ, 59'u Boğaziçi Üniversitesi ve 53'ü İstanbul Teknik Üniversitesi mezunudur. Üç kurum toplamda 185 kişiyle geçerli kurum bilgilerinin %41,8'ini, 496 yöneticinin ise %37,3'ünü oluşturmaktadır. İzleyen kurumlar arasında İstanbul Üniversitesi 44, Marmara Üniversitesi 23 kişiyle yer almaktadır. Bu dağılım, üst yönetim kadrolarında belirli üniversitelerin belirgin bir ağırlık taşıdığını göstermektedir.

Tablo 1 Eğitim göstergeleri

Gösterge	n	Payda	%
Üç üniversite toplamı	185	443	41,8
Mühendislik lisansı	202	445	45,4
İşletme yüksek lisansı	115	240	47,9
Mühendislik ve işletme YL	60	202	29,7

Not: Paydalar ilgili göstergenin geçerli kayıtlarına göre değişmektedir.

Lisans alanı bilinen 445 yöneticinin 202’si mühendislik mezunudur (%45,4). Mühendislik grubu, bölüm adında mühendislik ifadesi bulunan alanları kapsamaktadır. Teknik eğitimin bu ağırlığı, örneklemdeki büyük şirketlerin üretim, teknoloji ve operasyonel faaliyetleriyle birlikte değerlendirilebilir. Bununla birlikte sektörler arası karşılaştırma yapılmadan mühendislik eğitiminin tüm yönetim alanlarında aynı ölçüde öne çıktığı söylenemez.

4 2 Lisans ve yüksek lisans eğitiminin birleşimi

Yüksek lisans alanı belirtilen 240 yöneticinin 115’i işletme (%47,9), 41’i mühendislik (%17,1), 20’si yönetim (%8,3) grubundadır. İşletme kategorisi, programların tümünün MBA olduğu varsayılmadan yorumlanmıştır. Lisans düzeyinde teknik alanların, yüksek lisans düzeyinde ise işletmenin öne çıkması, yönetici eğitim profilinde disiplinler arası bir bileşime işaret etmektedir.

Lisans ve yüksek lisans alanları kişi düzeyinde eşleştirildiğinde 202 mühendislik mezununun 60’ında işletme yüksek lisansı görülmektedir. Bu sayı tüm mühendislik mezunlarının %29,7’sine karşılık gelir. Mühendislik lisansı bulunan ve yüksek lisans alanı bilinen 125 kaydın içindeki payı ise %48,0’dır. Böylece işletme yüksek lisansındaki yoğunlaşmanın, teknik eğitim geçmişine sahip yöneticileri de kapsadığı doğrudan gösterilmektedir. Diploma bileşimi gözlenebilmekte, eğitimin kariyerdeki zamanlaması ve terfiye etkisi ise belirlenememektedir.

4 3 Yönetim konumları ve yurt dışı eğitim deneyimi

Yurt dışında eğitim deneyimi bulunan 128 yönetici, toplam grubun %25,8’ini oluşturmaktadır. Eğitim durumu bilinenler içindeki oran %28,3’tür. Bu gösterge derece programlarının yanı sıra diğer eğitim deneyimlerini de kapsayabildiğinden, uluslararası eğitim deneyimi olarak değerlendirilmiştir. Bulgular, bu deneyimin yönetim konumları arasında eşit dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 2, eğitim durumu bilinen 453 yönetici üzerinden yönetim konumu ile yurt dışı eğitim deneyiminin dağılımını göstermektedir.

Tablo 2 Yönetim konumu ve yurt dışı eğitim deneyimi

Yönetim konumu	Evet n (%)	Hayır n (%)	Toplam
Yönetim kurulu	59 (38,1)	96 (61,9)	155
Diğer yöneticiler	69 (23,2)	229 (76,8)	298
Toplam	128 (28,3)	325 (71,7)	453

Not: Yüzdeler satır yüzdesidir. Teste 43 eksik bilgi kaydı dâhil edilmemiştir. Süreklilik düzeltmesi uygulanmamıştır. En küçük beklenen hücre frekansı 43,80’dir.

Pearson ki-kare testi, iki grubun dağılımlarının farklılaştığını göstermektedir: $\chi^2(1, N = 453) = 11{,}18$, $p < ,001$, Cramér V = ,157. Sonuç keşfedici niteliktedir. Şirket veya işletme grubu düzeyinde kümelenme düzeltmesi yapılmamıştır.

5 Tartışma

Bulgular, üst yönetim kadrolarında belirli eğitim bileşimlerinin öne çıktığını göstermektedir. Üniversite yoğunlaşması, mühendislik lisansının ağırlığı ve işletme yüksek lisansının yaygınlığı bu profili birlikte şekillendirmektedir. Teknik uzmanlığın yönetim eğitimiyle birleşmesi önemli bir kariyer güzergâhıdır. Eğitimin tamamlanma tarihleri bilinmediğinden bu bileşimin terfi üzerindeki etkisi belirlenememektedir.

Yönetim kurulu grubunda uluslararası eğitim deneyiminin daha yüksek olması, kurumsal konumlar arasındaki eğitimsel farklılaşmaya işaret etmektedir. Bu fark, yaş, aile veya mülkiyet ilişkileri, sektör ve şirketin uluslararası bağlantılarıyla birlikte ortaya çıkabilir. Veri setinde bu etkenleri birlikte kontrol eden bir model kurulmamıştır. Yönetim kurulu üyeliği ile icracı yöneticilik arasındaki ayrım da tek boyutlu bir terfi basamağı olarak yorumlanmamalıdır. İki konumun yetki, temsil ve sorumluluk bileşimleri farklılaşabilmektedir.

Başlıktaki dönüşüm, mühendislik lisansı ile işletme yüksek lisansının birleşmesi üzerinden ele alınmaktadır. Bu kullanım, eğitim bileşimindeki yönelimi ifade eder. Useem ve Karabel'in (1986) eğitim ile üst yönetim içindeki tabakalaşmayı ilişkilendiren yaklaşımı, üniversite yoğunlaşması ile konumsal ayrışmayı birlikte değerlendirmeyi desteklemektedir. Maclean ve arkadaşlarının (2012) kariyerlerin meşrulaştırılmasına ilişkin çalışması ise eğitim geçmişinin yönetici özgeçmişlerindeki temsil değerini araştırmaya açmaktadır.

6 Sonuç ve sınırlılıklar

Araştırma, Türkiye'de yüksek cirolu şirketlerin yönetici kayıtlarında eğitimin üç boyutta farklılaştığını ortaya koymaktadır. Lisans kurumu bilinenlerin yaklaşık beşte ikisi üç üniversitede yoğunlaşmaktadır. Lisans alanı bilinenler arasında mühendislik belirgin bir ağırlık taşımaktadır. İşletme yüksek lisansı hem yüksek lisans alanlarının genel dağılımında hem de mühendislik mezunlarının eğitim bileşiminde öne çıkmaktadır. Yurt dışı eğitim deneyimi ise yönetim kurulu olarak kodlanan grupta daha yüksek oranda görülmektedir.

Bu örüntüler, yönetici eğitimini diploma düzeyi yanında kurum ve disiplin bileşimi üzerinden ele almanın önemini göstermektedir. Kurumsallaşmış kültürel sermaye ve eğitim geçmişinin simgesel değeri, bulguları yorumlamak için uygun kuramsal araçlar sunmaktadır. Bununla birlikte gözlenen yoğunlaşma, kuşaklar arası seçkin yeniden üretiminin doğrudan kanıtı olarak sunulmamaktadır. Aile kökeni ve eğitim olanaklarına erişim hakkında karşılaştırmalı veriler olmadan böyle bir süreç bütünüyle izlenemez.

Çalışmanın kesitsel tasarımı ve belirli şirketlerle sınırlı kapsamı, bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Yüzdeler ilgili eğitim bilgisi bulunan yöneticiler

üzerinden yorumlanmalıdır. Üniversitelerin mezun büyüklükleri ve eğitim programlarının tamamlanma tarihleri analize dâhil edilmemiştir. Bu nedenle sonuçlar eğitimin terfiye etkisini veya mezunların yönetici olma olasılığını ölçmemektedir. İlerleyen araştırmalarda eğitim güzergâhlarının toplumsal köken, sektör ve kariyer geçişleriyle birlikte incelenmesi, gözlenen örüntülerin açıklanmasını güçlendirecektir.

Kaynakça / References

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education (pp. 241–258). Greenwood Press.

Bourdieu, P. (1996). The state nobility: Elite schools in the field of power (L. C. Clough, Trans.). Stanford University Press. https://doi.org/10.1515/9781503615427

Collins, R. (2019). The credential society: An historical sociology of education and stratification (Legacy ed.). Columbia University Press.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193–206. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

Hartmann, M. (2000). Class-specific habitus and the social reproduction of the business elite in Germany and France. The Sociological Review, 48(2), 241–261. https://doi.org/10.1111/1467-954X.00214

Maclean, M., Harvey, C., & Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. Human Relations, 65(1), 17–40. https://doi.org/10.1177/0018726711425616

Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. American Sociological Review, 77(6), 999–1022. https://doi.org/10.1177/0003122412463213

Useem, M., & Karabel, J. (1986). Pathways to top corporate management. American Sociological Review, 51(2), 184–200. https://doi.org/10.2307/2095515

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

BİRLEŞMİŞ MİLLETLER BARIŞI KORUMA OPERASYONLARINDA GÜVENLİK KRİZİ SÜREÇLERİNİN YÖNETİMİ VE BM POLİSİNİN (UNPOL) LİDERLİK ROLÜ[7]

Başak Nazhan YEŞİLYURT
İstanbul Arel Üniversitesi (Yüksek Lisans)
nazhanyesilyurt@gmail.com

Volkan TATAR
İstanbul Arel Üniversitesi
volkantatar@arel.edu.tr

ÖZET

Küreselleşen uluslararası sistemde, yerel krizlerin bölgesel veya küresel aktörleri de içine alarak daha geniş çaplı çatışmalara yayılma potansiyeli taşıması, devletler açısından ciddi güvenlik tehditleri barındırmakta ve tehlikeli sonuçlar doğurabilmektedir. Dünya üzerindeki farklı krizler incelendiğinde, daha çatışma haline gelmeden başlangıç aşamasında önlenmesi ya da başlayan çatışmaların en hızlı ve asgari insani kayıpla sonlandırılabilmesi için devletler kadar uluslararası örgütlerin de harekete geçtiği görülmektedir. Özellikle son yarım yüzyılda uluslararası örgütlerin niceliksel ve işlevsel olarak yaygınlaşması, krizleri önleme ve kriz yönetimi süreçlerinin çok taraflı mekanizmalar aracılığıyla yürütülmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, evrensel meşruiyete ve en geniş üyeliğe sahip uluslararası örgüt olan Birleşmiş Milletler, bünyesinde barındırdığı Birleşmiş Milletler Polisi (UNPOL) ile dikkat çekmektedir. Yerel güvenliği tesis ederek krizlerin daha karmaşık ve geniş alanlı hale gelmesini önlemek, ayrıca bölgesel ya da küresel aktörleri de kapsayacak çatışmalara dönüşmesini engellemek, örgütün politik gücünün yanında, meşru, eğitimli, deneyimli ve planlı bir güç kullanımı ile mümkün görünmektedir. Barışı Koruma Operasyonlarına (BKO) katkı sağlayan uluslararası polis personelinin niteliği ve eğitim düzeyi, misyonun başarısı ve yerel kolluk kuvvetlerinin kapasite inşası açısından kritik öneme sahiptir. Başlangıçta Birleşmiş Milletler Polisi'nin eğitimi üye devletlerin kendi sorumluluğunda planlanmış fakat 2018'den itibaren devletlerden eğitim uzmanlarıyla çalışma grupları oluşturma yoluna gidilmiştir. Çatışma bölgelerinde barış inşası girişimlerine liderlik eden UNPOL'ün başarısındaki temel etkenlerden biri de görev yönergelerinin (mandat) ve üst düzey yönetim kadrosunun sürekliliğidir. Ayrıca sahaya hızlı konuşlanma kapasitesi de etkinliği ve operasyonel başarıyı artıran temel bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışma sırasında ve sonrasında yerel halk, kronikleşmiş çatışmalardan yorgun düşmekte, daha fazla kayıp yaşamakta ve içinde bulunduğu durumun psikolojik etkisiyle uluslararası desteğin hızla ulaşmasını arzulamaktadır. Müdahalenin hızı; güvenin tesisi, çatışmaların sonlandırılması, siyasi sürecin yeniden tesisi, barış müzakerelerinin başlatılması ve

[7]Bu bildiri Başak Nazhan Yeşilyurt'un İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde hazırladığı ve Danışmanlığını Prof. Dr. Volkan Tatar'ın yürüttüğü Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

dolayısıyla ülkede sürdürülebilir istikrarın sağlanmasına yönelik politik iklimin yaratılmasına doğrudan etki eden bir faktördür. Bu süreçte uluslararası ve bölgesel örgütler arasında yük paylaşımı ve kurumlar arası koordinasyon sağlanması, görev yönergesinde yer alan hedeflerin daha etkin yürütülmesini temin etmektedir. Misyonların başarılarını etkileyen bir diğer önemli faktör de devletlerin, kamuoyunun ve çok taraflı aktörlerin desteğidir. Farklı uluslararası örgütler, belirli alanlardaki uzmanlıkları ile BKO'lara yerel polisin kapasite inşası konusunda katkı sağlayabilmektedir. Bu tür bilgi ve uzmanlık transferi, misyonun başarısını artırmakta ve yerel polis teşkilatının kurumsal olarak daha hızlı ve etkili bir şekilde güçlendirilmesine olanak tanımaktadır. Nitekim Kosova'da yerel polisin eğitilmesi sorumluluğunu üstlenen Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı (AGİT), deneyimli uzmanlarıyla çatışma sonrası istikrarın UNPOL liderliğinde yeniden tesis edilmesine önemli katkılar sunmuştur. Soğuk Savaş sonrasında görev alanı önemli ölçüde genişleyen UNPOL, kriz sonrasında sürdürülebilir istikrarı kurmayı da amaçlamaktadır. Bununla birlikte, geleneksel olarak tarafların rızası, yansızlık ve meşru müdafaa ile görev yönergesinin savunulması dışında güç kullanılmaması temel ilkelerine dayanan BM barış operasyonları; günümüzde silahlı çatışmalar, organize şiddet ve sivillere yönelik ağır tehditlerle şekillenen karmaşık ortamlarda icra edilmektedir. Bu durum, özellikle Sivillerin Korunması (PoC) hususunda görev alan UNPOL ve Oluşturulmuş Polis Birimleri (FPU) açısından güç kullanımı, uluslararası hukuk, misyon yetkileri, operasyonel gereksinimler ve hesap verebilirlik ekseninde kritik hukuki ve operasyonel soruları gündeme getirmektedir. Bu çalışmada, görev yönergesinin savunulması ve sivillerin korunması süreçlerinde güç kullanımının doğurduğu hukuki ve operasyonel zorluklar karşılaştırmalı olarak analiz edilmekte; UNPOL'ün güvenlik krizlerinin yönetimindeki liderlik kapasitesi ve küresel güvenlik mimarisindeki stratejik konumu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *BM Polisi, Güvenlik, Kriz Yönetimi, Liderlik*

MANAGEMENT OF SECURITY CRISIS PROCESSES IN UNITED NATIONS PEACEKEEPING OPERATIONS AND THE LEADERSHIP ROLE OF THE UNITED NATIONS POLICE (UNPOL)

ABSTRACT

In a globalizing international environment, the potential for local crises to spill over into broader conflicts involving regional or global actors poses a severe threat to states and can lead to dangerous consequences. An examination of various crises around the world reveals that, alongside states, international organizations also mobilize to prevent crises in their initial stages before they escalate into full-scale conflicts, or to resolve ongoing conflicts as quickly as possible and with minimum human cost. In particular, the proliferation of international organizations over the past half-century, which has expanded both in number and scope, leads to the conclusion that crisis prevention and management should be conducted through multilateral frameworks. In this regard, the United Nations, the international organization with the largest membership and universal legitimacy, stands out for the United Nations Police (UNPOL) operating under its auspices. Establishing local security to prevent crises from becoming more complex and widespread,

as well as preventing them from escalating into conflicts involving regional or global actors, appears possible not only through the organization's political leverage but also through the legitimate, well-trained, experienced, and strategically planned use of force. The qualifications and level of training of international police personnel contributing to UN Peacekeeping Operations (UNPKOs) are of critical importance for the success of the mission and for the capacity-building of local law enforcement. Initially, the training of United Nations Police was planned under the responsibility of individual member states; however, beginning in 2018, the approach shifted toward forming working groups with training experts from member states. One of the key factors in the success of UNPOL, which leads peacebuilding initiatives in conflict zones, is the continuity of the missions' mandates and senior leadership. Furthermore, rapid deployment to the region emerges as a factor that not only enhances effectiveness but also increases the likelihood of success. During and after a conflict, the local population becomes exhausted by protracted conflicts, suffers further losses, and, due to the psychological impact of their situation, eagerly desires prompt international assistance. The rapidity of deployment is a factor that directly influences the establishment of trust, the cessation of hostilities, the restoration of the political process, the initiation of peace negotiations, and, consequently, the fostering of a political climate conducive to sustainable stability in the country. In this process, burden-sharing and inter-institutional coordination among international and regional organizations ensure that the objectives within their mandates are executed more effectively. Another important factor influencing the success of missions is the support of states, domestic and international public opinion, and multiple multilateral actors. Various international organizations can contribute to capacity-building for local police forces through their expertise in specific areas. This type of knowledge transfer enhances the mission's success and contributes to the faster and more effective institutional strengthening of local police forces. Indeed, the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE), which assumed responsibility for training the local police in Kosovo, made significant contributions to post-conflict stabilization under UNPOL's leadership through its experienced experts. With its mandate significantly expanded following the Cold War, UNPOL also aims to establish sustainable stability in the aftermath of crises. However, UN peacekeeping operations, which traditionally rely on the core principles of consent of the parties, impartiality, and the non-use of force except in self-defense and defense of the mandate, are now conducted in complex environments characterized by armed conflicts, organized violence, and severe threats to civilians. This situation raises critical legal and operational questions, which particularly concern UNPOL and Formed Police Units (FPUs) tasked with the Protection of Civilians (PoC), regarding the use of force, international law, mission mandates, operational requirements, and accountability. This study provides a comparative analysis of the legal and operational challenges arising from the use of force in the context of upholding mission mandates and the Protection of Civilians; it also assesses UNPOL's leadership capacity in managing security crises and its strategic position within the global security architecture.

Keywords: *UN Police, Security, Crisis Management, Leadership*

Kategori III (K3): Kurumsal Açılardan Yönetim / Category III (K3): Institutional Perspectives on Management

AI GOVERNANCE FRAMEWORK USING EXPLAINABLE AI (XAI)

Kamran ZIA
MBA – Istanbul Arel University
kamranzia@hotmail.com
Aylin ERDOĞDU
Istanbul Arel University

ABSTRACT

Artificial intelligence is now widely used; AI is increasingly applied in loan approval, clinical decision support, and cybersecurity monitoring. The decisions generated by these systems have significant societal and organizational implications. However, a significant challenge emerges: as AI systems become increasingly sophisticated, they also become more difficult to understand. Many of today's most effective models are "black boxes": Their operational mechanisms remain opaque, precluding an understanding of their decision-making processes. This presents a substantial challenge, resulting in ethical deficiencies, regulatory complications, and, most concerningly, an ambiguity regarding accountability when failures occur.

This paper proposes a governance framework that enhances transparency through Explainable AI (XAI) while maintaining human oversight and accountability. This study focuses on high-impact areas like finance, healthcare, cybersecurity, criminal justice, and public administration, where AI decisions carry serious consequences. Accordingly, this study proposes a human-in-the-loop model in which AI supports rather than replaces human judgment.

Our approach is conceptual. Existing literature was reviewed on AI governance, XAI techniques (especially SHAP and LIME), accountability, risk management, and emotional intelligence. No novel AI model was developed; Existing literature was synthesized into a practical, four-layer framework, illustrated with real-world examples.

The findings suggest that XAI contributes to the mitigation of governance risks by improving transparency and decision traceability. However, explainability alone is insufficient; accountability must remain under human oversight. The four layers (AI analysis, XAI explanation, human governance, and an integrated audit and feedback layer) balance performance, transparency, accountability, and ethics. The framework builds trust, auditability, regulatory alignment, and resilience. Several real-world failures, including Apple Card bias, the Dutch benefits scandal, COMPAS, Amazon's hiring AI, and the UK A-Level algorithm, demonstrate the importance of the proposed framework.

Keywords: *Explainable AI, AI Governance, Human-in-the-Loop, Accountability, Transparency*

ÖZ

Yapay zekâ (YZ) günümüzde kredi onay süreçleri, klinik karar destek sistemleri ve siber güvenlik izleme uygulamaları gibi birçok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu sistemler tarafından üretilen kararlar, önemli toplumsal ve kurumsal sonuçlar doğurmaktadır. Ancak yapay zekâ sistemlerinin karmaşıklığı arttıkça, bu sistemlerin nasıl çalıştığını anlamak da zorlaşmaktadır. Günümüzde yüksek performans gösteren birçok model "kara kutu" niteliği taşımakta olup, karar verme süreçlerinin nasıl işlediği tam olarak açıklanamamaktadır. Bu durum etik sorunlara, düzenleyici zorluklara ve özellikle hatalar meydana geldiğinde hesap verebilirliğin belirlenmesindeki belirsizliklere yol açmaktadır.

Bu çalışma, Açıklanabilir Yapay Zekâ (XAI) yaklaşımı aracılığıyla şeffaflığı artırırken insan gözetimi ve hesap verebilirliği koruyan bir yönetişim çerçevesi önermektedir. Araştırma; finans, sağlık, siber güvenlik, ceza adaleti ve kamu yönetimi gibi yapay zekâ kararlarının ciddi sonuçlar doğurabileceği yüksek etkili alanlara odaklanmaktadır. Çalışma, etik ve hesap verebilirlik gereksinimlerinin kritik önem taşıdığı bu alanlarda insan denetiminin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda, yapay zekânın insan kararlarını ikame etmek yerine desteklediği insan-döngüde (Human-in-the-Loop) bir model önerilmektedir.

Araştırma kavramsal bir yaklaşıma dayanmaktadır. Yapay zekâ yönetişimi, açıklanabilir yapay zekâ teknikleri (özellikle SHAP ve LIME), hesap verebilirlik, risk yönetimi ve duygusal zekâ konularındaki mevcut literatür incelenmiştir. Yeni bir yapay zekâ modeli geliştirilmemiş; bunun yerine mevcut çalışmalar sentezlenerek gerçek yaşam örnekleriyle desteklenen uygulamaya dönük dört katmanlı bir yönetişim çerçevesi oluşturulmuştur.

Bulgular, açıklanabilir yapay zekânın şeffaflığı ve karar izlenebilirliğini artırarak yönetişim risklerinin azaltılmasına katkı sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte, açıklanabilirliğin tek başına yeterli olmadığı ve hesap verebilirliğin insan gözetimi altında sürdürülmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Önerilen dört katmanlı yapı (YZ Analiz Katmanı, XAI Açıklama Katmanı, İnsan Yönetişimi Katmanı ve bütünleşik Denetim ve Geri Bildirim Katmanı), performans, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik gereklilikler arasında denge kurmaktadır. Çerçeve; güven, denetlenebilirlik, düzenleyici uyum ve kurumsal dayanıklılığı desteklemektedir. Apple Card önyargı vakası, Hollanda sosyal yardım skandalı, COMPAS sistemi, Amazon'un işe alım algoritması ve Birleşik Krallık A-Level algoritması gibi gerçek yaşam örnekleri, önerilen çerçevenin önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Açıklanabilir Yapay Zekâ (XAI), Yapay Zekâ Yönetişimi, İnsan-Döngüde, Hesap Verebilirlik, Şeffaflık*

1. Introduction

Artificial Intelligence (AI) has transitioned from a primarily research-oriented technology to a widely adopted organizational capability. AI systems are increasingly used across

retail, insurance, healthcare, and public administration. The potential benefits include improved efficiency, enhanced analytical capability, reduced operational costs, and improved decision quality.

However, many of the most effective AI models, especially deep neural networks, are exceptionally difficult to interpret. Such models are termed “black boxes” because data is fed into them, their internal computational processes are difficult to interpret, and then they produce a prediction. A decision is produced, but the reasoning remains unknown.

While limited explainability may be acceptable in low-impact applications, it becomes problematic in high-stakes decision environments. Limited explainability becomes particularly problematic when AI systems are used in high-impact decision environments such as lending, healthcare, or fraud detection. In high-stakes situations, a lack of transparency is not merely a technical inconvenience, it is a significant governance risk.

Several documented cases have demonstrated the governance risks associated with opaque AI decision-making systems. In many instances, organizations have faced legal, regulatory, and reputational challenges when they were unable to explain how AI-generated decisions were reached. As a result, organizations increasingly recognize that algorithmic outputs alone do not provide sufficient justification for high-impact decisions.

The governance challenge extends beyond explainability alone. Even if one could see inside the black box, responsibility must be assigned when something goes wrong. Accountability remains fundamentally linked to humans because legal and ethical responsibility cannot currently be assigned to autonomous systems. Greater reliance on AI necessitates stronger governance structures that keep humans firmly in control.

Explainable AI (XAI) provides a partial solution. XAI is a set of tools that helps humans understand why an AI produced a particular output. It does not simplify the model, but it makes its behaviour transparent. However, transparency without authority is ineffective. Human decision-makers should retain the authority to approve, modify, or reject AI-generated recommendations. The central governance challenge is not computational efficiency, but whether organizational decision-making can remain transparent and accountable.

This paper proposes a governance framework based on the following principle: AI analyzes, XAI explains, humans govern, and the Audit and Feedback Layer preserves accountability while supporting continuous organizational learning. The framework is designed to be adaptable across different organizational contexts. It does not demand that every AI system be perfectly interpretable, but it does demand that every high-impact AI decision be explainable and overseen by a responsible person.

The primary contribution of this paper is a unified four-layer governance framework that integrates AI analytics, Explainable Artificial Intelligence (XAI), human oversight, and auditability within a risk-based structure. The framework consists of the AI Analytical Layer, XAI Explainability Layer, Human Governance Layer, Audit and Feedback Layer, each supporting transparency, accountability, and regulatory compliance. It also

incorporates a four-tier risk stratification model aligned with the NIST AI Risk Management Framework. By combining technical, governance, and regulatory dimensions, the proposed framework offers a structured approach to responsible AI governance.

The remainder of this paper is structured as follows. Section 2 reviews the relevant literature on AI governance, XAI, and human-in-the-loop systems. Section 3 explains the method. Section 4 presents the four layers of the proposed framework. Section 5 examines the role of human accountability and emotional intelligence within AI governance. Section 6 presents realistic scenarios. Section 7 discusses benefits, limits, real-world failures, and examples from different industries. Section 8 examines implications for organizations and society, with practical tools. Section 9 concludes.

2. Literature Review

2.1 AI and Organizational Decision-Making

Over the last ten years, Organizations have transitioned from experimental AI adoption to enterprise-wide implementation. Several factors explain this trend. AI can process huge amounts of data in seconds, find subtle patterns, predict future events, and automate routine judgments. AI systems are capable of processing substantially larger volumes of data than traditional human-centered approaches.

Typical uses today include:

- **Financial services:** credit scoring, fraud detection, algorithmic trading, anti-money laundering.
- **Healthcare:** diagnostic imaging, readmission risk prediction, personalized treatment recommendations.
- **Cybersecurity:** intrusion detection, user behaviour analytics, threat intelligence.
- **Retail:** demand forecasting, dynamic pricing, recommendation engines.
- **Manufacturing:** predictive maintenance, quality control, supply chain optimization.
- **Public sector:** social benefit allocation, predictive policing, tax fraud detection.

The benefits are measurable. A 2023 survey by the World Economic Forum, though the exact methodology found that about 62% of organizations had experienced at least one “unexplainable AI outcome” that caused harm. This creates a fundamental governance tension between performance and explainability. AI systems often demonstrate strong predictive performance, but when they fail, or even when it succeeds without explanation, trust quickly erodes.

2.2 Governance Challenges in AI Systems

Governance refers to the structures, processes, and accountability mechanisms that guide organizational activities. It means the structures, policies, and accountability mechanisms

that keep an organization's activities responsible and transparent. The introduction of AI significantly increases governance complexity.

The following issues can be identified:

First, lack of transparency. Although several studies report advantages of human-in-the-loop systems, findings remain mixed and some research suggests that human reviewers may introduce additional biases. A deep neural network with millions of parameters simply cannot explain itself. This makes it difficult to validate decisions, fix errors, or build trust with users and regulators.

Second, accountability gaps. If an AI causes harm, denies a rightful benefit, discriminates against a group, or makes a dangerous recommendation. Responsibility may become difficult to assign across multiple stakeholders involved in the design, deployment, and operation of AI systems.

Without clear accountability, organizations tend to create ambiguity regarding accountability.

Third, ethical risks and bias. AI learns from historical data. If that data contains biases, past hiring discrimination, racial disparities in policing, gender pay gaps, AI systems may unintentionally reproduce or amplify existing biases embedded within historical datasets.

The result may be unfair outcomes that violate legal and ethical standards.

Fourth, regulatory compliance. Laws like the EU's GDPR, the proposed EU AI Act, and various sector rules require that automated decisions be explainable and contestable. Black-box AI struggles to meet these demands.

Fifth, over-reliance and automation bias. When an AI is correct 95% of the time, humans tend to trust it even in the 5% of cases where it is wrong. This phenomenon is known as automation bias, and it can lead to serious incidents, such as a self-driving car failing to respond to a pedestrian because it misclassified them as a shadow.

Sixth, security vulnerabilities. Opaque AI models are harder to audit for adversarial attacks. A malicious actor can manipulate inputs to make the AI misbehave, and without explainability, such attacks can go unnoticed for a long time.

These challenges are not purely technical. They are deeply human and organisational. That is why governance frameworks must address not just algorithms, but also processes, people, and power structures.

2.3 Explainable Artificial Intelligence (XAI)

Explainable Artificial Intelligence (XAI) represents a collection of methods designed to improve the interpretability of AI systems. It is especially important for complex models like deep neural networks, gradient-boosted trees, and ensembles.

The most common XAI techniques include:

SHAP (Shapley Additive Explanations): Based on game theory. SHAP assigns each input feature an importance value for a given prediction. It is mathematically consistent and works for both single predictions and the whole model.

LIME (Local Interpretable Model-Agnostic Explanations): It approximates the complex model with a simpler, interpretable model around a single prediction. It works for any model but can be unstable.

Permutation Feature Importance: Measures how much the model's performance drops when one randomly shuffles a feature's values.

Partial Dependence Plots (PDP) and Individual Conditional Expectation (ICE): Visualize how a feature affects predictions on average (PDP) or for individual cases (ICE).

Decision Trees and Rule Lists: These are inherently interpretable, though often less accurate than black-box alternatives.

Among these, SHAP has become popular in governance because it provides consistent, theoretically grounded explanations that auditors and regulators can trust. A SHAP explanation might say: "The loan was denied because the debt-to-income ratio contributed 60% to the decision, recent late payments added 30%, and the high income only helped 5%." Such explanations enhance transparency and support governance oversight.

However, XAI has inherent limitations. Explanations can be misleading, too complex, or even gamed. Different XAI methods can give conflicting explanations for the same prediction. And some models, especially large language models, are so complex that even SHAP cannot fully capture their behaviour. While explainability provides significant benefits, it does not eliminate all governance and accountability challenges.

A counterargument is offered by Lipton (2018); however, in high-stakes contexts, performance without explanation is insufficient.

2.4 Human-in-the-Loop Governance

Human-in-the-loop (HITL) is a design philosophy that keeps humans actively involved in AI-assisted decisions. It is the opposite of fully autonomous systems where the AI acts alone.

In a HITL governance model, the AI processes data and makes recommendations. Humans then review those recommendations, along with XAI explanations. Humans have the authority to accept, modify, override, or escalate. Everything is logged for auditability.

HITL recognizes that AI and humans have complementary strengths. AI systems provide computational efficiency and pattern-recognition capabilities, whereas humans contribute contextual understanding, ethical judgment, and accountability. Together, the combination is more robust than either alone. Research shows that HITL systems outperform both fully manual and fully automated systems in high-stakes environments, provided the human is well trained and the AI gives clear explanations.

2.5 Human Accountability, Judgment, and Emotional Intelligence

A growing number of scholars point out that AI lacks the emotional and moral faculties needed for real accountability. Philosopher Luciano Floridi says AI can be a "moral proxy" but never a "moral agent." Psychologists note that trust in AI is fundamentally different from trust in humans, AI does not reciprocate, learn from moral feedback, or demonstrate remorse.

Emotional intelligence (EQ) is the ability to perceive, use, understand, and manage emotions, is critical in governance. People with high EQ can navigate ambiguity, balance competing values, and make decisions that feel fair even when data is incomplete. Current AI systems do not possess emotional intelligence or moral reasoning capabilities comparable to those of humans; therefore, final accountability should remain under human oversight.

3. Methodology

3.1 Research Design

This study employs a conceptual, analytical methodology based on a systematic literature review (SLR). No novel AI model was developed or empirically tested.

3.2 Search Strategy

The following academic databases were searched: Google Scholar, IEEE Xplore, Scopus, and Web of Science. The search covered publications from January 2015 to December 2025.

3.3 Keywords

The search string combined terms using Boolean operators: ("AI governance" OR "artificial intelligence governance") AND ("explainable AI" OR "XAI" OR "interpretable machine learning") AND ("human-in-the-loop" OR "human oversight" OR "accountability") AND ("SHAP" OR "LIME" OR "black box").

3.4 Inclusion and Exclusion Criteria

Inclusion: Peer-reviewed journal articles, conference proceedings, and official regulatory documents (GDPR, EU AI Act, NIST) that address governance, transparency, or accountability in AI systems.

Exclusion: Purely technical papers without discussion of human oversight, non-English publications, and opinion pieces without empirical or theoretical grounding.

3.5 Screening and Selection

Initial search yielded approximately 450 records. After removing duplicates and applying inclusion/exclusion criteria, 85 full-text papers were assessed. A further 30 were excluded due to lack of relevance to governance frameworks, leaving 55 sources for final synthesis.

3.6 Thematic Synthesis

Extracted themes: transparency gaps, accountability challenges, XAI methods (SHAP, LIME), HITL architectures, and emotional intelligence. These themes informed the development of the four-layer framework.

3.7 Framework Development and Validation

The framework was iteratively refined through scenario testing (loan approval, healthcare triage, cybersecurity monitoring) and alignment with regulatory standards (GDPR, EU AI Act, NIST AI RMF).

4. Proposed AI Governance Framework Using Explainable AI

4.1 Framework Overview

The proposed framework has four interconnected layers that work in sequence:

Layer 1 (AI Analytical Layer): The AI analyzes data and generates a recommendation.

Layer 2 (XAI Explainability Layer): The XAI layer provides transparent explanations for how and why the recommendation was generated.

Layer 3 (Human Governance Layer): A trained human reviewer evaluates the recommendation, associated explanations, and contextual factors before making the final decision and assuming accountability.

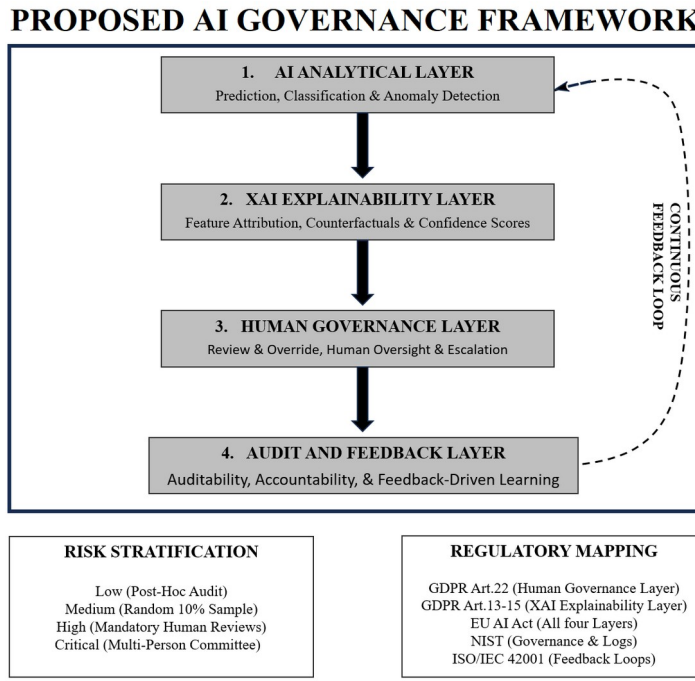
Layer 4 (AUDIT AND FEEDBACK LAYER): All AI recommendations, XAI explanations, human decisions, overrides, and escalations are recorded to ensure transparency, accountability, regulatory compliance, and continuous organizational learning.

The Audit and Feedback Layer supports both accountability and continuous improvement. Information generated through audits, human overrides, governance reviews, and operational outcomes is systematically used to refine AI models, improve explainability mechanisms, strengthen governance controls, and support organizational learning.

Governance intensity is applied according to the potential impact of an AI decision, ensuring that higher-risk decisions receive greater human oversight, accountability, and review.

The framework aligns its governance, explainability, accountability, and audit mechanisms with relevant regulatory and industry standards, including GDPR, the EU AI Act, NIST AI RMF, and ISO/IEC 42001.

Figure 1: Proposed four-layer AI governance framework with risk stratification and regulatory alignment



4.2 AI Analytical Layer

This is the computational engine. It includes any AI model used for prediction, classification, anomaly detection, or optimization. Examples are a fraud detection model flagging suspicious transactions, a risk assessment model scoring a loan application, a diagnostic model identifying diseases from medical images, or a security model detecting unusual network behaviour.

Three design principles are suggested for this layer. First, select models with consideration for explainability requirements. If a slightly less accurate but more interpretable model meets performance targets, it may be better. Second, every output meant for human review should include confidence scores or probability estimates. Third, the AI layer should not act autonomously unless human governance has explicitly approved low-risk, high-volume, well-validated use cases.

4.3 XAI Explainability Layer

This layer sits between the AI and the human. Its job is to translate the AI's internal calculations into a format a human can act on. It does four things:

Feature attribution: Identification of which inputs most influenced the output. (SHAP values work well.)

Counterfactual explanation: Determination of what would need to change for a different output. (e.g., "If one's income were $5,000 higher, the loan would have been approved.")

Confidence and uncertainty: The model's confidence level and areas of uncertainty are identified.

Visualization: Graphs, heatmaps, or decision plots to make patterns visible.

Different model types need different XAI methods. For tree-based models (XGBoost, Random Forest), use SHAP or Tree Explainer. For deep neural networks, SHAP, LIME, or Integrated Gradients. For linear models, the coefficients themselves are inherently interpretable. For black-box APIs, LIME is a good choice.

For illustration, an AI recommends denying a loan. The XAI layer shows SHAP values: debt-to-income ratio contributed 55% negatively, recent late payment 30%, credit utilization 10%, and income 5% positively. The human reviewer gains visibility into the factors that influenced the decision and can judge whether it is fair.

4.4 Human Governance Layer

This is the most important part of the framework. It represents the individuals, teams, and committees responsible for reviewing AI outputs and making final decisions.

The key components are:

Authorized reviewers: Trained reviewers with authority to accept, modify, or reject AI recommendations.

Risk-based thresholds: Low-risk decisions may be automatic or lightly reviewed, whereas high-risk decisions (e.g., medical diagnosis, loan denial, or security lockdown) require mandatory human review.

Escalation paths: Ambiguous, contested, or high-stakes cases may be escalated to supervisors, ethics committees, governance boards, or external reviewers.

Periodic governance reviews: Random samples of decisions are evaluated for bias, consistency, compliance, and decision quality.

Reviewers should possess a basic understanding of AI concepts, be capable of interpreting XAI outputs, recognize automation bias, and apply organizational policies and ethical standards appropriately. Effective training is therefore essential to the successful operation of the framework.

4.5 Audit and Feedback Layer

The Audit and Feedback Layer ensures that every significant action within the governance framework is documented and traceable. Its primary purpose is to support transparency, accountability, regulatory compliance, and organizational learning.

This layer records AI-generated recommendations, XAI explanations, human reviews, overrides, escalations, and final decisions. Each record includes relevant metadata such as timestamps, reviewer identity, confidence scores, and justification for overrides where applicable.

The Audit and Feedback Layer serves several governance functions. First, it enables accountability by creating a clear record of who made a decision and why. Second, it supports regulatory compliance by providing evidence that appropriate governance procedures were followed. Third, it facilitates internal and external audits by allowing organizations to review historical decisions and identify potential bias, errors, or process weaknesses. Finally, it contributes to continuous improvement by providing data that can be used to refine AI models, update governance policies, and improve organizational practices over time. Through this integrated approach, the layer combines auditability, accountability, and feedback-driven learning within a single governance mechanism, ensuring that oversight and improvement occur as part of the same governance process.

In high-stakes environments, auditability is not merely a technical requirement but a fundamental governance capability that strengthens trust, transparency, and responsible AI adoption.

The framework includes a continuous feedback loop connecting the Audit and Feedback Layer, Human Governance Layer, XAI Layer, and AI Analytical Layer. When a human overrides or modifies an AI recommendation, that decision is logged and used to retrain or fine-tune the AI model, adjust XAI thresholds, and update governance policies. The system is thereby enabled to learn and improve while keeping humans in control.

The feedback mechanism operates through the Audit and Feedback Layer and connects all components of the framework. Human overrides, audit findings, governance reviews, and operational outcomes are captured and used to improve AI models, refine explainability processes, strengthen governance controls, and update organizational policies. This feedback-driven approach enables continuous organizational learning while maintaining human accountability.

Table 1. Governance Responsibilities Across the Four Layers

Framework Layer	Primary Function	Governance Contribution	Key Output
AI Analytical Layer	Analyze data and identify patterns, risks, or anomalies	Supports evidence-based decision-making	Risk assessments, predictions, alerts, and recommendations
Explainability Layer (XAI)	Explain AI-generated outputs and recommendations	Enhances transparency and interpretability	Human-understandable explanations and feature importance insights
Human Governance Layer	Review, validate, modify, or reject AI recommendations	Ensures accountability, ethical judgment, and oversight	Final governance decisions and actions

Framework Layer	Primary Function	Governance Contribution	Key Output
Audit and Feedback Layer	Record decisions, monitor outcomes, and support continuous learning	Strengthens auditability, accountability, compliance, and organizational improvement	Audit records, governance evidence, lessons learned, and feedback for system refinement

Table 1 summarizes the governance responsibilities associated with each layer of the proposed framework. Together, the four layers establish a structured governance process that combines analytical capability, explainability, human oversight, and continuous organizational learning. This layered architecture supports transparency, accountability, auditability, and regulatory alignment while ensuring that AI-assisted decisions remain subject to meaningful human oversight. By integrating technical and governance controls, the framework promotes responsible AI adoption in high-impact decision-making environments.

4.6 Risk Stratification

Risk stratification operates across all four layers of the framework and determines the level of governance oversight required for different categories of AI decisions. Not every AI decision needs the same level of governance. A tiered approach is used.

Low risk (e.g., product recommendations, ad placement): Low impact, high volume. Governance is just post-hoc audit.

Medium risk (e.g., internal workflow prioritization): Moderate impact. Light human review or exception monitoring, such as a random 10% sample.

High risk (e.g., loan denial, medical diagnosis): Significant impact on rights, finances, health, or safety. Mandatory human review with documented justification.

Critical risk (e.g., criminal sentencing, life-saving treatment): Life-altering decisions. Multi-person human committee and external review.

4.7 Compliance and Regulatory Alignment

The four-layer governance framework aligns with major regulatory and industry standards governing transparency, accountability, explainability, and human oversight. GDPR Article 22 gives the right not to be subject to automated decision-making, the proposed framework ensures human review. The EU AI Act requires human oversight and transparency for high-risk AI, both are provided. The NIST AI Risk Management Framework's govern, map, measure, and manage functions map directly to the proposed layers. The Audit and Feedback Layer further support compliance by maintaining auditable records and enabling continuous governance improvement through structured feedback mechanisms. Organizations using the proposed framework can demonstrate compliance much more easily.

5. Human Accountability and Emotional Intelligence

5.1 Why Machines Cannot Be Accountable

Accountability needs intention, awareness, and the ability to respond to consequences. Current AI systems do not possess the intentionality, moral agency, or legal standing required for accountability. If an AI system causes harm, accountability cannot be assigned to the technology itself; rather, it remains with the individuals and organizations responsible for its design, deployment, governance, and oversight. This is not a flaw; rather, it is an inherent feature of moral and legal systems built over centuries. Delegating accountability to autonomous systems would create significant legal and ethical challenges because responsibility cannot presently be assigned to AI systems.

5.2 The EQ-IQ Distinction

A healthcare example illustrates this distinction. Artificial Intelligence excels at pattern recognition, optimization, and prediction, capabilities that are commonly associated with cognitive analytical functions. However, effective governance and decision-making also require emotional intelligence (EQ), including empathy, moral reasoning, conflict resolution, and the interpretation of social cues.

For example, an AI system may predict that Patient A has a higher probability of survival than Patient B and therefore recommend prioritizing Patient A for treatment. While such a recommendation may be statistically justified, human decision-makers may also consider contextual, ethical, and social factors that are not captured within the model. These considerations may include fairness, vulnerability, quality of life, or broader societal implications. Such situations demonstrate that governance decisions often extend beyond statistical optimization and require human judgment supported by ethical reasoning and contextual understanding.

5.3 Four Pillars of Human Accountability

Human accountability within the proposed framework is supported by four governance pillars. First, authority, which requires that human decision-makers retain the ability to override or reject AI-generated recommendations. Second, responsibility, whereby human decision-makers remain accountable for the outcomes of final decisions. Third, transparency, which requires that decisions be documented and supported by appropriate justification. Fourth, remediation, which requires mechanisms for correction, learning, and continuous improvement when errors occur.

5.4 Avoiding the “Responsibility Gap”

Philosophers have warned about a “responsibility gap” in autonomous systems: when AI acts, no one feels responsible because “the machine did it.” The proposed framework closes that gap by ensuring that every final decision is explicitly attributed to a human or a human-led team.

6. Extended Practical Application Scenarios

6.1 Scenario A: Financial Loan Approval

Consider a mid-sized bank that uses AI to pre-screen loan applications. The AI gives a risk score from 0 to 100. Below 30 is auto-approve, above 70 is auto-deny, and between 30 and 70 needs a human.

An applicant has a good income but high existing debt. The AI gives a score of 75, deny. The XAI layer shows SHAP values: debt-to-income ratio contributed 65%, recent credit inquiries 20%, payment history 15%, and income 0% (positive but outweighed). A loan officer reviews the file and observes that the applicant experienced a medical emergency last year that caused temporary late payments, now resolved. The officer overrides the AI, approves the loan with a slightly higher interest rate, and documents the reason. The outcome is a fairer decision, while the override is documented within the Audit and Feedback Layer to support accountability and future model improvement.

6.2 Scenario B: Healthcare Triage

A hospital employs an AI that explains its decisions with SHAP. A patient with chest pain but a normal ECG is told to "wait" the AI says age, heart rate, and normal biomarkers make it low risk. But the triage nurse knows the patient is a heart transplant recipient, a fact the AI does not possess. A doctor overrides, admits the patient, and identifies early rejection. Later, the same AI reads a chest X-ray as "no pneumonia." It is 85% confident, mostly because the lungs look clear. Yet it also notes a faint shadow in the lower left lobe, only a 5% influence. The radiologist sees it, orders a CT, and finds early pneumonia. In both cases, human review identified what the AI had overlooked.

6.3 Scenario C: Cybersecurity Access Control

An AI monitors user behaviour and flags anomalies. A long-term employee downloads 10,000 files at 2 AM, the AI recommends locking the account, citing unusual time (40%), volume (35%), and file types (25%). A security analyst checks with the manager and learns the employee is legitimately migrating data. The analyst overrides the lock and logs a note. In another case, a system administrator accesses a database at 3 AM; the AI gives a risk score of 85 based on access time, download volume, and privileged account status. The analyst finds the admin was responding to a verified security patch emergency. Again, the analyst overrides, then adds a note to retrain the AI with after-hours emergency patterns. In both situations, the XAI explanation provided the human reviewer with confidence to override, and each override was logged with a clear reason, missing context, model limitation, or human error, triggering appropriate follow-up, such as audits or retraining.

7. Discussion, Real-World Failures, and Additional Industry Examples

7.1 Summary of Benefits

Several benefits are offered by this framework: trust through transparent AI reasoning; clear accountability; regulatory alignment with GDPR and the EU AI Act; early bias detection; and continuous model improvement via human feedback.

7.2 Key Limitations of XAI

XAI increases system cost and latency (mitigable via tiered governance). Many organizations lack trained staff. Some models resist simple explanation. Most critically, XAI methods can produce conflicting or overly technical explanations, and for some state-of-the-art models, no robust explanation method exists. The proposed framework assumes a clear, faithful explanation can always be produced, a limitation that must be acknowledged.

7.3 Lessons from Real-World AI Failures

Two cases illustrate the necessity of explainable, human-overseen AI.

Apple Card (2019). Apple's AI granted a lower credit limit to a woman with a higher credit score than her husband, yet neither Apple nor Goldman Sachs could explain why. In the absence of XAI and human oversight, bias may go undetected; the proposed framework would require SHAP explanations and a loan officer override.

The Dutch Childcare Benefits Scandal (2019-2021). An AI system flagged thousands of families for fraud based on opaque risk scores, with no human oversight or appeal, leading to over 20,000 wrongful accusations. The proposed Human Governance Layer would have mandated human approval for every fraud designation.

Other notable failures are summarized below:

Table 2: Other notable failures

Failure	Problem	Proposed Solution
COMPAS (US courts)	Bias against Black defendants, no explanation	SHAP values + judicial review
Amazon Hiring (2018)	AI penalized women's resumes	XAI applied during development
UK A-Level (2020)	Algorithm downgraded disadvantaged students	Teacher override of predicted grades

While this paper focuses on finance, healthcare, and cybersecurity, the framework is adaptable to other domains.

7.4 Limitations of the Proposed Framework

This study presents a conceptual governance architecture derived from existing literature, regulatory frameworks, and scenario-based analysis. The proposed four-layer framework

has not yet been empirically validated through real-world organizational deployment or controlled experimental testing. Consequently, practical challenges such as implementation costs, organisational resistance, and the reliability of XAI methods in production environments remain open questions. Future research should focus on longitudinal case studies and quantitative evaluation of the framework's effectiveness in high-stakes AI applications.

8. Organizational and Societal Implications

8.1 Organizational Implications

Adoption of this governance framework may reduce legal and compliance risks, improve stakeholder trust, enhance decision quality, and support responsible AI practices. By integrating explainability, human oversight, and auditability, organizations can establish clearer accountability structures for AI-assisted decisions. The framework may also support regulatory compliance by providing documented explanations, governance records, and evidence of oversight activities. Furthermore, the proposed approach encourages collaboration between technical teams, management, compliance functions, and decision-makers, thereby strengthening organizational governance capabilities and promoting responsible innovation.

8.2 Societal Implications

Widespread adoption of the proposed framework may contribute to preserving human agency in increasingly automated environments. By ensuring that AI systems remain subject to human oversight, the framework may reduce the likelihood of harmful automated decisions and strengthen public trust in AI-enabled services. The approach also supports democratic principles by promoting transparency and accountability in high-impact decision-making processes. In addition, maintaining meaningful human involvement may help address concerns related to job displacement, automation anxiety, and the perception of uncontrolled algorithmic decision-making. Over time, broader adoption may also encourage greater public understanding of AI technologies and their societal implications.

8.3 Potential Negative Consequences

Despite its potential benefits, the framework is not without limitations and risks. Organizations may develop excessive confidence in AI-generated explanations, even when those explanations do not fully capture the complexity of underlying models. Governance records and audit logs may also be vulnerable to manipulation if appropriate controls are not implemented. Furthermore, disparities in organizational resources may create unequal levels of governance maturity, allowing larger institutions to implement comprehensive oversight mechanisms while smaller organizations struggle to meet similar standards. These challenges highlight the importance of continuous monitoring, periodic governance

reviews, and adaptive regulatory approaches capable of responding to evolving technological and organizational conditions.

9. Conclusion

Its influence on organizational decision-making is expected to continue expanding across multiple sectors. Its influence on organizational decision-making is expected to continue expanding across multiple sectors. Improved organizational outcomes depend not only on model performance but also on governance mechanisms that support transparency and accountability. Sustainable organizational outcomes depend upon governance structures that promote transparency, accountability, and responsible oversight.

A practical four-layer framework has been proposed: AI analyses, XAI explains, humans decide, and the Audit and Feedback Layer provides auditability, accountability, and feedback-driven learning. Through this integrated approach, governance decisions remain transparent, traceable, and continuously refined over time. It is grounded in existing research, aligned with emerging regulations, and tested against real scenarios and real-world failures. The framework provides a structured governance approach intended to support responsible AI adoption across organizational contexts.

While this represents an ideal scenario, practical implementation faces constraints such as cost and organisational culture. Implementation of the proposed framework may require substantial organizational investment in governance processes, training, and technological infrastructure. Resource-constrained organizations may encounter challenges in fully implementing all framework components. Thus, while the proposed framework is sound, its success depends on regulatory enforcement and leadership commitment to fairness over efficiency alone.

The findings suggest that AI should be deployed within governance structures that ensure transparency, accountability, and human oversight. Responsibility and accountability for AI-assisted decisions continue to reside with human decision-makers and the organizations that deploy such systems.

Kaynakça / References

Amershi, S., et al. (2022). Why is it not working? Understanding human-AI interaction. In *Proceedings of the ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT)*. ACM.

Bathaee, Y. (2018). The artificial intelligence black box and the failure of intent and causation. *Harvard Journal of Law & Technology*, *31* (2), 889-938.

Bomasanto, R. (2022). Human-in-the-loop AI: A review. *AI & Society*, *37*, 1291-1309.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. W.W. Norton & Company.

Dey, S., et al. (2022). Comparative analysis of SHAP and LIME for healthcare AI. *IEEE Access*, *10*, 12345-12358.

Doshi-Velez, F., & Kim, B. (2017). Towards a rigorous science of interpretable machine learning. *arXiv preprint*, arXiv:1702.08608.

European Commission. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI*. Brussels: European Commission.

European Commission. (2021). *Proposal for a regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (AI Act)*. Brussels: European Commission.

Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review, 1* (1).

Floridi, L. (2023). *The ethics of artificial intelligence*. Oxford University Press.

Goodman, B., & Flaxman, S. (2017). European Union regulations on algorithmic decision-making and a right to explanation. *AI Magazine, 38* (3), 50-57.

Guidotti, R., et al. (2018). A survey of methods for explaining black box models. *ACM Computing Surveys, 51* (5), 1-42.

Gunnarsson, B. (2021). The responsibility gap in AI: A legal perspective. *Computer Law & Security Review, 42*, 105567.

Harvey, A. (2022). Emotional intelligence and AI governance. *Journal of Business Ethics, 178*, 321-335.

ISO/IEC. (2023). *Artificial intelligence – Management system* (ISO/IEC 42001:2023). Geneva: ISO.

Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence, 1*, 389-399.

Kroll, J., et al. (2017). Accountable algorithms. *University of Pennsylvania Law Review, 165*, 633-705.

Lee, M. K. (2022). Understanding human trust in AI. In *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-12). ACM.

Lipton, Z. C. (2018). The mythos of model interpretability. *Communications of the ACM, 61* (10), 36-43.

Lundberg, S., & Lee, S. (2017). A unified approach to interpreting model predictions. In *Advances in Neural Information Processing Systems* (Vol. 30, pp. 4765-4774). Curran Associates.

Miller, T. (2019). Explanation in artificial intelligence: Insights from the social sciences. *Artificial Intelligence, 267*, 1-38.

Mitchell, M. (2021). On the inscrutability of AI systems. *AI Magazine, 42* (1), 45-55.

Molnar, C. (2022). *Interpretable machine learning* (2nd ed.). Independently published.

Narayanan, A. (2020). The liability of autonomous systems. *Communications of the ACM, 63* (9), 36-38.

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)*. Gaithersburg, MD: NIST.

OECD. (2019). *Recommendation of the council on artificial intelligence*. Paris: OECD Publishing.

Pasquale, F. (2015). *The black box society*. Harvard University Press.

Rahwan, I., & Darwish, M. (2021). The need for explainable AI in healthcare. *Nature Medicine, 27*, 1327-1328.

Raji, I. D., et al. (2021). The fallacy of AI functionality. In *ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT)* (pp. 1-12). ACM.

Ribeiro, M. T., et al. (2016). Why should I trust you? Explaining the predictions of any classifier. In *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 1135-1144). ACM.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

Selbst, A. D., et al. (2019). Fairness and abstraction in sociotechnical systems. In *ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT)* (pp. 59-68). ACM.

Shapley, L. S. (1953). A value for n-person games. In H. W. Kuhn & A. W. Tucker (Eds.), *Contributions to the theory of games* (Vol. 2, pp. 307-317). Princeton University Press.

Shin, D. (2021). The effects of explainability on trust in AI. *Computers in Human Behavior, 115*, 106602.

Sloan, R., & Warner, R. (2023, January-February). The AI governance gap. *Harvard Business Review*.

Veale, M. (2021). Automation bias and decision support systems. *Journal of Applied Psychology, 106* (4), 512-528.

Wachter, S., Mittelstadt, B., & Russell, C. (2018). Counterfactual explanations without opening the black box. *Harvard Journal of Law & Technology, 31* (2), 841-887.

Wallach, W. (2022). *A dangerous master: How to keep technology from slipping beyond our control*. Basic Books.

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report*. Geneva: World Economic Forum.

Yeung, K. (2020). Why explainability matters in AI governance. *European Journal of Law and Technology, 11*(2).

Zarsky, T. (2016). The trouble with algorithmic decisions. *Science, Technology, & Human Values, 41* (1), 118-132.

Kategori IV (K4): Kurumlararası Etkileşim-Geçiş Açısından Yönetim

Category IV (K4): Inter-Institutional Interaction and Transition in Management

Kategori IV (K4): Kurumlararası Etkileşim-Geçiş Açısından Yönetim / Category IV (K4): Inter-Institutional Interaction and Transition in Management

COP31 İKLİM HEDEFLERİ KAPSAMINDA; ELEKTRİKLİ VE İÇTEN YANMALI ARAÇLARDA EGZOZ DIŞI EMİSYONLARIN SAYISAL KARŞILAŞTIRMASI VE ÇEVRESEL ETKİLERİ

Sunay BEBEKOĞLU
İstanbul Arel Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Makine Mühendisliği Bölümü
sunaybebekoglu@arel.edu.tr

Fren Balatası ve Lastik Aşınması, Ağır Metal Partikülleri ve Rejeneratif Frenleme Üzerine Teknik Karşılaştırma, Laboratuvar Bulguları ve Sürdürülebilir Fren Sistemleri İçin Stratejik Öneriler

ÖZET

İklim değişikliği ile mücadelede ulaştırma sektörü, sera gazı emisyonlarının azaltılması açısından en kritik sektörlerden biridir. Ulaştırma sektörü, küresel sera gazı emisyonlarının %25'inden sorumludur. Elektrikli araçların (BEV) yaygınlaşmasıyla egzoz gazı emisyonları (CO_2, NOx, CO) sıfırlanmaktadır. Günümüzde ulaşım kaynaklı çevresel etkiler çoğunlukla egzoz gazı emisyonları üzerinden değerlendirilmektedir. Ancak elektrikli araçların yaygınlaşmasıyla birlikte egzoz emisyonlarının azalması, fren balatası, lastik ve yol aşınmasından kaynaklanan egzoz dışı emisyonları (Non - Exhaust Emissions) daha görünür hâle getirmiştir. Özellikle fren balatalarının aşınması sonucu atmosfere yayılan PM10, PM2.5 ve ağır metal parçacıkları şehir havasının kirlenmesine, insan sağlığının olumsuz etkilenmesine ve dolaylı olarak sürdürülebilir şehir hedeflerinin zorlaşmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada elektrikli araç fren balataları ile klasik içten yanmalı motorlu araç fren balataları teknik ve çevresel açıdan karşılaştırılmıştır. Rejeneratif frenleme sisteminin balata aşınmasını %64 - 95 oranında azalttığı, buna bağlı olarak metal partikül emisyonlarını düşürdüğü değerlendirilmiştir. Elektrikli araçlar batarya paketleri nedeniyle %20 -25 daha ağırdır. Bununla birlikte elektrikli araçların batarya ağırlığı nedeniyle lastik aşınmasının %10-20 artabileceği tartışılmıştır. Ayrıca çalışmada Euro 7 standartları, TGA (Termogravimetrik Analiz), SAE J 661 aşınma-sürtünme testleri, Krauss dinamometre testleri ve sinter/kompozit balataların SEM – EDS mikroyapı analizleri detaylı olarak sunulmuştur

Anahtar Kelimeler: *Elektrikli Araçlar, İçten Yanmalı Araçlar, Fren Balatası, Rejeneratif Frenleme, Egzoz Dışı Emisyonlar, PM2.5, PM10, Ağır Metal Emisyonları, Euro 7, COP31, Sinter Metal, TGA, SAE J 661*

QUANTITATIVE COMPARISON AND ENVIRONMENTAL IMPACTS OF NON-EXHAUST EMISSIONS FROM ELECTRIC AND INTERNAL COMBUSTION VEHICLES WITHIN THE SCOPE OF COP31 CLIMATE GOALS

ABSTRACT

In the fight against climate change, the transport sector is one of the most critical areas for reducing greenhouse gas emissions. It is responsible for 25% of global greenhouse gas emissions. With the widespread adoption of battery electric vehicles (BEVs), tailpipe emissions (CO_2, NOx, CO) are eliminated. Today, the environmental impacts of transportation are primarily assessed in terms of exhaust gas emissions. However, as electric vehicles become more widespread and exhaust emissions decline, non-exhaust emissions—resulting from the wear of brake pads, tires, and road surfaces—have become increasingly prominent. PM10, PM2.5, and heavy metal particles—released into the atmosphere, particularly due to the wear of brake pads—contribute to urban air pollution, negatively affect human health, and indirectly hinder the achievement of sustainable urban goals.

In this study, brake pads for electric vehicles are compared with those for conventional internal combustion engine vehicles from both technical and environmental perspectives. It is estimated that regenerative braking systems reduce brake pad wear by 64–95%, thereby lowering metal particle emissions. Electric vehicles are 20–25% heavier due to their battery packs; consequently, it is discussed that this additional weight may lead to a 10–20% increase in tire wear. Furthermore, the study provides a detailed examination of Euro 7 standards, thermogravimetric analysis (TGA), SAE J661 wear-friction tests, Krauss dynamometer tests, and SEM-EDS microstructural analyses of sintered/composite brake pads.

Keywords: *Electric Vehicles, Internal Combustion Engine Vehicles, Brake Pad, Regenerative Braking, Non-Exhaust Emissions, PM2.5, PM10, Heavy Metal Emissions, Euro 7, COP31, Sintered Metal, TGA, SAE J 661*

1. GİRİŞ VE GENEL ÇERÇEVE

Sanayi Devrimi'nden günümüze kadar atmosferdeki sera gazı konsantrasyonlarının artması, küresel sıcaklıkların yükselmesine ve iklim sistemlerinde karmaşık değişimlere neden olmuştur. Ulaştırma sektörü, küresel enerji tüketiminin ve karbon dioksit (CO2) emisyonlarının yaklaşık %25'inden sorumludur. Bu nedenle Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansları (COP) kapsamında ulaşım sektörünün karbonsuzlaştırılması temel hedeflerden biri olarak kabul edilmektedir. COP31 Başkanlığı da enerji dönüşümü ve sürdürülebilir ulaşımı öncelikli gündem maddeleri arasında ele almaktadır.

Bugüne kadar otomobillerin çevresel etkileri büyük ölçüde egzoz gazları üzerinden değerlendirilmiştir. İçten yanmalı motorlu araçlarda (ICEV) karbon dioksit (CO2), azot oksitler (NOx), karbon monoksit (CO) ve hidrokarbonlar (HC) çevre kirliliğinin temel

kaynakları olarak görülmüştür. Elektrikli araç (BEV) teknolojisinin gelişmesiyle birlikte egzoz emisyonları sıfırlanmış; buna karşılık fren sistemi, lastik ve yol yüzeyi aşınması sonucu oluşan egzoz dışı emisyonlar (Non-Exhaust Emissions - NEE) çevre politikalarında daha fazla önem kazanmıştır.

Fren balatasının disk ile teması sırasında kinetik enerjinin ısı enerjisine dönüşmesi sonucu mikrometre ve nanometre boyutunda parçacıklar açığa çıkmaktadır. Bu parçacıklar demir (Fe), bakır (Cu), çinko (Zn), antimon (Sb), krom (Cr) ve baryum (Ba) gibi ağır metalleri içermekte; PM2.5 ve PM10 boyutunda atmosfere karışarak ciddi halk sağlığı riskleri oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, elektrikli ve içten yanmalı araçların egzoz dışı emisyon profillerini teknik, çevresel ve laboratuvar deneysel bulguları ile bütüncül olarak karşılaştırmaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI VE ÇALIŞMANIN ÖZGÜN DEĞERİ

Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) verilerine göre küresel elektrikli araç satışları son 10 yılda devasa bir ivme kazanmıştır. Ancak literatürdeki çalışmaların büyük bir kısmı yalnızca CO_2 azaltımı ve şebeke verimliliğine odaklanmıştır. Fren sistemi kaynaklı ağır metal partiküllerinin şehir eko-sistemlerine ve insan sağlığına etkileri konusunda belirgin boşluklar bulunmaktadır.

Bu çalışmanın literatürdeki özgün katkıları şu şekilde özetlenebilir:

1. İçten yanmalı ve elektrikli araçların fren ve lastik kaynaklı partikül emisyonlarının kütlesel ve kimyasal bazda karşılaştırılması.
2. Rejeneratif frenleme mekanizmasının balata aşınma mekanizması ve ağır metal salınımı üzerindeki sönümleyici etkisinin nicel analizi.
3. Euro 7 emisyon standartlarının egzoz dışı emisyon sınırlandırmalarına getirdiği teknik zorunlulukların incelenmesi.
4. Sinter metal ve kompozit fren balatalarının SAE J 661, Krauss dinamometre, TGA ve SEM-EDS laboratuvar test verileri ile deneysel doğrulaması.

3. İÇTEN YANMALI VE ELEKTRİKLİ ARAÇLARIN TEKNİK MÜHENDİSLİK KARŞILAŞTIRMASI

Elektrikli araçlar batarya paketleri nedeniyle içten yanmalı araçlara göre %20 ile %35 arasında daha ağırdır. Araç kütlesindeki bu artış frenleme sırasında disklere binen kinetik enerjiyi artırsa da, elektrik motorunun rejeneratif frenleme kabiliyeti mekanik fren ihtiyacını dramatik biçimde düşürmektedir.

Tablo 1: İçten Yanmalı (ICEV) ve Elektrikli Araçların (BEV) Genel Teknik Profil Karşılaştırması

Parametre / Teknik Özellik	İçten Yanmalı Araç (ICEV)	Elektrikli Araç (BEV)
Ortalama Toplam Araç Ağırlığı	1.200 - 1.700 kg	1.700 - 2.300 kg (%20-35 Daha Ağır)

Parametre / Teknik Özellik	İçten Yanmalı Araç (ICEV)	Elektrikli Araç (BEV)
Tahrik Sistemi / Motor Ağırlığı	150 - 250 kg (Motor + Şanzıman)	50 - 100 kg (Elektrik Motoru)
Yakıt / Enerji Depolama Ağırlığı	40 - 70 kg (Yakıt Deposu)	300 - 700 kg (Batarya Paketi)
Fren Sistemi Mimarisi	Standart Hidrolik Sürtünmeli Fren	Rejeneratif + Hidrolik Sürtünmeli
Mekanik Fren Kullanım Oranı	%100	%20 - %40 (Şehir İçi Dur-Kalk)
Ortalama Balata Aşınma Oranı	%100 (Referans)	%5 - %35 (%64-95 Azalma)
Fren Balatası Kullanım Ömrü	30.000 - 60.000 km	100.000 - 200.000 km (3-5 Kat Artış)
Lastik Aşınma Payı	0,9 - 1,2 mg/km	1,1 - 1,4 mg/km (%10-20 Artış)

4. EGZOZ DIŞI EMİSYONLAR (NON-EXHAUST EMISSIONS - NEE)

Egzoz dışı emisyonlar; fren balatası aşınması, lastik aşınması ve yol yüzeyi ufalanması sonucu havaya karışan partikülleri ifade eder. Frenleme sırasında balata-disk arayüzünde sıcaklık 800 °C seviyelerine ulaşabilmekte ve termo-mekanik bozunma sonucu mikron altı parçacıklar oluşmaktadır. Bu ısı, balata ve disk malzemesinde termo-mekanik bozunmaya yol açarak atmosfere PM2.5 ve PM10 boyutlarında ince parçacıklar yayar. Rejeneratif frenleme sürtünme ihtiyacını azalttığı için partikül kütlesini doğrudan düşürür.

4.1 Rejeneratif Frenlemenin Emisyon Azaltım Mekanizması

Elektrikli araçlarda rejeneratif frenleme, aracın yavaşlaması esnasında kinetik enerjinin elektrik motoru tarafından jeneratör modunda elektrik enerjisine çevrilerek bataryaya depolanması esasına dayanır. Şehir içi sürüşlerde mekanik sürtünmeli frenleme ihtiyacı %60-80 oranında azalmakta, bu durum balatadan atmosfere salınan ağır metal partikül kütlesini doğrudan düşürmektedir.

Tablo 2: Rejeneratif Frenlemenin Çevresel ve Teknik Kazanım Değerleri

Çevresel / Teknik Parametre	İçten Yanmalı (ICEV)	Elektrikli Araç (BEV)	Net Çevresel Kazanım (%)
Egzoz CO2 Emisyonu	120 - 180 g/km	0 g/km (Kullanım)	%100 Tam Azalma
Fren Balatası Kaynaklı PM2.5	4,6 - 7,2 mg/km	1,5 - 2,1 mg/km	%68 - %75 Düşüş
Fren Balatası Kaynaklı PM10	12,0 - 18,9 mg/km	3,9 - 5,5 mg/km	%70 - %75 Düşüş
Fren Sistemi Bakım Maliyeti	%100 (Baz)	%40 - %60	%40 - %60 Tasarruf
Düşük Hız Gürültü Seviyesi	%100	%40 - %60	%40 - %60 İyileşme
Rejeneratif Enerji Kazanımı	%0	%15 - %30	+%15-30 Enerji Verimliliği
Toplam Egzoz Dışı Partikül	26,1 mg/km	7,6 mg/km	%70,9 Genel Düşüş

5. ÇEVRE DOSTU FREN BALATASI TEKNOLOJİLERİ VE MEVZUATLAR

ABD EPA (Environmental Protection Agency) ve Avrupa Birliği mevzuatları doğrultusunda, balatalardaki bakır miktarının %0.5'in altına düşürülmesi (Copper-Free) zorunlu hale getirilmektedir. Bakır, su ekosistemlerinde toksik etkiler yarattığından, yeni nesil balatalarda seramik kompozitler, biyobazlı reçineler ve toz metalurjisi sinter matrisler kullanılmaktadır.

Tablo 3: Küresel Otomotiv Pazarında Çevreci ve Bakırsız Balatalara Geçiş Trendi (2006-2026)

Yıl	Geleneksel Balatalar (%)	Çevreci / Bakırsız Balatalar (%)	Mevzuat ve Sektörel Dönüm Noktaları
2006	%95	%5	Çevreci formülasyon Ar-Ge başlangıcı
2010	%90	%10	Düşük bakırlı formülasyonların pazara girişi
2012	%71	%29	İlk ticari bakırsız (Copper-Free) balatalar
2015	%55	%45	ABD EPA Copper-Free İnisiyatifi Anlaşması
2018	%40	%60	Seramik ve bakırsız OEM balata standartlaşması
2021	%38	%62	ABD ve AB pazarında çevreci balataların baskınlığı
2026	%10 - %15	%85 - %90	Euro 7 ve <%0,5 Cu yasal zorunluluğu

6. LASTİK AŞINMASI, MİKROPLASTİK VE EURO 7 MEVZUATI

Elektrikli araçların yüksek kalkış torku (250-700 Nm) ve %20-35 ilave kütlesi, lastik aşınmasını içten yanmalı araçlara kıyasla %10-20 oranında artırmaktadır. Lastik aşınma hamurundan kopan sentetik kauçuk, karbon siyahı ve çinko oksit (ZnO) parçacıkları, su ve toprak ekosistemlerinde mikroplastik ve ağır metal kirliliği oluşturmaktadır. Avrupa Birliği, Euro 7 standartları ile kez fren ve lastik emisyonlarına yasal üst sınır getirmiştir.

Tablo 4: Lastik Aşınması ve Mikroplastik Salınımının Kimyasal / Çevresel Analizi

Kirletici Bileşen / Madde	Lastik İçindeki Ortalama Oranı (%)	Çevresel Taşınım Yolu	Sağlık ve Ekosistem Riskleri
Doğal ve Sentetik Kauçuk	%40 - %50	Yüzey akış suları, Toprak	Mikroplastik birikimi, Su canlıları toksisitesi
Karbon Siyahı (Carbon Black)	%20 - %30	Atmosferik aerosol, PM10	Solunum yolu irritasyonu, Akciğer doku hasarı
Silika (SiO2)	%5 - %15	Hava süspansiyonu, PM2.5	Uzun süreli maruziyette silikozis riski
Çinko Oksit (ZnO)	%1 - %3	Nehir ve göl çökelleri	Su ekosistemleri için yüksek akuatik toksisite

Kirletici Bileşen / Madde	Lastik İçindeki Ortalama Oranı (%)	Çevresel Taşınım Yolu	Sağlık ve Ekosistem Riskleri
PAH (Aromatik Yağlar)	%5 - %10	Toprak tutunması	Kalıcı organik kirletici, Kanserojen risk
Ağır Metaller (Cd, Pb, Cu)	İz Miktarlarda (<%1)	Yer altı suları	Biyobirikim, Böbrek ve sinir sistemi hasarları
Çelik / Tekstil Takviye	%10 - %20	Yol kenarı tortuları	Fiziksel katı atık birikimi

7. EURO 7 EMİSYON STANDARTLARI VE DÜZENLEMELERİ

Avrupa Birliği Euro 7 standartları ile otomotiv tarihinde ilk kez yalnızca egzoz gazı sınırları değil, fren sistemi partikül salınımları ve lastik aşınma limitleri de yasal mevzuata bağlanmıştır. Euro 7 ile binek araçlarda fren PM10 emisyonu için 7 mg/km sınırı getirilmiştir.

Tablo 5: Euro 6 ile Euro 7 Emisyon Standartlarının Kapsamlı Karşılaştırması

Düzenleme Alanı / Parametre	Euro 6 Standartları	Euro 7 Standartları
Egzoz CO, NOx, HC Limitleri	Düzenleniyor	Sıkılaştırılmış ve Genişletilmiş Test Koşulları
Fren Balatası Partikül Emisyonu	Kapsam Dışı (0 Limit)	Zorunlu Limit (2026: 7 mg/km, 2030 Target: 3 mg/km)
Lastik Aşınma ve Mikroplastik	Kapsam Dışı	Zorunlu Teknik Düzenleme ve Sınırlandırma
Elektrikli Araç (BEV) Dayanıklılığı	Kapsam Dışı	Batarya Kapasite Koruma Zorunluluğu (%80 / 5 yıl)
Gerçek Sürüş Emisyonları (RDE)	Sınırlı Koşullar	Tam Genişletilmiş Çevresel Sıcaklık/Yük Koşulları
Egzoz Dışı Ağır Metal Sınırı	Yok	Sıkı Ağır Metal İzleme ve Raporlama
On-Board Monitoring (OBM)	Kısmi	Zorunlu Kesintisiz Emisyon İzleme

8. AĞIR METAL EMİSYON PROFİLİ VE KİMYASAL DAĞILIM

Fren disk ve balatalarının sürtünmeli temasından doğan aşınma tozlarının elementel analizi, toksikolojik açıdan son derece kritik ağır metalleri ortaya koymaktadır. Demir ve bakır matrisli yapılardan kopan mikro tanecikler şehir ortamında asılı kalmaktadır.

Tablo 6: Tipik Fren Balatası Aşınma Tozundaki Ağır Metal Dağılım Oranları

Ağır Metal Bileşeni	Fren Tozundaki Ortalama Kütlesel Oranı (%)	Çevresel Toksisite ve İnsan Sağlığı Etkisi
Demir (Fe)	%55 - %58	Aerosol oksitler, Akciğerde oksidatif stres tetikleme
Bakır (Cu)	%2 - %20	Su ekosistemleri ve balıklar için son derece yüksek toksisite
Baryum (Ba - $BaSO_4$)	%1 - %6	Çözünür bileşikleri gastrointestinal kramplar ve kalp aritmisi

Ağır Metal Bileşeni	Fren Tozundaki Ortalama Kütlesel Oranı (%)	Çevresel Toksisite ve İnsan Sağlığı Etkisi
Çinko (Zn)	%1 - %8	Toprak mikroflora enzim aktivitesi bozulması
Antimon (Sb - Sb2S3)	%0,5 - %5	Olası kanserojen madde (IARC Grup 2B), Solunum irritasyonu
Mangan (Mn)	%0,5 - %4	Uzun süreli maruziyette merkezi sinir sistemi nörotoksisitesi
Krom (Cr)	%0,1 - %3	Altı değerli Cr(VI) formu yüksek kanserojen ve mutajen etki

9. BATARYA KÜTLESİ VE ARAÇ SEGMENTLERİNE GÖRE YÜK ANALİZİ

Elektrikli araçlarda menzil beklentisini karşılamak amacıyla yerleştirilen yüksek kapasiteli Li-ion batarya paketleri, araç kütlesini önemli ölçüde artırarak mekanik aksamlara binen statik ve dinamik yükleri yükseltmektedir.

Tablo 7: Araç Segmentlerine Göre Batarya Ağırlığı ve Toplam Kütle Oranları

Araç Segmenti / Sınıfı	Toplam Araç Ağırlığı (kg)	Batarya Paketi Ağırlığı (kg)	Bataryanın Araçtaki Kütlesel Payı (%)
Küçük Şehir Araçları (A/B)	1.300 kg	250 - 350 kg	%19 - %27
Orta Büyüklükte Sedan (C/D)	1.700 kg	350 - 500 kg	%21 - %29
Elektrikli SUV Sınıfı	2.200 kg	500 - 700 kg	%23 - %32
Lüks / Premium BEV	2.500 kg	600 - 800 kg	%24 - %32
Elektrikli Pick-Up / Arazi	3.000 kg	700 - 1.000 kg	%23 - %33
Ortalama Elektrikli Otomobil	1.800 - 2.200 kg	400 - 650 kg	%22 - %30

10. COP31 DÜNYA İKLİM ZİRVESİ İÇİN STRATEJİK İKLİM VE ÇEVRE POLİTİKALARI

COP31 Zirvesi çerçevesinde, karbonsuzlaştırma politikalarının sadece egzoz gazlarına indirgenmesi bilimsel bir eksikliktir. Sürdürülebilir ulaşım stratejilerinde şu ilkeler benimsenmelidir:

1. **Yaşam Döngüsü Analizi (LCA) Zorunluluğu:** Elektrikli araçların çevre dostu kimliği belirlenirken egzoz dışı partiküller entegre edilmelidir.
2. **Rejeneratif Frenleme Standartlaşması:** Tüm elektrikli ve hibrit araçlarda en az %80 enerji geri kazanımlı rejeneratif modlar standart olmalıdır.
3. **Bakırsız ve Ağır Metalsiz Balata Teşvikleri:** Toz metalurjisi sinter yapılarda ve kompozit balatalarda toksik ağır metaller yasaklanmalıdır.
4. **Akıllı Şehir Trafik Yönetimi:** Dur-kalk trafiğinin azaltılmasıyla mekanik frenlemeler %40 azaltılabilir.

11. LABORATUVAR DENEYSEL ÇALIŞMALARI VE MÜHENDİSLİK BULGULARI

İstanbul Arel Üniversitesi Mühendislik Fakültesi bünyesinde yürütülen laboratuvar çalışmalarında, otomotiv ve yüksek hızlı tren (YHT) fren balataları üzerinde kapsamlı formülasyon, TGA, SAE J 661 aşınma ve Krauss dinamometre testleri gerçekleştirilmiştir.

11.1 Balata Formülasyonları

Geleneksel otomotiv kompozit balataları ve ağır hizmet sinter metal balatalarının reçete içerikleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 8: Standart Otomotiv Kompozit Fren Balatası Reçete Formülasyonu

Malzeme / Hammadde Adı	Formülasyondaki Görevi	Kütlesel Oran (%)
Demir (Fe) Tozu	Mekanik Dayanım ve Isı İletkenliği	%10 - %20
Bakır (Cu) Tozu	Isı İletkenliği ve Sürtünme Kararlılığı	%5 - %15
Pirinç (Cu-Zn) Tozu	Sürtünme Katsayısı Düzenleyici	%2 - %8
Bronz (Cu-Sn) Tozu	Aşınma Direnci Artırıcı	%2 - %8
Grafit Tozu	Katı Yağlayıcı, Gürültü Sönümleyici	%5 - %15
Çelik Lifi	Matris Mukavemeti ve Isı Dayanımı	%5 - %15
Aramid (Kevlar) Lifi	Darbelere Karşı Takviye Elemanı	%2 - %8
Fenolik Reçine	Organik Bağlayıcı Matris	%10 - %18
Barit (BaSO4)	Yüksek Sıcaklık Dolgu Malzemesi	%10 - %20
Kalsiyum Karbonat (CaCO3)	Ekonomik Dolgu Malzemesi	%3 - %10
Alümina (Al2O3)	Yüzey Temizleyici Aşındırıcı	%1 - %5
Silika (SiO2)	Sürtünme Düzenleyici Seramik Toz	%1 - %5

Tablo 9: Yüksek Hızlı Tren (YHT) Cu ve Cu-10Sn Sinter Metal Balata Formülasyonları

Element / Bileşik Adı	Cu Matrisli Sinter Balata Oranı (%)	Cu-10Sn Bronz Matrisli Sinter Oranı (%)
Bakır (Cu) / Bronz (Cu-10Sn)	%50 - %65 (Bakır Matris)	%50 - %65 (Bronz Matris)
Demir (Fe) Tozu	%10 - %25	%10 - %25
Ferro-Krom (FeCr) / Krom	%5 - %15	-
Grafit (C)	%5 - %15	%5 - %15
Molibden Disülfür (MoS2)	%1 - %2	%1 - %2
Alümina (Al2O3)	%0 - %1	%0 - %1
Barit (BaSO4) / Çinko Stearat	%0 - %2 (Çinko Stearat)	%1 - %10 (Barit) + %0-2 Zn-Stearat

11.2 Termogravimetrik Analiz (TGA) Sonuçları

TGA analizlerinde sıcaklık arttıkça balatadaki kütle kaybı takip edilmiştir. 25-120 °C arasındaki %2'lik kütle kaybı nem salınımıdır. 200-550 °C arasında gerçekleşen organik

reçine bozunması VOC, CO2 ve CO gazı çıkararak orta düzey çevresel risk oluşturur. 600 °C üzerindeki termo-mekanik parçalanmalarda ise Sb, Pb, Zn ve Cu içeren toksik ağır metal aerosolleri açığa çıkmaktadır.

11.3 SAE J 661 ve Krauss Dinamometre Aşınma Test Bulguları

SAE J 661 standardına göre gerçekleştirilen sürtünme-aşınma testlerinde, Cu esaslı balatalarda %1,19 mm incelme ve 0,56 gram kütle kaybı tespit edilmiştir. Krauss dinamometre testlerinde (800-850 °C yüzey sıcaklığında) ortalama sürtünme katsayısı (μ) 0,368 ile 0,523 arasında stabil kalırken, aşınan malzemenin tamamının micro/nano boyutta ağır metal tozlarına dönüştüğü doğrulanmıştır.

Tablo 10: Sinter Metal Fren Balatalarının Krauss Dinamometre Aşınma ve Sürtünme Test Sonuçları

Malzeme	Hız (rpm)	Numune No	Ort. Sürtünme (μ)	Kalınlık Kaybı (%)	Ağırlık Kaybı (%)
Cu Matris	660 rpm	Numune 6/1	0,49	%3,0	%6,7
Cu Matris	660 rpm	Numune 6/3	0,54	%1,8	%0,5
Cu Matris	660 rpm	Numune 8/1	0,42	%6,6	%0,8
Cu Matris	660 rpm	Numune 8/3	0,47	%0,4	%1,0
Cu Matris	750 rpm	Numune 19/1	0,44	%4,7	%4,2
Cu Matris	750 rpm	Numune 20/1	0,40	%7,3	%6,2
Cu-10Sn Bronz	660 rpm	Numune 9/2	0,40	%8,8	%8,0
Cu-10Sn Bronz	660 rpm	Numune 9/3	0,47	%4,4	%5,7
Cu-10Sn Bronz	640 rpm	Numune 15/1	0,35	%5,6	%4,3
Cu-10Sn Bronz	660 rpm	Numune 18/1	0,31	%2,8	%3,1

11.4 SEM-EDS Taramalı Elektron Mikroskobu Yüzey Morfolojisi

Aşınmış balata yüzeylerinden ve aşınma tozlarından alınan SEM (Scanning Electron Microscope) görüntülerinde, mekanik aşınma çizgileri (scratches), pul dökülmeleri (delamination), mikro çatlaklar (cracks) ve spalling oyukları belirgin biçimde gözlemlenmiştir. EDS elemental analizleri, toz partiküllerinin yüksek konsantrasyonda Fe, Cu, Sn, Cr ve C içerdiğini kanıtlamıştır.

12. COP31 STRATEJİK İKLİM POLİTİKALARI, SONUÇ VE GELECEK VİZYONU

Bu çalışmada, iklim değişikliği ile mücadelede yalnızca egzoz emisyonlarına odaklanmanın yetersiz olduğu, egzoz dışı emisyonların (NEE) hava kalitesi ve insan sağlığı üzerinde hayati riskler taşıdığı teknik ve laboratuvar verileriyle gösterilmiştir.

Sratejik Öncelikler:COP31 Dünya İklim Zirvesi çerçevesinde ulaşımda karbonsuzlaşma sadece egzoz emisyonlarıyla sınırlı tutulmamalıdır. Sürdürülebilir şehirler ve temiz hava için şu stratejik adımlar atılmalıdır

Öne Çıkan Ana Sonuçlar:

1. Bütüncül Yaşam Döngüsü Analizi (LCA): Elektrikli araçların çevresel değerlendirmelerine egzoz dışı emisyonlar (fren, lastik, yol aşınması) entegre edilmelidir.
1. Rejeneratif frenleme sayesinde elektrikli araçlar fren partikül emisyonlarını %68-95 oranında azaltarak şehir havasına devasa bir katkı sağlamaktadır.
2. Rejeneratif Frenleme Standardı: Tüm elektrikli ve hibrit araçlarda en az %80 enerji geri kazanımlı rejeneratif modlar zorunlu hale getirilmelidir.
3. Bakırsız ve Ağır Metalsiz Malzeme Dönüşümü: Balata formülasyonlarında bakır oranı <%0.5 seviyesine çekilmeli; antimon, kurşun ve krom bileşikleri yasaklanmalıdır.
4. Düşük Dirençli Çevreci Lastik Teknolojisi: Elektrikli araçların tork ve ağırlık etkisini hafifletecek, mikroplastik salımı düşük kauçuk hamurları teşvik edilmelidir.
5. Elektrikli araçların batarya kütlesinden kaynaklanan %10-20 ilave lastik aşınması, düşük dirençli çevreci kauçuk hamurlarıyla minimize edilmelidir.
6. Euro 7 standartları doğrultusunta bakırsız (<%0.5 Cu), antimonsuz ve ağır metalsiz yeni nesil sinter/seramik balatalara geçiş zorunludur.
7. Laboratuvar deneysel TGA, SAE J 661 ve Krauss testleri, yüksek sıcaklık sürtünmelerinde ağır metal salımının engellenmesi için toz metalurjisinin ve biyobazlı bağlayıcıların önemini ortaya koymuştur.

Geleceğin iklim dostu aracı; sadece egzoz gazı üretmeyen değil, fren balatası, lastik ve yol aşınmasını en alt seviyeye indiren bütüncül bir mühendislik ürünü olacaktır.

Özet Sonuç: Sonuç olarak, geleceğin iklim dostu aracı yalnızca egzoz gazı üretmeyen değil, sürtünme kaynaklı ağır metal ve mikroplastik emisyonlarını en alt seviyeye indiren bütüncül bir mühendislik yaklaşımıyla tasarlanacaktır.

Kaynakça / References

1. Grigoratos, T., & Martini, G. (2015). Brake wear particle emissions: A review. Environmental Science and Pollution Research, 22(4), 2491–2504.
2. Feo, M. L., et al. (2023). Laboratory and on-road testing for brake wear particle emissions: A review. Environmental Science and Pollution Research.

3. Kukutschová, J., et al. (2011). Brake wear particles: Composition, size distribution and toxicity. Environmental Science & Technology, 45(18), 7896-7901.
4. International Energy Agency (IEA). (2026). Global EV Outlook 2026: Accelerating Electric Mobility.
5. European Environment Agency (EEA). (2023). Non-exhaust emissions from road transport: Air quality and health impacts.
6. European Commission. (2024). Euro 7 Proposal for Emission Standards for Cars, Vans, Lorries and Buses.
7. OECD. (2020). Non-exhaust Particulate Emissions from Road Transport: An Ignored Environmental Policy Challenge, OECD Publishing, Paris.
8. UNECE. (2023). Global Technical Regulation No. 24 on Brake Emissions from Light-Duty Vehicles.
9. World Health Organization (WHO). (2021). WHO global air quality guidelines: Particulate matter (PM2.5 and PM10), ozone, nitrogen dioxide, sulfur dioxide and carbon monoxide.
10. Blau, P. J. (2008). Friction Science and Technology: From Concepts to Applications (2nd ed.). CRC Press.

Kategori IV (K4): Kurumlararası Etkileşim-Geçiş Açısından Yönetim / Category IV (K4): Inter-Institutional Interaction and Transition in Management

İSTANBUL'DA TRAFİK SORUNSALI: NEDENLERİN VE ÇÖZÜMLERİN KENT YÖNETİMİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Sunay BEBEKOĞLU
İstanbul Arel Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Makine Mühendisliği Bölümü
sunaybebekoglu@arel.edu.tr

ÖZET

Bu bildiri, İstanbul metropolünün kronikleşmiş ulaşım ve trafik sorunsalını bütüncül, disiplinlerarası ve kent yönetimi eksenli bir yaklaşımla ele almaktadır. Yaklaşık 16,4 milyonluk nüfusu ve 6 milyonu aşkın kayıtlı motorlu taşıtı ile iki kıta üzerine kurulu olan İstanbul, dünya genelinde trafik yoğunluğunun en yüksek olduğu ilk üç megakent arasında yer almaktadır. Çalışmada, kentsel büyüme dinamikleri, arazi kullanımı, ulaşım türlerinin modal split dağılımı ve kent içi hareketlilik modelleri ampirik veriler ve ampirik nitel saha araştırmaları ile incelenmiştir. Araştırma metodolojisi kapsamında kent yönetiminin ve ulaşım ekosisteminin yedi temel paydaşıyla (Valilik, İBB, İlçe Belediyeleri, Trafik Müdürlüğü, Trafik Polisi, Ulaşım Mühendisleri ve Vatandaşlar) 32 spesifik parametre üzerinden derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulguları, İstanbul'daki trafik sorununun yalnızca fiziki yol kapasitesi eksikliğinden değil; talep-arz dengesizliği, özel araç bağımlılığı, makro ölçekli mekânsal planlama uyuşmazlığı ve radyal/lineer şehir modeli çelişkisinden kaynaklandığını kanıtlamaktadır. Sonuç olarak, klasik yol genişletme yaklaşımlarının "indüklenen talep" (induced demand) nedeniyle sorunu daha da ağırlaştırdığı saptanmış; çözümün metro odaklı raylı sistem hamleleri, yapay zekâ tabanlı akıllı trafik yönetimi, esnek mesai modelleri ve çok merkezli lineer kentleşme politikalarında yattığı ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Kent Yönetimi, Ulaşım Mühendisliği, Trafik Sıkışıklığı, Lineer Şehir Modeli, Raylı Sistemler, Akıllı Ulaşım Sistemleri (AUS).*

ABSTRACT

This paper addresses the chronic transportation and traffic problems of the Istanbul metropolis with a holistic, interdisciplinary, and urban management-oriented approach. With a population of approximately 16.4 million and over 6 million registered motor vehicles, Istanbul, situated on two continents, ranks among the top three megacities with the highest traffic density worldwide. The study examines urban growth dynamics, land use, the modal distribution of transportation types, and intra-city mobility models using empirical data and empirical qualitative field research. As part of the research methodology, in-depth interviews were conducted with seven key stakeholders of the city administration and transportation ecosystem (Governor's Office, Istanbul Metropolitan Municipality, District Municipalities, Traffic Directorate, Traffic Police, Transportation

Engineers, and Citizens) across 32 specific parameters. The findings of the study demonstrate that the traffic problem in Istanbul stems not only from a lack of physical road capacity but also from demand-supply imbalance, dependence on private vehicles, macro-scale spatial planning inconsistencies, and the contradiction of the radial/linear city model. In conclusion, it was determined that classical road widening approaches exacerbate the problem due to "induced demand"; the solution was found to lie in metro-focused rail system initiatives, AI-based smart traffic management, flexible working hours models, and multi-centered linear urbanization policies.

Keywords: *Urban Management, Transportation Engineering, Traffic Congestion, Linear City Model, Rail Systems, Intelligent Transportation Systems (ITS).*

1. GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI

İstanbul, sahip olduğu yaklaşık 16,4 milyonluk resmi nüfusu, yüksek ekonomik aktivite yoğunluğu ve Doğu ile Batı arasında köprü işlevi gören jeopolitik konumu nedeniyle küresel ölçekte kritik bir metropoldür. Türkiye gayrisafi yurtiçi hasılasının (GSYİH) yaklaşık üçte birini üreten şehir, aynı zamanda Avrupa'nın en büyük metropol ekonomilerinden biridir. Ancak bu devasa ekonomik dinamizm ve hızlı kentleşme, beraberinde çözülmesi son derece karmaşık ulaşım ve alt yapı sorunlarını getirmektedir.

Günümüzde İstanbul'da yaşanan trafik tıkanıklığı, yalnızca araç sayısının artmasıyla açıklanabilecek basit bir altyapı yetersizliği değildir. Trafik sorunsalı; yanlış kentsel dönüşüm politikaları, kontrolsüz nüfus hareketleri, toplu taşıma entegrasyonundaki aksaklıklar, yetersiz deniz ulaşımı kullanımı, sürücü davranış kalıpları ve lojistik faaliyetlerin zamansal dağılım bozukluğu gibi çok boyutlu faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan sistemsel bir kilitlenme durumudur.

Bu çalışmanın temel amacı; İstanbul'un trafik sorunsalını bir sonuç olarak değil, altında yatan nedensellik ilişkileriyle birlikte değerlendirmektir. Bu doğrultuda, ulaşım sisteminin tüm bileşenleri dikkate alınarak bilimsel ve mühendislik temelli bir analiz sunulmuş, kent yönetimi birimleri ile saha aktörlerinin bakış açıları sentezlenerek uygulanabilir, stratejik çözüm önerileri geliştirilmiştir.

2. İSTANBUL'UN TARİHSEL KENTLEŞME VE ULAŞIM GELİŞİMİ

İstanbul'un mekânsal gelişimi tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde, kentin topoğrafyası ve su havzalarının şehir yapısını doğrudan şekillendirdiği görülür. 1785 yılında François Kauffer tarafından hazırlanan İstanbul'un ilk bilimsel ölçekli haritası incelendiğinde, kentin ağırlık merkezinin Tarihi Yarımada, Haliç çevresi ve Boğaziçi sahil şeridi boyunca sınırlandırıldığı gözlemlenmektedir. Osmanlı döneminde Haliç sanayi bölgesi olarak planlanmış ve konut alanları Marmara kıyılarına paralel gelişmiştir.

1937 Henri Prost Planı ve 2006 İstanbul Çevre Düzeni Planı ile kentin büyüme aksları kontrol altına alınmaya çalışılsa da, özellikle 1980 sonrası yaşanan sanayileşme ve Doğu-Batı eksenli otoyol (D-100 ve TEM) yatırımları kentin lineer bir şerit halinde büyümesine yol açmıştır. Tablo 1'de İstanbul'un mevcut kentleşme ve ulaşım göstergeleri özetlenmiştir.

Tablo 1: İstanbul Kentleşme ve Ulaşım Göstergeleri (2026 Verileri)

Gösterge / Parametre	Mevcut Değer / Oran	Mühendislik ve Yönetimsel Değerlendirme
Toplam Nüfus & Yıllık Artış	~16,4 Milyon (%0,5 – %1,5 yıllık artış)	Ulaşım talebi her yıl 150.000 - 250.000 kişi oranında artmaktadır.
Yapı Stoğu (Planlı / Plansız)	%35 Planlı / %65 Plansız ve Eski Yapı	Plansız yapılaşma dar yol geometrisine ve otopark krizine neden olmaktadır.
Kentsel Dönüşüm Durumu	%18 Yenilenen / %82 Yenilenme Bekleyen	Dönüşüm projelerinin ulaşım altyapısıyla entegre yürütülmesi zorunludur.
Yeni Ulaşım Ağlarının Hizmeti	%70 Planlı / %30 Plansız Alanlar	Yeni yatırımlar plansız alanların talebini karşılamakta yetersiz kalmaktadır.
Motorlu Araç Sayısı	~6+ Milyon Taşıt	Şehirde her 2,7 kişiye bir araç düşmekte, yol kapasitesi aşılmaktadır.

3. İSTANBUL TRAFİK PERFORMANSININ KÜRESEL MEGAKENTLERLE KARŞILAŞTIRILMASI

Uluslararası trafik veri kuruluşları (TomTom Traffic Index ve Numbeo 2025/2026) verileri analiz edildiğinde, İstanbul'un trafik yoğunluğunda dünya genelinde sürekli ilk 3 sırada yer aldığı görülmektedir. Tablo 2'de küresel megakentlerin nüfus yoğunluğu, trafik indeksi ve ulaşım yönetim başarıları karşılaştırılmıştır.

Tablo 2: İstanbul ve Dünya Megakentlerinin Trafik Performansı Karşılaştırması

Şehir	Nüfus	Nüfus Yoğunluğu	Ortalama Zirve Hızı	Trafik Sıkışıklık Endeksi	Ulaşım Yönetim Stratejisi
Mexico City	21,8	9.800	18 km/s	1. Sıra (En Kötü)	Karayolu odaklı, yüksek otomobil bağımlılığı.
Mumbai	20,9	32.000	16 km/s	2. Sıra	Aşırı nüfus baskısı, altyapı yetersizliği.
İSTANBUL	**16,4**	**3.200**	**19 km/s**	**3. Sıra**	**Boğaz darboğazı, yüksek otomobil artışı.**
São Paulo	22,4	8.000	21 km/s	4. Sıra	Geniş otoyollar, yetersiz raylı sistem.
Delhi	32,9	13.100	20 km/s	5. Sıra	Çok yüksek nüfus yoğunluğu, kural ihlalleri.
Tokyo	37,4	6.150	34 km/s	En Başarılı Yönetim	Baskın metro ağı (%80+ modak pay), tam
Paris	11,1	20.000	28 km/s	Orta-İyi Derece	Mikromobilite, toplu taşıma, araç kısıtlama.

Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları

1. **Nüfus Yoğunluğu ve Trafik İlişkisi:** Manila, Delhi ve Paris gibi kentler İstanbul'a kıyasla çok daha yüksek nüfus yoğunluğuna sahip olmalarına rağmen, İstanbul sıkışıklık sıralamasında çok daha üstlerdedir. Bu durum, trafiğin yalnızca nüfus çokluğu ile açıklanamayacağını, temel sorunun ulaşım talebinin dar koridorlarda toplanması olduğunu kanıtlar.
2. **Ulaşım Altyapısı Kalitesi:** Tokyo ve Paris örnekleri, megakentlerde trafiğin yolları genişleterek değil, yüksek kapasiteli raylı sistemler ve entegre aktarma merkezleri kurularak çözülebileceğini net bir şekilde ortaya koymaktadır.
3. **İstanbul'un Asimetrik Durumu:** İstanbul, listedeki en yüksek nüfus yoğunluğuna sahip şehir olmamasına karşın "Trafik - Yoğunluk Dengesizliği En Yüksek Şehir" konumundadır. Bunun ana nedeni Boğaz geçişlerinin yarattığı fiziki darboğazlar ve Doğu-Batı eksenindeki tekilleşmiş yolculuk kalıplarıdır.

4. İSTANBUL ULAŞIM SİSTEMİNİN DİNAMİKLERİ VE MODAL DAĞILIM

1980–2026 yılları arasındaki tarihsel değişim incelendiğinde; İstanbul'da nüfus yaklaşık 3 kat, yol kapasitesi 2 kat artmışken, motorlu araç sayısı 17 kat ve trafik yoğunluğu ise 11 kat artış göstermiştir. Bu veriler arz-talep makasının ne derece açıldığını gösterir.

Tablo 3: İstanbul Ulaşım Sistemi Modal Payı ve Performans Analizi

Ulaşım Modu / Aracı	Günlük Taşınan Yolcu	Sistem Payı (%)	Hız / Verim Kalitesi	Trafik Üzerindeki Etkisi
İETT Otobüsleri	2,5 - 3,5 Milyon	%30 – %35	Düşük-Orta (Trafiğe bağımlı)	Karayolunda yüksek hacim kaplar, aksamalardan etkilenir.
Metro (M1 - M11)	2,0 - 3,2 Milyon	%25 – %30	Çok Yüksek (Trafikten bağımsız)	Trafiği doğrudan azaltan en kritik omurga sistemdir.
Özel Araç & Taksi	1,0 - 2,0 Milyon	%15 – %25	Çok Düşük (Kişi/araç oranı 1.2)	Trafik sıkışıklığı ve kilitlenmenin %80 ana sorumlusudur.
Metrobüs	0,8 - 1,2 Milyon	%15 – %20	Yüksek (Ayrılmış şerit)	Doygunluk noktasında, hat kapasitesi sınırına ulaşmıştır.
Marmaray (Banliyö)	0,4 - 0,7 Milyon	%5 – %8	Çok Yüksek (Kıtalararası hız)	Boğaz geçiş araç trafiğini önemli ölçüde absorbe eder.
Minibüs / Dolmuş	0,4 - 0,7 Milyon	%5 – %7	Düşük (Düzensiz dur-kalk)	Sağ şerit kapatmalarıyla trafik akışını bozar.
Tramvay (T1, T4, T5)	0,25 - 0,5 Milyon	%4 – %6	Yüksek (Kentsel entegre)	Tarihi ve yoğun akslarda yüksek yolcu taşır.
Vapur / Deniz Hatları	0,15 - 0,3 Milyon	%2 – %4	Orta (Konforlu fakat yavaş)	Kapasitesinin çok altında kullanılmaktadır (%2-4).

Tablo 3'ten çıkarılacak en stratejik sonuç şudur: İstanbul'da günlük motorlu yolculukların yaklaşık %70'i karayolu ağı (otobüs, metrobüs, özel araç, minibüs) üzerinden gerçekleşmektedir. Karayolu ağının fiziksel olarak genişletilmesinin imkânsızlığı karşısında bu yüksek oran, trafiğin kilitlenmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

5. ŞEHİR PLANLAMA MODELİ ANALİZİ: RADYAL VE LİNEER MODEL KARŞILAŞTIRMASI

Trafik mühendisliği ve kentsel coğrafya açısından şehirler temel olarak iki ana ulaşım-yerleşim modeline göre gelişirler: **Radyal (Merkez-Çevre) Model** ve **Lineer (Koridor) Model**. İstanbul'un topoğrafyası,Boğaz kısıtı ve tarihsel büyüme aksı incelendiğinde kentin tipik bir Lineer Şehir karakterine sahip olduğu görülür.

Tablo 4: Radyal ve Lineer Şehir Modellerinin İstanbul Ulaşımına Etkisi

Model Özelliği	Radyal Şehir Modeli (Örn: Paris, Moskova)	Lineer Şehir Modeli (İstanbul Gerçeği)	İstanbul Trafiğine Etki Derecesi
Mekânsal Yayılım	Tek bir merkezden dairesel/sınırsal yayılma.	Doğu-Batı ekseninde 150 km'lik dar koridor.	Lineer model zorunludur; kuzey-güney sınırlıdır.
Ulaşım Omurgası	Merkeze bağlanan çevre yolları ve ışınsal hatlar.	D-100, TEM, Marmaray, Metrobüs paralel hatları.	Tüm trafik tek ana koridora yığılmaktadır.
Merkez Yapısı	Monosantrik (Tek baskın iş merkezi).	Polisantrik (Çok merkezli: Levent, Ataşehir, vb.).	Çok merkezlilik desteklenmezse kilitlenme artar.
Trafik Yükü Etkisi	Trafiği tek merkezde toplayıp kilitler.	Akışı Doğu-Batı koridoruna yayarak dengeler.	Radyal model zorlaması İstanbul trafiğini mahveder.

Stratejik Şehir Planlama Notu

İstanbul için en ideal ulaşım modeli **Çok Merkezli Lineer Kent Modeli**dir. Marmaray ve ana metro hatları bu omurgayı oluşturur. Kent planlamasında kuzeydeki hassas çevre alanlarını koruyarak Doğu-Batı eksenindeki alt merkezlerin (Marmaray istasyon çevreleri, finans merkezleri) kendi kendine yeterli hale getirilmesi, kıtalararası ve merkezler arası seyahat ihtiyacını %30 azaltacaktır.

6. DUR-KALK TRAFİĞİN MEKANİK, EKONOMİK VE ÇEVRESEL ETKİ ANALİZİ

Trafik sıkışıklığının en yıkıcı formu, araçların sürekli olarak ivmelenip durduğu "Dur-Kalk" (Stop-and-Go) rejimidir. İstanbul trafiğinde pik saatlerde (07:00–10:00 ve 17:00–20:30) ortalama seyahat hızı 5–15 km/s seviyesine gerilemektedir. Tablo 5'te dur-kalk trafiğin akıcı trafik ile karşılaştırmalı etki analizi yer almaktadır.

Tablo 5: Dur-Kalk Trafiğin Akıcı Trafik İle Karşılaştırmalı Etki Tablosu (20 Maddelik Mühendislik Analizi)

No	Değerlendirme Kriteri	Dur-Kalk Trafik Rejimi	Akıcı Trafik Rejimi	İstanbul Metropolüne Somut Maliyeti / Etkisi
1	**Ortalama Seyahat Hızı**	5 – 20 km/s	40 – 70 km/s	Sürücü başına günde ortalama 80 dakika zaman kaybı.
2	**Yakıt Tüketim Oranı**	+%20 ile +%40 Fazla	Optimal Baz Seviye	Yıllık yüz milyonlarca litre ilave ithal yakıt israfı.
3	**CO_2 ve Sera Gazı Emisyonu**	+%35 Artış	Düşük Emisyon	Kentsel karbon ayak izini hızla yükseltmektedir.
4	**Partikül Madde (PM2.5/ PM10)**	Aşırı Yüksek (Lastik/Fren)	Minimum Aşınma	Solunum yolu hastalıkları ve sağlık harcaması artışı.
5	**Fren Balatası & Disk Aşınması**	3 Kat Hızlı Aşınma	Uzun Kullanım Ömrü	Araç sahiplerine ve filolara ağır bakım maliyeti.
6	**Motor ve Şanzıman Stresi**	Yüksek Termal Yük / Aşınma	Stabil Çalışma Sıcaklığı	Mekanik arızalar ve ekonomik ömür kısalması.
7	**Gürültü Kirliliği (dB)**	75 – 85 dB (Yüksek)	50 – 60 dB (Kabul edilebilir)	Yaşam kalitesi ve psikolojik sağlık üzerinde olumsuz etki.
8	**Sürücü Stres & İçi Gerilim**	Kritik Seviyede Yüksek	Düşük Stres	İşgücü verimliliği kaybı ve agresif sürüş vakaları.
9	**Acil Durum Araç Erişimi**	Ambulans/İtfaiye Gecikir	Kesintisiz Emniyet Şeridi	Can ve mal kayıplarının artması riski.
10	**Lojistik & Tedarik Zinciri**	Teslimat Süreleri 2x Katlanır	Tam Zamanında (JIT) Teslimat	Kentsel ürün ve gıda fiyatlarında artış baskısı.

7. MÜHENDİSLİK ÇÖZÜMLERİ VE TRAFİK SİMÜLASYON SENARYOSU

Sadece yeni yollar veya kavşaklar inşa etmek, "Braess Paradoksu" ve "İndüklenen Talep Teorisi" gereği trafiği uzun vadede çözmez, aksine özel araç kullanımını teşvik eder. Bu çalışmada önerilen entegre mühendislik çözümlerinin (Yapay zekâlı sinyalizasyon, metro kapasite artışı %30, esnek mesai ve akıllı park) uygulanması durumunda elde edilecek simülasyon sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: İstanbul Trafik Yönetimi Simülasyon Senaryosu (Mevcut Durum vs. Çözüm Sonrası)

Performans Göstergesi (KPI)	Mevcut Durum (Baz = 100)	Gelişmiş Mühendislik Çözümleri Sonrası	İyileşme Oranı (%)
Sabah Pik Saat Sıkışıklığı	100 Puan	70 Puan	**%30 Azalma**
Akşam Pik Saat Sıkışıklığı	100 Puan	75 Puan	**%25 Azalma**
Ortalama Yolculuk Süresi	90 Dakika	65 Dakika	**%27,8 İyileşme (25 dk kazanç)**
Toplu Taşıma Kullanım Payı	35%	50%	**+%15 Puan Artış**
Özel Araç Yolculuk Payı	65%	50%	**-%15 Puan Gerileme**
Yıllık Toplam Yakıt Tüketimi	100 Birim	80 Birim	**%20 Tasarruf**
Karbon Salınımı (CO_2)	100 Birim	78 Birim	**%22 Azalma**

8. BİRİNCİL VERİ ANALİZİ: 7 PAYDAŞIN BAKIŞ AÇISIYLA SAVAŞAN FİKİRLER ANALİZİ

Çalışmanın en özgün yönü, İstanbul trafik yönetiminde doğrudan rol oynayan ve etkilenen 7 ana paydaş katmanı ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakatların kategorik analizidir. Mülakatlar 32 soru ve konu başlığı altında yürütülmüştür. Tablo 7'de paydaşların temel sorunlara verdikleri yanıtlar ve yaklaşım farklılıkları karşılaştırmalı olarak derlenmiştir.

Tablo 7: Kent Yönetimi ve Paydaşların 32 Temel Parameterdeki Yaklaşım Matrisi

S.N.	Soru / Parametre	(1) Valilik	(2) İBB	(3) Trafik Müd.	(4) Trafik Polisi	(5) Ulaşım Müh.	(6) Vatandaş
1	**Sorunun Tanımı**	Ulaşım Sistemi	Ulaşım Altyapısı	Trafik Yönetimi	Sürücü Disiplini	Sistem Uyumsuzluğu	Çile ve Zaman Kaybı
2	**Yeni Yollar Neden Tıkanıyor?**	Nüfus & Talep	Araç Artışı	Yoğun Kullanım	Kural İhlalleri	İndüklenen Talep	Herkes Araç Alıyor
3	**En Büyük Kayıp Nedir?**	Zaman & Verim	Ekonomik Kayıp	Yol Kapasitesi	Saha Düzeni	Sistem Verimsizliği	Ömür & Sağlık
4	**Acil Çözüm Reçetesi**	Esnek Mesai	Toplu Taşıma	Akıllı Kavşaklar	Sıkı Denetim	Talep Yönetimi	Uzaktan Çalışma
5	**En Etkili Yatırım**	Kurum Koordinasyonu	Metro Ağları	Akıllı AUS Sistemleri	EDS ve Kameralar	Raylı Sistem + Ring	Metro ve Ucuz Bilet
6	**Sorun Tam Çözülür mü?**	Hayır (Yönetilir)	Kısmen Evet	Kısmen Evet	Hayır	Optimize Edilebilir	Zor / İmkânsız
7	**Otoyol mu Metro mu?**	Metro	Metro	Metro	Metro	Metro	Metro
8	**Kurtarıcı Teknoloji**	Yapay Zekâ	Yapay Zekâ	Yapay Zekâ / AUS	Elektronik Denetim	Yapay Zekâ / Dijital İkiz	Akıllı Navigasyon
9	**Temel Sebeb**	Makro Göç	Plansız Büyüme	Kavşak Tıkanması	Sürücü Hataları	Otomobil Bağımlılığı	Aşırı Kalabalık
10	**Gelecek Vizyonu**	Entegre Yönetim	Sürdürülebilir Ulaşım	Teknolojik Kontrol	Sıkı Disiplin	Çok Merkezli Kent	Rahat ve Hızlı Ulaşım

Paydaş Analizinden Çıkan Kritik Mutabakat Noktaları

- **Tam Fikir Birliği (%100):** Bütün paydaşlar (6 grubun tamamı), yeni otoyol inşa etmek yerine **Metro ve Raylı Sistemlerin** birincil öncelik olması gerektiğinde birleşmiştir.

- **Teknoloji Konsensüsü:** Yapay zekâ destekli sinyalizasyon ve akıllı ulaşım sistemleri (AUS), operasyonel verimliliği artırmada en kritik araç olarak görülmektedir.
- **Yaklaşım Farklılığı:** Saha uygulayıcıları (Polis/Trafik Müd.) sorunu "disiplin ve kavşak kontrolü" olarak görürken; akademisyen ve mühendisler "sistem dengesizliği ve otomobil bağımlılığı", vatandaş ise "konfor ve zaman kaybı" ekseninde değerlendirmektedir.

9. KURUM BAZLI PERFORMANS OPTİMİZASYON VE KPI PLANI

İstanbul trafiğinin tek bir merkezden eşgüdüm içerisinde yönetilmesi amacıyla 6 ana kurum ve aktör için ölçülebilir Hedef, Optimizasyon ve KPI (Key Performance Indicator) modeli geliştirilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8: Kurumsal Trafik Optimizasyon Planı ve Başarı Göstergeleri (KPI)

Kurumsal Paydaş	Mevcut Yönetimsel Problem	Önerilen Mühendislik ve Yönetimsel Optimizasyon	Ölçülebilir Başarı Göstergesi (KPI)
1. İstanbul Valiliği	Parçalı yönetim ve kurumlar arası koordinasyon kopukluğu.	Tek merkezli "Trafik Üst Kurulu" ve esnek mesai protokolü.	Kurumsal koordinasyon endeksinde %40 artış; pik yükte %15 düşüş.
2. İstanbul B. Belediyesi	Raylı sistemlerin erişim kapsamasının ve aktarmaların yetersizliği.	Çok merkezli şehir planı, ring metro hatları ve dikey besleme hatları.	Toplu taşıma modalé payının %35'ten %50'ye çıkarılması.
3. Ulaştırma Mühendisliği	Statik sinyalizasyon ve gerçek zamanlı veri modelleme eksikliği.	Kent genelinde Yapay Zekâ tabanlı "Dijital Ikiz" ve adaptif AUS.	Kavşak bekleme sürelerinde %30 azalma; ortalama hızda +8 km/s artış.
4. Trafik İl Müdürlüğü	Olayların (kaza/arıza) manuel ve geciktirici müdahale edilmesi.	Sensör ağıyla entegre Tam Otomatik Trafik Kontrol Merkezi.	Kaza/arıza müdahale süresinin 25 dakikadan 10 dakikaya indirilmesi.
5. Trafik Polisi / Saha	Şerit ihlalleri, hatalı parklar ve fiziki denetim yetersizliği.	Mobil EDS ekipleri ve yapay zekâlı kamera destekli saha yönlendirmesi.	Hatalı park kaynaklı şerit daralmalarının %80 oranında önlenmesi.
6. Vatandaşlar / Toplum	Tekil özel araç kullanım alışkanlığı ve pik saat yığılması.	Carpool (araç paylaşımı) teşvikleri, mikromobilite ve bünleşendirme.	Araç başı yolcu doluluk oranının 1.15'ten 1.65 seviyesine çıkarılması.

10. BULGULAR: İSTANBUL TRAFİK SORUNUNUN ÇÖZÜMÜ İÇİN 50 MADDELİK STRATEJİK EYLEM PLANI

Kent yönetimi, sivil toplum kuruluşları, ulaşım uzmanları ve akademisyenlerin ortak mutabakatı ile hazırlanan 50 maddelik stratejik eylem planı 6 ana başlıkta gruplanmıştır:

A. TOPLU TAŞIMA VE RAYLI SİSTEMLER (1–10)

- 1. Metro ağının kesintisiz Doğu-Batı ve Kuzey-Güney koridorlarında genişletilmesi.
- 2. Otogar ve havalimanı bağlantılı yeni metro hatlarının hızlandırılması.
- 3. Banliyö (Marmaray) sefer sıklıklarının pik saatlerde 2 dakikaya düşürülmesi.
- 4. Metrobüs hattının yüksek kapasiteli otonom raylı sisteme dönüştürülmesi.
- 5. Metro istasyonlarına entegre dikey minibüs/otobüs ring hatlarının kurulması.
- 6. Deniz ulaşımının toplu taşımadaki payının %2'den %8'e çıkarılması.
- 7. Tüm toplu taşıma araçlarında sıfır bekleme süreli aktarma merkezleri.
- 8. Ana arterlerde sadece otobüslere ayrılmış "Toplu Taşıma Şeritleri" (Bus Lane).
- 9. İETT filosunun tamamen yüksek kapasiteli elektrikli otobüslere dönüştürülmesi.
- 10. Metro istasyonlarında devasa "Park-Et-Devam-Et" otoparklarının inşası.

B. AKILLI TRAFİK YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ (11–20)

- 11. Kent genelinde Yapay Zekâ destekli sinyalizasyon yönetiminin kurulması.
- 12. Trafik yoğunluğuna göre anlık değişen Adaptif Işık Süreleri.
- 13. Ana arterlere her 500 metrede bir Trafik Ölçüm Sensörlerinin yerleştirilmesi.
- 14. İBB ve Valilik verilerini birleştiren Gerçek Zamanlı Büyük Veri Platformu.
- 15. Makine öğrenmesi ile 30 dakika sonrasının trafiğini tahmin eden sistemler.
- 16. Sürücüleri tıkanıklıktan önce yönlendiren Akıllı VMS Panoları.
- 17. Tüm mobil navigasyonların İBB Trafik Kontrol Merkezi ile entegrasyonu.
- 18. Pik saatlerde şerit yönünü değiştiren Dinamik Şerit Yönetimi.
- 19. Otopark doluluk oranlarını canlı gösteren mobil rezervasyon altyapısı.
- 20. İnsansız hava araçları (İHA) ile anlık kaza ve tıkanıklık tespiti.

C. ŞEHİR PLANLAMA VE KENTSEL DÖNÜŞÜM (21–30)

- 21. Tek merkezli yapıdan "Çok Merkezli Lineer Kent" modeline geçiş.
- 22. Kamu kurumları ve iş merkezlerinin çeper ilçelere kademeli taşınması.
- 23. Kentsel dönüşümde emsal artışının ulaşım kapasitesine endekslenmesi.
- 24. Yeni yerleşim alanlarında "15 Dakikalık Şehir" konseptinin uygulanması.
- 25. Sanayi ve lojistik merkezlerinin otoyol bağlantılı dış halkaya çekilmesi.

D. KARAYOLU VE LOJİSTİK OPTİMİZASYONU (31–40)

- 26. Darboğaz oluşturan 50 kritik kavşağın geometrik olarak yeniden tasarımı.
- 27. Ağır vasıta ve kamyonların gündüz saatlerinde (06:00-22:00) şehre girişinin yasaklanması.
- 28. Kentsel yük dağıtımının gece lojistiğine (22:00-06:00) kaydırılması.
- 29. Ana caddelerde yol kenarı yükleme-boşaltma için özel saatli cepler.
- 30. Yol bakım ve alt yapı çalışmalarının yalnızca gece 00:00-05:00 arasında yapılması.
- 31. Çift sıra parklanmaya sıfır tolerans ve anında çekici müdahalesi.
- 32. Köprü ve tünel girişlerinde dinamik katılım (Ramp Metering) kontrolü.
- 33. Taksi duraklarının dijitalleştirilerek boş taksi dolaşımının önlenmesi.
- 34. Okul servis araçlarının rotalarının yapay zekâ ile optimize edilmesi.
- 35. Dar sokaklarda tek yön uygulamasının yaygınlaştırılması.

E. SÜRDÜRÜLEBİLİR VE MİKRO MOBİLİTE (41–45)

- 36. Metro istasyonlarına bağlı 500 km'lik korumalı Bisiklet Yolu ağı.
- 37. Elektrikli scooter ve paylaşımlı mobilite için özel park alanları.
- 38. Tarihi Yarımada ve ilçe merkezlerinin tamamen yayalaştırılması.
- 39. Carpooling (Araç Paylaşımı) yapan araçlara köprü/otoyol indirimi.
- 40. Düşük Emisyon Bölgeleri (LEZ) kurularak eski araçların merkeze giriş kısıtlanması.

F. KURUMSAL VE DAVRANIŞSAL POLİTİKALAR (46–50)

- 41. Kamu ve özel sektörde Kademeli/Esnek Mesai saatlerinin zorunlu kılınması.
- 42. Uygun sektörlerde haftada en az 1-2 gün Uzaktan/Hibrit Çalışma teşviki.
- 43. Okul başlama saatlerinin mesai saatlerinden 1 saat önceye/sonraya kaydırılması.
- 44. Sürücülere yönelik sürekli Trafik Kültürü ve Güvenliği eğitimleri.
- 45. Valilik, İBB ve Emniyet'in tek çatı altında toplandığı "Ulaşım Otoritesi".

11. SONUÇ VE VİZYON - 2035 TARGETS

Bu çalışmada ortaya koyulduğu üzere, İstanbul'un trafik sorunsalı yalnızca daha fazla yol inşa ederek çözülemez. Yol kapasitesi artışı, talebi artırarak kısa sürede aynı tıkanıklık seviyesine geri dönmektedir (Braess Paradoksu). Kalıcı çözüm; **toplu taşıma odaklı, yapay zekâ destekli ve çok merkezli kentleşmeyi esas alan bütüncül bir kent yönetimi reformudur.** İstanbul Trafik Vizyonu 2035 Hedefleri:

- Ortalama günlük seyahat süresinde **%30 azalma** sağlanması,
- Toplu taşıma sistemlerinin toplam seyahatlerdeki payının **%50'nin üzerine** çıkarılması,
- Pik saatlerdeki trafik yoğunluk indeksinin **%25–35 oranında düşürülmesi**,
- Kentsel ulaşım kaynaklı yakıt tüketimi ve CO_2 emisyonlarında **%20 net azalma** elde edilmesidir.

"Şehri Yollara Göre Değil, İnsanlara Göre Planla: Trafiğin Değil, Ulaşımın Şehri İstanbul"

Kaynakça / References

[1]. Bebekoğlu, S. (2026). İstanbul'da Trafik Sorunsalı: Nedenlerin ve Çözümlerin Kent Yönetimi Bağlaminda Değerlendirilmesi. 4.Örgütlerin Yönetimi Uluslararası Kongresi Tam Metin Bildiri kitabcığı, 12-14 Kasım 2026, İstanbul. İstanbul Arel Üniversitesi & Girne Amerikan Üniversitesi İş Birliği.

[2]. İBB(İstanbul Büyükşehir Belediyesi) ve genel ulaşım raporlarına dayalı 2025 verileri,

[3]. TomTom Traffic Index 2025 verileri,

[4]. Numbeo 2025 verileri,

Kongre Kurulları

ONURSAL BAŞKANLAR

Unvan, Ad SOYAD	Görev / Kurum
Özgür GÖZÜKARA	Mütevelli Heyeti Başkanı, İstanbul Arel Üniversitesi
Serhat AKPINAR	Kurucu Rektör ve Yöneticiler Kurulu Başkanı, Girne Amerikan Üniversitesi
Prof. Dr. Ersin GÖSE	Rektör, İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar YURTSEVER	Rektör, Girne Amerikan Üniversitesi

KONGRE BAŞKANI

Unvan, Ad SOYAD	Kurum
Prof. Dr. Ali AKDEMİR	İstanbul Arel Üniversitesi

DÜZENLEME VE ORGANİZASYON KURULU

Unvan, Ad SOYAD	Görev / Kurum
Prof. Dr. Uğur ÖZGÖKER	Kongre Başkan Yardımcısı (Kongre Başkan Vekili), İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ	Akademik Değerlendirme Kurulu Başkanı, İstanbul Arel Üniversitesi
Aylin AYHAN	Girne Amerikan Üniversitesi Genel Sekreteri
Prof. Dr. Yüksel YALOVA	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim Halil CANKUL	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. İlknur KUMKALE	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Gürol ÖZCÜRE	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Betül AYÇA	Trakya Üniversitesi
Doç. Dr. Cüneyt DİRİCAN	İstanbul Arel Üniversitesi
Doç. Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE	İstanbul Arel Üniversitesi
Doç. Dr. Feyza BHATTİ	Girne Amerikan Üniversitesi
Doç. Dr. Pınar ÖZYURT	İstanbul Arel Üniversitesi
Doç. Dr. Yıldız SADETTİN	Bağdat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZCAN	İstanbul Gedik Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Celal SAKKA	Girne Amerikan Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Elif ÜLER	Yozgat Bozok Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Rana ÖZYURT KAPTANOĞLU	İstanbul Topkapı Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Burcu DEDEOĞLU DEMİR	İstanbul Arel Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Burcu Selvi ÇALIŞKAN	İstanbul Arel Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Almula Umay KARAMANLIOĞLU	Girne Amerikan Üniversitesi

Unvan, Ad SOYAD	Görev / Kurum
Öğr. Gör. Dr. Burcu HIŞMAN	İstanbul Arel Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Cumali YAŞAR	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dr. Nesrin BAŞPINAR	Küçükçekmece Belediyesi
Öğr. Gör. Burcu YILDIZ	İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Ahmet BİKİÇ	İstanbul Gelişim Üniversitesi
Öğr. Gör. Rabeea Amer SALEH	Bağdat Üniversitesi
Öğr. Gör. Şükran BAŞANBAŞ	İstanbul Arel Üniversitesi
Öğr. Gör. Başak ESER	Girne Amerikan Üniversitesi
Arş. Gör. Deniz KAYNAK	İstanbul Arel Üniversitesi
Arş. Gör. Ömer MERİÇÖZ	İstanbul Arel Üniversitesi
Arş. Gör. Miray Gizem TOP	İstanbul Arel Üniversitesi
Arş. Gör. Asena Nur ÇALIŞKAN	İstanbul Arel Üniversitesi
Arş. Gör. Burak Buğrahan DEVRAN	İstanbul Arel Üniversitesi
Taner TOPDEMİR	İstanbul Arel Üniversitesi
Burcu DURMAZ GÜLTEKİN	Girne Amerikan Üniversitesi
Onur GÜLTEKİN	Girne Amerikan Üniversitesi
Öykü ŞEKER	Girne Amerikan Üniversitesi

BİLİM KURULU

Unvan, Ad SOYAD	Kurum
Prof. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI	İstinye Üniversitesi
Prof. Dr. Ali AKDEMİR	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Serhat AKPINAR	Girne Amerikan Üniversitesi
Prof. Dr. Arwaa Fkhri Abdulateef ALBAYATİ	University of Baghdad
Prof. Dr. Usama Abdulrahman Numan ALDOURI	University of Baghdad
Prof. Dr. İbrahim ANIL	İstanbul Kent Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut ARSLAN	İbn Haldun Üniversitesi
Prof. Dr. Göksel ATAMAN	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Erdal AYDIN	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Evren AYRANCI	Beykent Üniversitesi
Prof. Dr. Hikmet BAŞMAK	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Erkan BAYRAKTAR	Gulf University for Science and Technology
Prof. Dr. Abdurrahman BENLİ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Sanem BERKÜN	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Prof. Dr. Enrique BONSON	University of Huelva
Prof. Dr. Yurii BULUKTAYEV	Felsefe, Siyaset ve Din Bilimleri Enstitüsü (Almatı)
Prof. Dr. Velica "Val" CALVERT	Alamo Colleges San Antonio
Prof. Dr. Zeliha CENGİZ ESER	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Sezer CİHAN GÜNAYDIN	İstanbul Gelişim Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe CİNGÖZ KARAFAKIOĞLU	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Kıymet ÇALIYURT	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşen ÇELEN ÖZTÜRK	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Hakan ÇETİNTAŞ	Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi
Prof. Dr. Nurdan ÇOLAKOĞLU	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Nevide Akpınar DELLAL	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA	
Prof. Dr. Rena DOERING	Alamo Colleges San Antonio
Prof. Dr. Enver DURAN	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet DURMAZ	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Gönen DÜNDAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sena ERDEN AYHÜN	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Berit GÖKÇE CEYLAN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ersin GÖSE	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Ebru GÖZÜKARA	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut GÜLER	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Batuhan GÜVEMLİ	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. İrade Gulmalı Kızı HACIYEVA	Dr. İrade Omurga Merkezi

Unvan, Ad SOYAD	Kurum
Prof. Dr. Vasila HACIYEVA	Hazar Üniversitesi
Prof. Dr. Talha HARCAR	Penn State University
Prof. Dr. Murteza HASANOĞLU	Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İdarecilik Akademisi
Prof. Dr. Mehmet HASGÜLER	Lefke Avrupa Üniversitesi
Prof. Dr. Esra HATİPOĞLU	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Serap İNCAZ	Kırklareli Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin İNCE	Gebze Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. N. Öykü İYİGÜN	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Prof. Dr. Rustem KADIRZHANOV	Abılay Han Kazak Dünya Dilleri ve Uluslararası İlişkiler Üniversitesi
Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Hakan KAĞNICIOĞLU	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Kalamkas KALYBAEVA	Abay Kazak Ulusal Pedagoji Üniversitesi
Prof. Dr. Muhittin KARABULUT	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Tuğba KARABULUT	İstanbul Kent Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Argun KARACABEY	Altınbaş Üniversitesi
Prof. Dr. Birsen KARPAK	Youngstown State University
Prof. Dr. Halit KESKİN	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Murat KIZANIKLI	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Hakan KOÇ	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Zhampeisova KORLAN KABYKENKYZY	Abay Kazak Ulusal Pedagoji Üniversitesi
Prof. Dr. İlknur KUMKALE	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN	İzmir Kavram Meslek Yüksekokulu
Prof. Dr. Kerem MEMMEDOV	Bakü Devlet Üniversitesi
Prof. Dr. Rajen MOOKERJEE	Penn State University
Prof. Dr. Krzysztof MOTYKA	John Paul II Catholic University of Lublin
Prof. Dr. Abisheva ONAL	Abay Kazak Ulusal Pedagoji Üniversitesi
Prof. Dr. Korhan OYMAN	Florida Institute of Technology
Prof. Dr. Aslı ÖĞÜNÇ	Texas A&M University–Commerce
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ	Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Gürol ÖZCÜRE	Ordu Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa PAKSOY	Gaziantep Üniversitesi
Prof. Dr. Harold Andrew PATRICK	Jain University
Prof. Dr. Yener PAZARCIK	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Doğan PERİNCEK	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa SAĞSAN	Lefke Avrupa Üniversitesi
Prof. Dr. Flera SAYFULINA	Kazan Federal Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Hayrettin Kemal SEZEN	Altınbaş Üniversitesi
Prof. Dr. Francesco SIDOTI	University of L'Aquila
Prof. Dr. Ercan SIRAKAYA TÜRK	University of South Carolina
Prof. Dr. Aşkın İnci SÖKMEN ALACA	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. John E. SPILLAN	University of North Carolina at Pembroke

Unvan, Ad SOYAD	Kurum
Prof. Dr. Selva STAUB	Muş Alparslan Üniversitesi
Prof. Dr. Zharkynbike SULEIMENOVA	Kazak Ulusal Kızlar Pedagoji Üniversitesi
Prof. Dr. Erdal ŞEN	Fenerbahçe Üniversitesi
Prof. Dr. Babek TAHERİ	Texas A&M University
Prof. Dr. Volkan TATAR	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Gulzhanat TAYAUOVA	Turan Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Sibel TURAN	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI	Beykent Üniversitesi
Prof. Dr. Sadi UZUNOĞLU	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Seda ÜNSAR	Doğuş Üniversitesi
Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Abdullah YAVAŞ	Wisconsin State University
Prof. Dr. Melek Güneş YAVUZER	Haliç Üniversitesi
Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Tınıştık YERMEKOVA	Kazak Ulusal Kızlar Pedagoji Üniversitesi
Prof. Dr. Kalbike YESENOVA	Abay Kazak Ulusal Pedagoji Üniversitesi
Prof. Dr. Çağla Gül YESEVİ	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe YİĞİT ŞAKAR	İstanbul Rumeli Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YOZGAT	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar YURTSEVER	Girne Amerikan Üniversitesi
Prof. Islam ZHEMENEY	Al-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi
Prof. Dr. Zlatko ZHOGLEV	St. Kliment Ohridski Bitola Üniversitesi
Prof. Dr. Nurshat ZHUMADIL	Karaganda Bolaşak Akademisi
Prof. Dr. Zhanna ZHUSUPOVA	Zubanov Üniversitesi
Doç. Dr. Yıldız Sadettin ABDULGANİ	University of Baghdad
Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN	Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa ASLAN	İstanbul Arel Üniversitesi
Doç. Dr. Aslı AYBARS	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Betül AYÇA	Trakya Üniversitesi
Doç. Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE	İstanbul Arel Üniversitesi
Doç. Dr. Feyza BHATTİ	Girne Amerikan Üniversitesi
Doç. Dr. Sibel BİLKAY	Malatya Turgut Özal Üniversitesi
Doç. Dr. Senka BOROVAC ZEKAN	University of Split
Doç. Dr. Dinara DAUYEN	Al-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi
Doç. Dr. Bülent DEMİR	İstanbul Kent Üniversitesi
Doç. Dr. Cüneyt DİRİCAN	İstanbul Arel Üniversitesi
Doç. Dr. Vildan DURMAZ	Eskişehir Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Slimane ED-DAFALI	Chouaib Doukkali University
Doç. Dr. Aynur GAZANFARGIZI	Hazar Üniversitesi
Doç. Dr. İlahe GURBANLI	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Doç. Dr. Seyhan Bilir GÜLER	Trakya Üniversitesi

Unvan, Ad SOYAD	Kurum
Doç. Dr. Volkan HACIOĞLU	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Nazgul ISABAEVA	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Doç. Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAN	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Çiğdem KAYA	İstanbul Kültür Üniversitesi
Doç. Dr. Bakyt KİYASSOVA	Abay Kazak Ulusal Pedagoji Üniversitesi
Doç. Dr. Berk KÜÇÜKALTAN	University of Bradford
Doç. Dr. Yağmur ÖZYER AKSOY	İstanbul Arel Üniversitesi
Doç. Dr. Didem RODOPLU ŞAHİN	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Mojmir SABOLOVIC	Prague University of Economics and Business
Doç. Dr. Mukhtarbek SHAİKMEMELOV	Felsefe, Siyaset ve Din Bilimleri Enstitüsü (Almatı)
Doç. Dr. Nesrin ŞALVARCI TÜRELİ	Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Burak Şakir ŞEKER	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Doç. Dr. İrge ŞENER	Çankaya Üniversitesi
Doç. Dr. Ali TOPCUK	Benelux Üniversitesi
Doç. Dr. Wallace WILLIAMS	Texas A&M University–Commerce
Doç. Dr. Tayfun YILDIZ	Ardahan Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Bülent AKKOYUN	Malatya Turgut Özal Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Yasin AKSOY	İstanbul Arel Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Eşref BODUR	Girne Amerikan Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Kudret ÇELTEKLİGİL	Altınbaş Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Güven Gürkan İNAN	Heriot-Watt University
Dr. Öğr. Üyesi Recep KAHVECİOĞLU	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru KARPUZOĞLU	Beykent Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Celal SAKKA	Girne Amerikan Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZCAN	İstanbul Gedik Üniversitesi
Dr. Aktolkin ABUBAKIROVA	Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi
Dr. Louis AGNESE	Texas Health and Science University
Dr. Dinara ASHIMOVA	Abay Kazak Ulusal Pedagoji Üniversitesi
Dr. Nesrin BAŞPINAR	Küçükçekmece Belediyesi
Dr. Agata BOROWSKA-PIETRZAK	University of Gdańsk
Dr. Saltuk DURAN	İstanbul Teknik Üniversitesi
Dr. Suzanna ERGUN	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Dr. Ragif HUSEYNOV	Khazar Educational Centre
Dr. Aigul ISKAKOVA	Satbayev University
Dr. Murad ISKENDEROV	Bakü Mühendislik Üniversitesi
Dr. Meiramkul ISSAYEVA	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Dr. Naciye KAYA	Adalar Belediyesi
Dr. Arzu MAMMADOVA	Bakü Slavyan Üniversitesi
Dr. Ana Kundid NOVOKMET	University of Split
Dr. Bahrullah SAFI	International Acacia University
Dr. Aziza SYZDYKOVA	Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi

Unvan, Ad SOYAD	Kurum
Dr. Akbar VALADBIGI	Yerevan State University
Esmetova BALCAN	Al-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi
Elizabeth HAAN	McGill University
Yasin ROFCANİN	University of Bath