



## **BİDGE Yayınları**

Yönetim Düşüncesine Çağdaş Bir Bakış

**Editör:** Doç. Dr. Gönül Yüce Akıncı

ISBN: 978-625-6645-68-4

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 25.12.2023

BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374

Yayın hakları © BİDGE Yayınları

[www.bidgeyayinlari.com.tr](http://www.bidgeyayinlari.com.tr) - [bidgeyayinlari@gmail.com](mailto:bidgeyayinlari@gmail.com)

Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.

Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya /  
Ankara



# ÖNSÖZ

Modern insanın ilk yansımalarına kadar uzanan işletme yönetimi, 18.yy'da temelleri atılan birinci Sanayi Devrimi ile önemli bir dönüm noktasına ulaşmış ve Frederick W. Taylor'ın ortaya koyduğu bilimsel yönetim yaklaşımıyla günümüz modern anlayışa kavuşmuştur. Bu anlayış, kompleks iş süreçlerinin bilimsel yöntemler ile analiz edilmesine olanak tanıyan modern iş prosesine dayalı verimli üretim ve etkin kaynak yönetiminin şekillenmesini sağlamıştır.

Son yıllarda modern yaklaşımlar ile hem toplumsal hayatta ve hem de iş yaşamında köklü değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. En önemli rekabet kaynağı olarak kabul edilen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler organizasyonların yönetsel yapıları, iş süreçleri, temel teknolojileri ve insan ilişkilerini önemli ölçüde etkilemiştir. Bu etkilerin kaynağı olan etkin yönetim ve organizasyon sistemleri bilimsel devrimin öncülerinden biri olmuş ve teknik atılımlar işletme yönetimi ile optimal organizasyon yapısının günümüzdeki genel çerçevesini oluşturmuştur. Bu çerçeve içerisinde bilimsel bilginin etkin kullanımı, dijitalleşme, inovatif faaliyetlere yönelme, yapay zekanın optimum kullanımı, beşeri sermaye birikiminin hızlanması ve bunun paralelinde de altın yakalı sınıfın toplumsal yapıda öncü konuma geçmesi işletme yönetimi ve organizasyon yapısının da topyekün değişim ve dönüşümüne sahne olmuştur. Bu minvalde işletme yönetimi yazınında toplam kalite yönetiminin sürdürülebilir bir zemine oturtulması, yönetim ve organizasyon düşüncesinde verimliliğin ön plana çıkarılması, yapay zekanın organizasyon temelinde kullanımı ve yaratacağı ahlaki sonuçların değerlendirilmesi ve örgütsel sistemlerde bilgi ve bilgeliğin etkin kullanımı gibi konular ön plana çıkarılmıştır. Dolayısıyla bu eserde ifade edilen konular detaylıca ele alınmış ve irdelenmiştir. Bir diğer deyişle, eserin ilk bölümünde toplam kalite yönetimi ve sürdürülebilirlik olguları Derya YÜCEL ve Muhsin HALİS tarafından incelenmiş, Gülbin Hilal TİTİZ ve Şaban ESEN tarafından kaleme alınan yönetim ve organizasyon alanındaki bilimsel tezlerin incelenmesi konusu detaylıca açıklanmıştır. Üçüncü bölümde yönetim düşüncesinde verimlilik

kavramı Dilek ŞENEL tarafından teorik açıdan ele alınmış, dördüncü bölüm ise yapay zeka etiğini sorunlu alanlar bazında inceleyen ve çözüm önerilerine odaklanan Durdu Mehmet BİÇKES tarafından detaylandırılmıştır. Eserin beşinci ve son bölümü ise örgütsel bilgeliği çeşitli bilgelik modelleri bağlamında sorgulayan Muhammet Ali ÇELEBİ'ye ayrılmıştır.

Hiç şüphesiz ki, yönetim ve organizasyon alanı oldukça geniş kapsamlı ve teorik ve uygulamalı çalışmaları bünyesinde barındırmaktadır. Ancak bu eserin temel amacı ilgili teorik ve uygulamalı araştırmaları bütüncül olarak incelemek değil, belirli bir çerçeve temelinde hazırlanan ve yönetim ve organizasyon alanına giren konuları irdelemektir. Bu bağlamda, eserin oluşturulmasına katkı sağlayan bütün yazarlara emekleri için teşekkür eder, Bidge yayınevi ve ekibine katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Eserin konu ile ilgilenen tüm araştırmacılara, sektör uzmanlarına ve okuyuculara katkı sağlamasını temenni ederim.

**Editör**

Doç. Dr. Gönül YÜCE AKINCI

Ordu Üniversitesi

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	5
Toplam Kalite Yönetimi Ve Sürdürülebilirlik .....	7
Derya YÜCEL .....	7
Muhsin HALİS .....	7
Yönetim Ve Organizasyon Anabilim Dalında Yapılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi .....	36
Gülbin Hilal TİTİZ .....	36
Şaban ESEN .....	36
Yönetim Düşüncesinde Verimlilik Kavramının Değerlendirilmesi .....	77
Dilek ŞENEL .....	77

Yapay Zekâ Etiği: Sorunlu Alanlar ve Çözüm Önerileri .....	119
Durdu Mehmet BİÇKES .....	119
Bilgelik Modelleri Örgütsel Bilgeliği Açıklayabilir mi? Bilgelik Modelleri Üzerine Bir İnceleme .....	151
Muhammet Ali ÇELEBİ .....	151
İş Yerinde Yaşanan Duygu Durumları Bulaşıcı mı? Duygu Durumlarında Kelebek Etkisi.....	174
Adeviye ERDOĞAN .....	174
Çalışanlarda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (FoMO) ve İş Hayatına Yansımaları .....	186
Adeviye ERDOĞAN .....	186

# BÖLÜM I

## Toplam Kalite Yönetimi Ve Sürdürülebilirlik

**Derya YÜCEL<sup>1</sup>**  
**Muhsin HALİS<sup>2</sup>**

### Giriş

Bütün canlıların ve cansız varlıkların birbirlerine bağlı ve etkileşim halinde bulunduğu dünya ekosisteminde bu bağın yok olması veya zarar görmesi mikro ve makro düzeyde hem insanlar hem işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Günümüz dünyasında gerçekleşen hızlı sanayileşme, kentleşme, nüfus yoğunluğundaki hızlı artış, küresel ısınma gibi etkenler ve bunun sonucunda yaşanan iklim krizleri, hava, su, toprak kirliliği,

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, [deryayucel@ibu.edu.tr](mailto:deryayucel@ibu.edu.tr), ORCID: 0000-0003-1853-2673

<sup>2</sup> Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, [muhsin.halis@kocaeli.edu.tr](mailto:muhsin.halis@kocaeli.edu.tr), ORCID: 0000-0001-9495-5083

biyoçeşitlilikte azalma ve su kıtlığı gibi sorunları beraberinde getirmiştir. Doğa her ne kadar kendisini yenileyebilen bir sistem olsa da insanoglu daha hızlı yıpratıcı etkisiyle baskın hale gelmiş ve yaşanan bu bozulma sorunları daha da derinleştirmiştir. Doğadaki bu kıt kaynaklar işletmelerin ürün ve hizmet üretiminde kullandığı önemli girdiler ve hammaddeler olduğu için derinleşen bu sorunlara işletmelerin kayıtsız kalamayacağı görülmüştür. Gelineen noktada tüketiciler çevre dostu ürünleri tercih ederken işletmeler de çevreye duyarlı yönetim politikalarıyla başarı ve süreklilik elde etme hedefi içerisindeledir. Dolayısıyla toplam kalite yönetimi uygulamaları ile sürdürülebilirliğin ekonomik çevresel ve sosyal boyutlarına katkı sağlayacağı açıktır. Çünkü TKY daha düşük maliyetlerle müşteri odaklı bir şekilde sürekli bir çabayı ifade ederken aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirliği sağlar.

## **Toplam Kalite Yönetimi Kavramı**

İşletmelere stratejik bir başarı ve rekabet avantajı sağlayan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) özel sektörden kamuya, üretim işletmelerinden hizmet işletmelerine kadar geniş bir yelpazede kendisine her alanda yer bulan bir yönetim anlayışı ve felsefesidir. TKY 1980'li yıllardan itibaren hayatımıza giren bir kavram olmakla birlikte tek ve ortak bir tanımı yoktur, yapılan farklı tanımlarında genellikle odak noktası müşteri odaklılık, süreç yönetimi ve sürekli iyileştirme olarak ön plana çıkmaktadır.

20. yüzyılın sonlarında ise TKY, Japon ürünlerinin üstün kaliteye sahip olması nedeniyle dikkat çekmiş ve pek çok şirkette uygulanmaya başlanmıştır. TKY, kaynakların etkili ve verimli kullanımı yoluyla süreçlerde iyileştirme sağlamayı hedefler ve bu bakımdan işletmeye rekabet avantajı kazandırdığı gibi bireysel ve örgütsel performansı geliştirme yönünde de önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, dinamik firmalar TKY' yi iş stratejilerinin vazgeçilmez bir parçası olarak görürler. Son zamanlarda ise paydaş baskılarının artması, işletmelerin temel iş stratejilerini bilgi yönetimi, sürdürülebilir kalkınma, kalite yönetimi vb. stratejilerle ilişkilendirmesine neden olmuştur (Zhao ve diğ, 2023:2485). Sonuç



olarak, kalite anlayışları çevresel değişikliklere göre sürekli olarak gelişme göstermiş ve özümseme ve uyum sağlama kabiliyeti nedeniyle kalite yaklaşımı birçok yeni isim almıştır (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2014: 51).

Juran (1993), Toplam Kalite Yönetimini "güçlendirilmiş çalışanlar aracılığıyla memnun müşteriler yaratan, daha yüksek gelir ve daha düşük maliyet sağlayan bir dizi yönetim süreci ve sistemi" olarak tanımlamaktadır. Deming (1982)'e göre, daha yüksek kalite maliyeti düşürür, verimliliği artırır ve rekabet avantajı sağlar. Crosby (1979)'a göre ise kalite bedavadır ve asıl maliyetli olanın, yeniden işleme, hurda ve garanti maliyeti gerektiren düşük kaliteli ürünler olduğuna işaret etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi kavramı ise, amacı müşterileri tatmin etmek ve kurumsal performansı geliştirmek olan iş sürecine ve insanlara odaklanan bir yönetim felsefesidir (Davies, 2003).

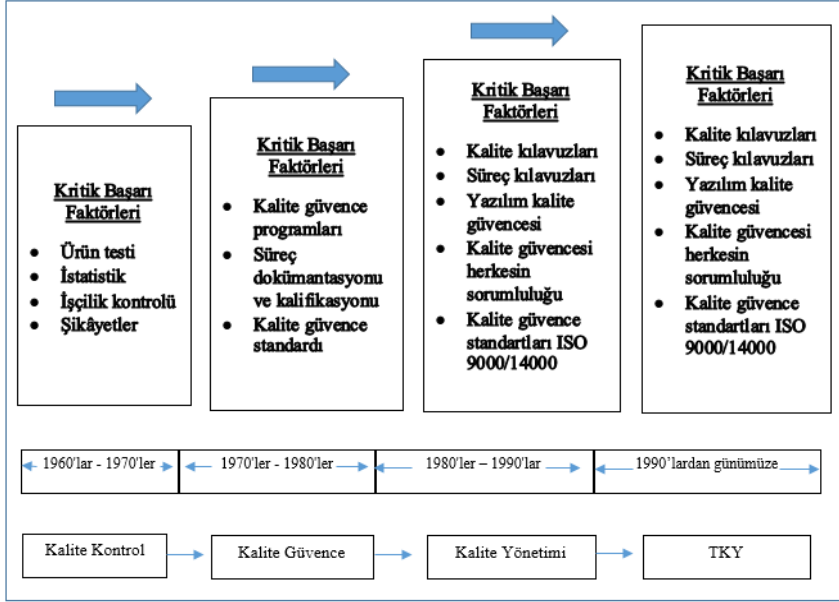
Rai (2018)'e göre, "TKY, yönetim, çalışanlar, tedarikçiler, satıcılar ve ayrıca müşteriler de dahil olmak üzere müşteri ihtiyaçlarını ve üyelerini karşılamaya odaklanmak için tüm organizasyonel fonksiyonları (pazarlama, finans, tasarım, mühendislik ve üretim, müşteri hizmetleri vb.) entegre etmeyi amaçlayan müşteri odaklı bir yönetim felsefesidir ve ayrıca müşteriler, kalitedeki iyileştirmeyi yönetmek için motive edici olarak yer alırlar".

Toplam Kalite Yönetimi, ürün, mal ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmeyi ve organizasyonel performansı iyileştirmeyi amaçlar ve bu durum zamanla organizasyonel mükemmelliği beraberinde getirir. Bu kapsamda TKY, verimliliği ve müşteri memnuniyetini artırmak, iş sürekliliğini sağlamak için ticari faaliyetlerin tüm alanlarını dikkate alan şirketlerde kapsamlı bir yaklaşım haline gelmiştir (Magd ve Karyamsetty, 2020:2776).

Kalite işletmeler için rekabet edebilirlik koşuludur ve rekabet edebilirlik sağlanması ise sürekliliğinin bir koşulu olarak karşımıza çıkar, sonuç olarak her örgütün temeli kalite düzeyine ve miktarına bağlıdır. Kalite konusu göreceli olmakla birlikte tarihsel ve

endüstriyel faaliyetlerin seyri içinde, kalite kavramı farklı tanımlar almış ve refah düzeyine, bilgi toplumuna ve bilgi akış hızına göre değişmiştir (Soufi ve Panahandeh, 2012:88).

Tarihsel süreç içerisinde, kalitenin odak noktası kademeli olarak ürün kontrolünden süreç iyileştirmeye kaymış ve dolayısıyla denetimden önlemeye doğru bir bakış açısı farklılığı görülmüştür. İlk dönemlerde kaliteye ek bir maliyet olarak bakılırken, zamanla maliyetin düşürülmesini ve üretkenliğin artırılmasını sağlayan bir önemli araç olduğu farkedilmiştir. Kalite iyileştirmede üst yönetimin rolünün daha iyi anlaşılması ve kalitenin sadece üretim birimine değil her yere uygulanması anlayışı kalite kavramlarındaki bu dönüşümleri tetikleyen iki büyük değişiklik olarak ortaya çıkmıştır. Şekil 1, 1970'lerden günümüze kalite hareketinde meydana gelen değişiklikleri göstermektedir ve bu süreçte, ilgili dönemlerdeki bazı kritik başarı faktörlerini vurgulamaktadır. Bir öncekini tamamlayarak gelen kalite süreçlerine bakıldığında ilk üç dönemde kalitenin, işletmenin iç operasyonlarına odaklanılarak çözülmesi gereken bir sorun olarak ele alındığı, ancak 1980'lerde ilk kez rekabet üstünlüğü getirecek bir fırsat ya da strateji olarak görüldüğü gözlenmektedir. Dördüncü kalite çağında ise, müşteri odaklı bir yaklaşımla işletmeler hem müşteri hem de pazar ihtiyaçlarının karşılanması konusunda daha proaktif bir yol izlemiştir (Zairi, 2002:1163-1164). Sonuç olarak son yirmi yılda, kalite kavramı tüm dünyada ve tüm endüstriyel sektörlerde olumlu bir değişim yaşamıştır (El-Mikawi, 2007).



Şekil 1. Kalite Kontrolden Toplam Kalite Yönetimine Geçiş (Zairi, 2002:1164).

Uluslararası Standart ISO 8402, Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Terminolojisi, Toplam Kalite Yönetimini, “bir kuruluşun kaliteyi merkeze alan, tüm üyelerinin katılımına dayanan ve müşteri memnuniyeti ile uzun vadeli başarıyı hedefleyen, kuruluşun tüm üyelerine ve topluma fayda sağlayan yönetim yaklaşımı” olarak tanımlamıştır. TKY'nin uygulanmasında gerekli olan ana değerler ise: (1) kalite, insanları kontrol etmek için değil, iyileştirme için kullanılmalıdır; (2) yetki ve sorumluluğun denkliği olmalıdır; (3) süreç sonunda ödülleri olmalıdır; (4) birlikte çalışmanın temeli işbirliği olmalıdır; (5) çalışanlar güvenli işlere sahip olmalıdır; (6) bir adalet ortamı sağlanmalıdır; (7) tazminatlar adil olmalıdır; ve (8) çalışanların mülkiyet hissesi olmalıdır (Ogbari ve Borishade, 2015:4).

Bu değerler kapsamında TKY bir yönetim felsefesi olarak kalite ve mükemmellik temelinde tüm paydaşların yararına olacak

bir dizi yol gösterici ilkeler bütünüdür ve TKY'ye rehberlik eden sekiz ilke mevcuttur ve bunlar (Magd ve Karyamsetty, 2020:2778):

- Müşteri odaklılık: Şirketler mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı bunları karşılamalı ve müşteri beklentilerini aşmaya çalışmalıdır.

- Liderlik: Liderler şirketin amaç ve yön birliği çerçevesinde çalışanların buna tam olarak katılabileceği bir iç ortam yaratmalıdır.

- İnsanların dahil edilmesi: Her seviyedeki insanların tam katılımları sağlanarak yetenekleri organizasyonun yararına kullanılmalıdır.

- Süreç yaklaşımı: Şirket faaliyetlerine ve kaynaklarına bir süreç olarak yaklaşılması ve yönetilmesi, amaca ulaşmada verimlilik sağlar.

- Yönetime sistem yaklaşımı: Süreçlerin birbirleriyle bağlantılı bir sistem olarak görülmesi ve yönetilmesi, şirketin amacına etkin bir şekilde ulaşmasını sağlar.

- Sürekli iyileştirme: Kuruluşun genel performansının sürekli iyileştirilmesi, kuruluşun kalıcı bir hedefi olmalıdır.

- Karar vermede olgusal yaklaşım: Karar verme sürecinde etkinliğin sağlanması veri ve bilgilerin analizine bağlıdır.

- Karşılıklı yarar sağlayan tedarikçi ilişkileri: Şirket tedarikçi ilişkisi birbirine bağlı ve iki taraf içinde değer yaratma niteliği taşır.

Günümüzde Toplam kalite yönetimi uygulayan şirketler, daha yüksek kaliteli ürünler, daha fazla müşteri memnuniyeti, daha düşük maliyetler ve daha iyi finansal, kalite ve yenilikçilik performansı gibi çeşitli faydalar elde ederler (Zehir ve diğ., 2012). Geçmişte ise birçok batılı şirket, Japonya'daki şirketlerin başarılarını fark ederek "Japon Yöntemi"ni taklit etmeye çalışsalar bile sadece araçlara odaklanıp kültür farklılığını anlamadıkları için tam olarak başarılı olamamışlardır. Toplam Kalite Yönetimi, ABD'ye

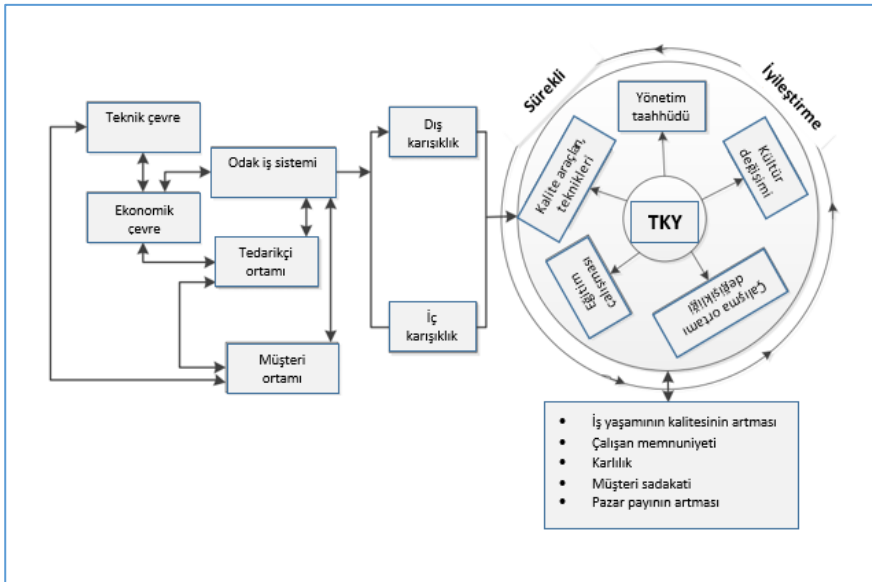
Avrupa'dan daha önce gelmiş ve TKY'nin uygulanmasındaki başarısızlıklar ilk olarak 1990'ların başında raporlanmıştır, ABD danışmanlık firmaları tarafından yapılan anketler, TKY uygulayan firmaların üçte ikisinin bu uygulama süreçlerinden vazgeçtiğini göstermiştir. Başarısızlıkların (veya başarının) birincil nedenleri ise liderlik, yönetimin taahhüdü ve katılımı, yerleşik ihtiyaç ve stratejik bakış açısı olduğu görülmüştür. Diğer taraftan sadece ABD değil aynı zamanda İngiltere ve Avrupa'da da benzer sonuçlar ve raporlar kaydedilmiştir. Birçok şirket TKY'yi, ISO 9000 Standartlarında açıklanan bir kalite yönetimi kavramı olarak görmüştür. Dolayısıyla, üst yönetim TKY'ye dahil olmayı gerekli görmemiş ve görevleri bir TKY yöneticisine devretmiştir. Diğer yandan Batı ülkelerinde kalite uzun yıllardır ürün kalitesiyle ilişkilendirilmiştir ve denetim odaklı kalite güvencesindeki çalışmalar ile ürünlerin kalitesi yükselmiştir. Sonuç olarak, birçok şirket TKY'den vazgeçmiş ve onu içerik olarak organizasyonlar için gerekli görse de değiştirmeye çalışmıştır (Zink, 2007:395-396).

Saha ve diğ.(2022)'ye göre TKY uygulamalarının şirketlere sunduğu faydalar belirgin olsa da, TKY'nin benimsenmesi, üst düzey taahhüt, yönetsel değişiklikler, müşteri odaklı bakış açısı ve kapsamlı eğitimi içeren bir kültürü gerekli kıldığı için bir takım zorluklar da içerdiği görülmüştür. Çünkü TKY'nin çalışanlar tarafından verimli bir şekilde uygulanması için bir örgütte üst yönetim taahhüdü, çalışan katılımı, işbirliği ve geri bildirim döngüleri gibi temellerin olması gerekir. Şirketler bu temel olmadan işgücü ve diğer kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanamaz ve yönetemez.

Yönetimi bir süreç olarak ele alan TKY anlayışı süreç kavramını, kaynakların kullanımı yoluyla paydaşlar için bir girdiyi tekrar tekrar bir çıktıya dönüştüren faaliyetler ağı olarak tanımlar. Süreçle ilgili farklı tanımlar olsa da ortak nokta olarak müşteri odaklılıktan paydaş odaklılığa doğru bir değişimi yansıtan bir anlayış hakimdir. Paydaş kavramı ise, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek veya bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasından etkilenen herhangi bir grup veya birey

olarak tanımlanır. Bu tanıma göre sadece müşteriler değil aynı zamanda gelecek nesiller ve doğa da paydaş olarak görülmektedir (Isaksson, 2006:634).

Stratejik bir konu haline gelen TKY, kuruluşun kalitesine ve bir kuruluşun müşteriler, tedarikçiler, rakipler, genel olarak toplum ile ilişkilerin kalitesine ve bunların yatay iş süreçleriyle entegrasyonuna kadar kapsamını genişletmiştir. Bu kapsamda, kalite bir departmanın veya bir kişinin sorumluluğunda değildir, kalite tüm organizasyonun sorumluluğu ve ortak değeri olarak görülmelidir. TKY' nin amacı Şekil 2'de görüldüğü gibi, dış çevreyi (yani tedarikçi ortamı, müşteri ortamı, ekonomik ve teknolojik ortam) belirlemek ve tanımak ve iç dengeyi sürdürmek ve sonunda dış dengeyi elde etmek için odak sistem içinde koşullar yaratmaktır (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2014:58).



Şekil 2. İnteraktif Çevrenin İşletme Sistemine Etkisi (Jasiulewicz-Kaczmarek,2014: 58).

1980'li yıllarda küresel rekabetin artmasıyla şirketler daha girişimci yollar ve başarı odaklı değerleri desteklemek için yeni

yollar aramıştır. Bu dönem, EFQM' in İş Mükemmelliği için Avrupa modelini tanıtmayla aynı zamana denk gelmektedir. Bu çerçevede, yönetimin ilgi alanlarını yapılandırmış ve politikadan sürece, sonuçlara ve öğrenmeye kadar yeni döngüler yaratmıştır. Geçmişte kalite kavramı sadece ürün düzeyinde geliştirme ve süreçleri yönetmeye daha fazla odaklanırken günümüzde kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti ve toplumdaki rolünü geliştirerek dış yönetime daha fazla ağırlık vermiştir (Zwetsloot ve Van Marrewijk, 2004: 79-80). Bu nedenle günümüz koşullarında TKY'nin kapsamı sosyal sorumluluk ve çevre politikaları gibi daha geniş konuları kapsayacak şekilde genişlemiştir (Saha ve diğ., 2022:496).

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarıyla, müşterilerin ve paydaşların ihtiyaçlarını dikkate alan sürekli iyileştirme sayesinde kuruluşun tüm fonksiyonlarının gelişimi ve sürekliliği sağlanır. Bu nedenle TKY, sürdürülebilirliğin önemli bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkar (Lepistö ve diğ., 2023: 2).

## **Kurumsal Sürdürülebilirliğe Genel Bakış**

Günümüzde Dünya'nın sürdürülebilirliği acil önlem alınması gereken bir konu haline gelmiştir. Zira Dünya, daha önce benzeri görülmemiş endüstriyel büyüme ve şiddetli bir rekabet ortamının varlığı nedeniyle çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. İklim değişikliği, 21. yüzyılın en büyük sorunlarından biri haline gelmiştir. Yaşanılan iklim krizi ve ormansızlaşma nedeniyle daha fazla sel ve fırtına gibi çeşitli doğal afetler yaşanmaktadır. Artık doğal kaynaklar hızla azalmış, enerjiye olan talep sürekli artmış ve çevresel bozulma nedeniyle doğadaki tüm canlılar için büyük mücadeleler ortaya çıkmıştır. Netice itibarıyla küresel ısınma, çevresel yok oluş, ekonomik ve sosyal adaletsizlik ve doğal kaynakların israfı nedeniyle dünya geri dönülemez büyük bir tehlike altına girmiştir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesi ve uygulamasına daha fazla dikkat çekilmiştir. Artık sürdürülebilirlik uluslararası gündemde kendine ilk sıralarda yer bulmaktadır. Birleşmiş Milletler (BM), sürdürülebilir bir dünyaya dönüşümü hedefleyen 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi (SKH) belirlemiştir.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF), ülke çapında sürdürülebilirlik endeksinin tahminine ilişkin yönergeler ve raporlar yayınlamıştır (Tasleem ve diğ., 2018:30).

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) sürdürülebilirliği “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden şimdiki neslin ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik kalkınma” olarak tanımlamaktadır (UN, 1987)

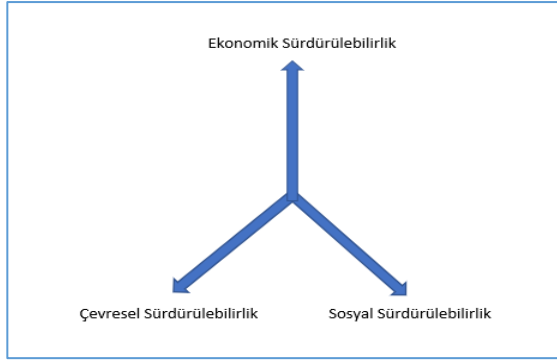
Kurumsal sürdürülebilirlik, bir şirketin iş modelini iş stratejisiyle uyumlu hale getirmesine destek olan çeşitli düzeylerdeki sosyal, ekonomik ve çevresel konulara dayalı bir karar verme stratejisidir. Genel anlamda kurumsal sürdürülebilirlik, gelecekte hizmet etme yeteneğinden ödün vermeden çalışanlar, hissedarlar ve yöneticiler gibi iç paydaşların ve müşteriler, tedarikçiler, toplum ve devlet gibi dış paydaşların ihtiyaçlarını karşılama amacını taşır (Nunhes ve diğ., 2020: 2).

Kurumsal sürdürülebilirlik, şirketlerin doğal kaynakları en verimli şekilde kullanarak faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerindeki etkisini dikkate alır. Dolayısıyla sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilirliğin kapsamlı bir resmini sunarak makro düzeyde sürdürülebilirliği ifade ederken; kurumsal sürdürülebilirlik, mikro düzeyde veya kurumsal düzeyde sürdürülebilirliği açıklar ve üretim ve iş alanında sürdürülebilirlik için daha uygun ölçümlere sahiptir. 34(sayfa 16) Kurumsal sürdürülebilirlik bu nedenle sürdürülebilir kalkınma için değil, aynı zamanda bir şirketi sürdürülebilirlikle ilgili sosyal, yasal, politik ve ekonomik gereklilikler sağlanarak mevcut rekabet ortamında başarılı bir şekilde yönlendirmek için de çok önemlidir (Schaltegger ve diğ., 2011:6).

Sürdürülebilirliğe iyi bilinen bir yaklaşım, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel unsurlarını (Elkington, 1998) dikkate alan ve ekonomik başarı için hepsinin yerinde olması gereken üçlü yapıdır; sürdürülebilir faaliyetler bu nedenle çevresel bütünlük, ekonomik refah ve sosyal eşitlik olmak üzere üç ilke üzerine kuruludur (Bansal, 2005).



Elkington (1998) tarafından popüler hale getirilen KS'nin üç boyutu karar vermede aynı değere sahip çevresel, sosyal ve ekonomik yönleri esas alır. Şirketler, bu üç boyutu kullanarak sürdürülebilir yönetime yönlendirilebilir, böylece kültürlerine, stratejilerine ve operasyonlarına kâr, insan ve gezegenle ilgili endişeleri dahil edebilirler (Nunhes ve diğ., 2020).



Şekil 3. Sürdürülebilirliğin Üç Boyutu (Dyllick ve Hockerts, 2002: 132).

Kurumsal sürdürülebilirliğin işletmeler özelindeki bu üç boyutu, insan ve toplumla ilgili konuları kapsayan sosyal sürdürülebilirlik, yeryüzü ve doğal kaynakların korunmasına odaklanan çevresel sürdürülebilirlik ve firmaların finansal yönlerinin gelişimini ifade eden ekonomik sürdürülebilirlik olarak da özetlenir (Abbas, 2019:2).

Örneğin, sosyal boyut çalışanların sağlık ve güvenliğini, iş yaratmayı içerir. Ekonomik boyut, topluma sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesini, maliyetleri düşürmeye ve kar marjlarını artırmaya yönelik önlemlerin etkinliğini ve yürürlükteki resmi düzenlemeleri kabul etme sorumluluğunu içerir. Çevresel boyut ise, şirket tarafından üretilen kirletici emisyonları ve bunları azaltma veya ortadan kaldırma ihtiyacını, doğal kaynakların kullanımını, ekolojik dengenin bozulmasını önlemek için ölçülü olmayı kabul etmeyi, atıkları azaltmayı ve yukarıda belirtilen amaçlar için geri

dönüşüm önlemlerini uygulamayı ele alır (Jacobo-Hernandez ve diğ.,2021:57).

Üçlü alt çizgi, bir şirketin finansal, sosyal ve çevresel boyutlarda gösterdiği performansını ölçer ve üç unsurdan oluşur: kâr, insanlar ve gezegen. Üçlü sonuç teorisine göre, bir firma insanları gezegeni yok sayarak sadece kâra odaklanırsa, iş yapmanın tüm maliyetlerini açıklayamaz (İnsanlar + Gezegen = Sosyal + Çevresel Sorumluluk). Kısaca, şirketler eş zamanlı olarak aşağıda belirtilen üç boyutta da çaba göstermelidir ve üçlü sonuç raporlaması, bir şirketin sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemede önemli bir araçtır (Selvan ve Nivasini,2020:235):

1. Kâr; Şirketin elde ettiği kârın ölçüsüdür.
2. İnsanlar; Bir şirketin faaliyetleri boyunca göstermiş olduğu sosyal sorumluluğunun ölçüsüdür.
3. Gezegen; Bir şirketin çevreye karşı ne kadar sorumlu olduğunun ölçüsüdür.



Şekil 4. 3P Modeli (Jasiulewicz-Kaczmarek,2014: 52).

Sürdürülebilirlik ürünler, hizmetler, süreçler ve kurumsal performansla ilgili ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklar açısından uygun çözümleri içerisinde barındıran bir paradigmadır. İşletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlikleri ekonomik, sosyal ve çevresel kaygıları kapsayan çeşitli faktörler tarafından tehdit edildiğinden, sürdürülebilirlik performansının iyileştirilmesi, çoğu kuruluş için bir ciddi bir endişe ve ilgi alanı haline gelmiştir. Dikkat çekici konular arasında artan karbon ayak izleri, atık üretimi, çevre kirliliği, azalan su kaynakları ve insan hakları sorunları yer alır (Ali AlShehail ve diğ.,2022: 382-383).

Günümüzde endüstriyel başarı faktörleri olarak temel belirleyiciler ekonomi temelli kriterlerden ziyade sürdürülebilirlik ölçütlerine doğru bir yön değiştirmiştir (Wassan ve diğ.,2022: 94). Kurumsal sürdürülebilirlik şirketlerin toplumdaki rolünü yeniden şekillendirmektedir. Zira günümüzde şirketler, ticari faaliyetlerine ve paydaşlarıyla olan ilişkilerine sosyal ve çevresel kaygıları da eklemiş durumdadırlar. Şirketlerin toplumla ilgili artan farkındalıkları nedeniyle, önceden başkalarının sorumlulukları gibi görünen insanlar ve gezegen gibi alanlarda şirketler destekleyici yeni değerler, stratejiler ve politikalar geliştirmektedir. Artık daha fazla şirket sürdürülebilirlik performansı göstererek toplum üzerindeki etkilerinden sorumlu ve şeffaf olmaya çalışmaktadır. Böylece şirketler hem şirket içi hem de şirket dışı yerel toplulukların kalitesine katkıda bulunmak için karın ötesinde uygun ekonomik uygulamalar geliştirirler ve genel olarak hem toplum düzeyinde hem de uluslararası düzeyde kaliteye katkıda bulunurlar. (Zwetsloot ve Van Marrewijk,2004:79).

İşletmeler sürdürülebilir bir gezegen için çok önemli ve kritik bir role sahiptir. Bu nedenle, önemli sürdürülebilirlik faaliyetlerine katkı sağlamak için tüm endüstrilerden küresel bir taahhüt alınması gerekir. Böylelikle sürdürülebilir uygulamalar aracılığıyla üretim, hizmet ve lojistiğin ekosistem üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirilebilir. Ancak şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamaları topluma çok net faydalar sağlasa da birtakım zorlukları da beraberinde getirir. Sürdürülebilir olmak, tamamen yeni bir iş

yaklaşımı ve kültürel değişimi gerektirir ve böyle bir değişim için şirketler, hedeflenecek yönlerin (ekonomik/çevresel/sosyal) önceliği konusunda zorluklar nedeniyle rehberlik niteliğinde stratejik yapılanma sürecine ihtiyaç duyarlar. Ayrıca, şirketlerin gezegen üzerindeki bireysel etkilerini ölçmek zordur çünkü TBL'yi hesaplamak için evrensel bir standart yöntem sunulmamıştır (Saha ve diğ.,2022: 495-496).

İşletmelerin büyümesi, gelişmesi, rekabet avantajı kazanması, refah ve istikrarının sağlanması sadece bugünün konusu değil, aynı zamanda gelecekle de ilgilidir. Bu bakımdan kurumsal sürdürülebilirliğin dikkat çekici en önemli özelliği sistemsel bakış açısıyla birbirinden farklı parçaları (toplum-çevre-ekonomi) birbirine entegre etmesi ve şirketlerin faaliyetlerini de bu parçalara uyumlu hale getirerek bir sinerji dahilinde çalışmasını sağlamasıdır.

Bu açıdan sürdürülebilirlik günümüz işletmeleri için kurumsal yönetime de kaçınılmaz olarak şekil veren önemli bir belirleyicidir. Yücel ve diğ. (2022) kurumsal yönetim ilkeleri açısından sürdürülebilirliğin üç boyutu açısından da önemine vurgu yaparak son elli yıllık dönemde şirket skandallarına konu olan olayların ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerine ve özellikle sosyal sorumluluk çerçevesinde yaşanan gelişmelerle bu kapsamda kurumsal yönetim ve kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisine açıklık getirmektedir.

Şirketleri sürdürülebilir kalkınma stratejilerini uygulamaya iten temel faktörler arasında etik, yasal ve ticari yönler gelir. Bunlara ek olarak, paydaşların artan baskısı, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri nedeniyle firmalar, kaynaklarının bir bölümünü sosyal ve çevresel anlamda kalkınmak için gereken program ve faaliyetlere ayırmak zorundadır. Paydaşların baskısının yanı sıra, iş piyasalarında görülen şiddetli rekabet de şirketleri sürdürülebilirlik, farklılaşma ve maliyet düşürme konularına odaklanmaya zorlar (Abbas, 2019).

Paydaşların şirketlere olan baskısı hem kalite yönetimi için hem de şirketlerin sürdürülebilirliğe verdiği destek anlamında da

önemli güçtür. Öyleki, Zwetsloot ve Van Marrewijk (2004)'e göre paydaş katılımı, kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir yönüdür. Çünkü paydaş kuruluşlar veya paydaş grupları toplumun sesidir ve şirketlerin toplum kalitesine nasıl katkıda bulunması gerektiği konusunda çeşitli beklentiler, istekler, görüşlere sahiptir. Silva ve diğ. (2021)'e göre de bu noktada sürdürülebilirlik, farklı paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için KYS'nin uygulanması yoluyla daha iyi koordine edilmiş yönetim süreçleri ve kaynakları kullanılarak elde edilebilir.

Sürdürülebilirlik, bir şirketin performansının anahtarı olarak görülmektedir ve bu nedenle şirket başarısında sürdürülebilirliğin önemi yadsınamaz. Sürdürülebilirlik, mevcut ve gelecek nesiller için ekonomik, sosyal ve çevresel kaynakların korunmasını sağlarken aynı zamanda büyümenin sürekliliği için stratejiler sağlar. Şirketler amaçlarına ulaşırken gösterdikleri performansı sürekli ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için sürdürülebilirlik ve TKY arasındaki bağlantıyı göz ardı etmemelidir (Wassan ve diğ.,2022: 94). Zira TKY, insan, çevre ve şirketlerin amaç ve hedefleri arasında bir denge görevi görür (Hamdan ve Alheet,2021:1-2).

### **Sürdürülebilirlik için Toplam Kalite Yönetimi**

Yaşanılan yoğun rekabet, kaynakların kıtlığı, daha bilgili ve talep kâr tüketiciler, teknolojik gelişmeler, iklim değişikliği ve paydaşların baskısı gibi nedenler sonucunda şirketler zorlu bir yönetim paradigması içerisindeyler. Bu durum, ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçlara ulaşmak için uzun vadeli sistemik bir bakış açısı gerektirir. Böyle bir amaç doğrultusunda, sürdürülebilirlik yönetimi için özel araç ve modellerin geliştirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu kapsamda paydaşların mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları düşünülerek, sürdürülebilirlik stratejik ve operasyonel yönetim seviyelerine entegre edilmesinin gerekliliği anlaşılmıştır. Bu hedefi desteklemek için TKY ve sistemleri, sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin entegrasyonuna giden bir yol olarak görülmüştür (Silva ve diğ.,2021:1).

Daha yüksek kalite seviyeleri, kaynakların daha optimum kullanılmasını sağlar ve böylelikle topluma büyük bir değer katar. Ancak, sürdürülebilirlik yönetiminin değer yaratması karmaşıktır. Şirketler pazar taleplerini karşılamak ve sürdürülebilirlik için kültürel, çevresel, politik, sosyal, yasal ve ekonomik yönlerin dengelerini korumak için birçok zorlukla karşı karşıyadır. Hızlı ekonomik büyüme insanlara daha yüksek yaşam kalitesine sağlarken, maalesef bu durum ciddi çevresel bozulma (kirlilik, küresel ısınma vb.) ve sosyal sorunları (hastalıklar veya eşitsizlik) beraberinde getirir. Bunu dengelemek için işletmeler, en iyi yönetim ilkelerini, modellerini ve uygulamalarını benimseyerek ve çevrenin sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmasını sağlayarak değere dayalı sürdürülebilirlik yönetimini uygulamalıdır. Bu noktada TKY, işletmeler ve tüm insanlık için çok önemli görülen değere dayalı sürdürülebilirliğe ivme kazandırır (Rai,2018:5).

Dinamik bir ekonomik ortamda şirketler, ilgili tüm tarafların gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanmasını içeren sürekli başarıya ulaşmaya odaklı bir çaba içerisinde olmalıdırlar. Bu anlamda yönetim, paydaşların ihtiyaçlarında meydana gelecek değişiklikleri önceden tahmin ederek, gerekli kaynakları sağlayarak ve belirlenen hedeflere doğru ilerleyerek proaktif bir davranış göstermek zorundadır (Todorut,2012: 927).

İşletmeler çeşitli paydaşları için değer ve fayda yaratmak amacıyla kaynakları kullanan organizasyonlardır. Bu kapsamda örgütsel başarı, bir kuruluşun uzun vadede tüm paydaşlarına fayda sağlama kapasite ve etkinliği ile ilişkilidir. Bu açıdan örgütsel başarının sağlanması, kurumsal sürdürülebilirlik ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Çünkü sürdürülebilirlik fikrinin temel dayanağı, insan ihtiyaçlarının kalıcı olarak tatmin edilmesini sağlamaktır. İhtiyaçların karşılanması ise doğal kaynakları ve insanlar tarafından sağlanan sermayeyi gerektirir. Toplam sermaye birikimini korumak ve artırmak, önceki nesillerin sahip olduğu kaynakların aynısını gelecek nesillere aktarmak için bir ön koşuldur. TKY sürekli ölçüm ve iyileştirme kriteri, değişim ve gelişmeyi sürdürülebilirlik ile birleştirir. TKY'nin liderlik kriterleri değer veya etik boyutunu içerir

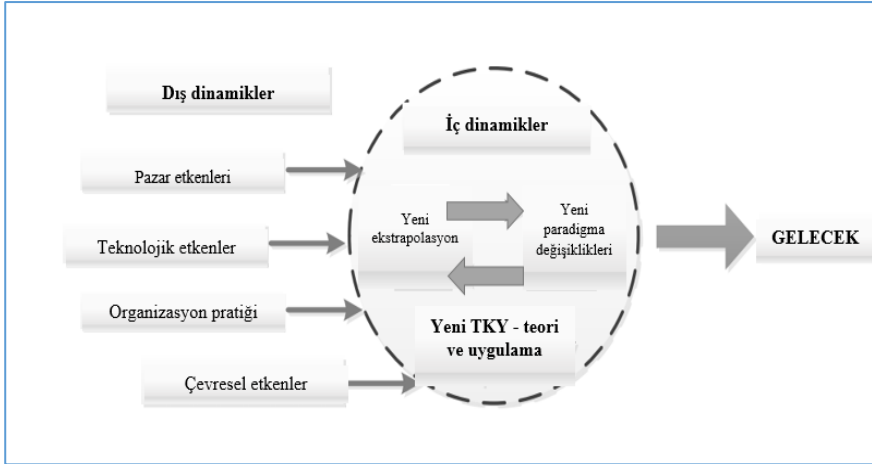
ve insan boyutuna dahil edilebilir. Etkinlik kriterleri ise, kaynağa dayalı bir yaklaşımı içerir ve böylece sermaye stokunun korunmasına veya artırılmasına katkıda bulunur. Bu açıdan dünya genelinde kullanılan tüm mükemmellik modelleri, kurumsal sürdürülebilirliğin pratiğe aktarılması için değerli araçlardır. Bu modeller bir TKY felsefesine ve sürecine dayandığından, paydaş yaklaşımına dayalı kurumsal sürdürülebilirlik, bir organizasyonun (uzun vadeli) bekasının toplumun bekasıyla bağlantılı olduğunu ve bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluğun da organizasyonun başarısında daha güçlü bir rol oynaması gerektiğine vurgu yapar (Zink, 2007:397-399).

Kalite Yönetimi, modern yönetimde işletmeler tarafından izlenecek bir strateji olarak görülürken, hem verimlilik hem de etkililik elde etmek için onu yeni bir kavrama entegre etmek gerekir. Böyle bir amaç için, Kalite Yönetimi, işletmelerin sürekli değişim ve büyüme girişimlerine destek olmalıdır ve bu konuda sadece prosedürleri takip etmek bir çözüm olmayacaktır (Silva ve diğ.,2021: 1-3). Isaksson (2006)'ya göre ekonomik başarı, sürdürülebilirliğin temel ön koşuludur ve TKY, yönetim süreçlerinin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik hedefleriyle bütünleşmesini sağlar.

İşletmelerde kalite yönetim sisteminin tasarım ve uygulaması, işletmenin stratejisinden, boyutundan ve yapısından, faaliyet gösterdiği ortamdan ve çevre ile ilgili risk ve değişikliklerden etkilenmektedir (Kaziliü-nas,2012:90). 6 Özellikle son yıllarda yaşanan çevresel bozulmalar ve küresel ısınma nedeniyle işletmelerin çevre dostu uygulamaları benimsemesi daha önemli hale gelmiştir. TKY uygulamaları ile işletmeler, kaynaklarını diğerlerinden daha etkin yönetebilir ve çalışanlarının daha üretken ve rekabetçi olmalarını sağlar ve dolayısıyla daha fazla kar, müşteri memnuniyeti ve güven elde ederler. Zira TKY sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyeti yoluyla sadece kurumsal performansı artırmaz aynı zamanda sürdürülebilirliğin temel hedefleri arasında yer alan doğal kaynakların israf edilmesini de engeller. Ayrıca, sürdürülebilirlik gibi TKY de, ticari faaliyetlerin toplumu ve firma üretkenliğini uzun vadede nasıl etkilediğini dikkate alır. Bu

kapsamda TKY, kaliteyi sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik yönleriyle bütünleşen sürekli bir süreç olması nedeniyle, işletmeler kalite kavramının kaynakların elde edilmesinden ürün veya hizmetin oluşum ve teslimine kadar uygulanmasını sağlamalıdır (Zhao ve diğ.,2023: 2490). 5

Artan karmaşıklık, belirsizlik ve değişim hızı nedeniyle, geleceği tahmin etmek pek mümkün olmasada yinede gelecekle ilgili öngörülerde bulunabilmek önemlidir. Kalite yönetiminin hangi yönde gelişeceğinin belirlenmesi, bilişsel ve faydacı anlamda değerlidir. Bu kapsamda şirketler kalite yönetim sistemini şekillendirmeye yönelik karar vermede, kaçınılmaz olan dış zorlukların anlaşılmasını sağlamalı ve senaryo geliştirmelidir. Bir şirkette gelecekteki kalite yönetimi, iki tür faktör tarafından şekillendirilecektir: dışsal faktörler (iş ortamındaki değişiklikler) ve içsel faktörler(kalite yönetimi hareketindeki sorunlar). Günümüz koşullarında bir işletmenin iş yapma şeklini en çok etkileyen dışsal faktörler ise sürdürülebilirliğin getirdiği zorluklardır (Jasiulewicz-Kaczmarek,2014: 60).



Şekil 5. İç ve Dış TKY Etkenlerinin Modeli (Jasiulewicz-Kaczmarek,2014: 60).



TKY, işletmelerin sürdürülebilirliği benimsemesi ve uygulaması için gereken temeli sağlamaktadır. TKY, sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyeti ile, tedarikten teslimata kadar bütün üretim veya hizmet sürecinde kaynakları etkin kullanma amacındadır. Zira kalitesiz ürün kuruluşun itibarına zarar verir, maliyet, kaynak ve insan emeği israfını artırır, TKY böyle bir durumda bunları engelleyerek verimliliği artırma amacı içerisindedir (Hassis ve diğ.,2023:21).

Bu nedenle sürdürülebilirlik, yönetimde ivme kazanmış önemli bir trend olarak görülmektedir. İşletmeler sürdürülebilirlik ve TKY ile ilgili eğilimleri belirleyerek yakın gelecekte bu eğilimlerin faaliyetleri üzerindeki etkilerini ve yarattığı fırsatları belirleyip bunları iş stratejisine entegre etmelidir. Bu kapsamda her iki yaklaşım da sürdürülebilirlik ve kalitenin bir çok ortak noktası olduğunu göstermektedir. Bunlar (Jasiulewicz-Kaczmarek,2014:60-61):

- Her ikisi de zaman içinde tepkisel pasif yaklaşımdan stratejik bütünleşmeye yönelik proaktif yaklaşıma dönüşmüştür. Bu dönüşümde, kalite sorunları ürün performansına odaklanmaktan iş mükemmelliğine doğru evrilirken sürdürülebilirlik de benzer şekilde sadece çevresel boyutlar ve doğal çevrenin korunması ile değil, yaşam kalitesi ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kavramlarla genişlemiştir.
- Her ikisi de müşterilerin, çalışanların ve diğer paydaşların memnuniyetini, refahını ve güvenliğini etkiler. Özellikle kalite yönetimi son yıllarda müşteri odaklılık, insan paydaşları, çevresel paydaşlar ve toplumsal sürdürülebilirlik gibi geniş kavramlara dönüşmüştür.
- Her ikisi de, yönetim ve çalışanlar arasındaki sıfır atık yaratma, dış maliyetleri görünür kılma ve korkudan kurtulma gibi değerlere dayanır. Kalite gibi, sürdürülebilirlik de çalışma yaşamının kalitesi ve çalışan memnuniyeti gibi insan odaklı konulara yoğunlaşır.

- Her iki kavram da işletmedeki her faaliyeti etkilediği gibi aynı zamanda her faaliyetten de etkilenir. Bir müşterinin kalite algısının ürün tasarımı ve geliştirme, üretim, lojistik, pazarlama, satış, ve müşteri hizmetleri dahil her şeyden etkilenmesi gibi, sürdürülebilirlik de kuruluş içindeki her işlevden etkilenir. Kapsamlı sürdürülebilirlik çözümleri oluşturmak için tüm fonksiyonel birimlerin katılımı gereklidir.
- Her ikisi de performans açısından sürekli iyileştirmeye dayalıdır bu kapsamda bir şirket ne kalite ne de sürdürülebilirlik açısından asla mükemmelliğe ulaşamaz ve mükemmellik hedefine doğru sürekli gelişme içerisinde çaba gösterir.
- Her iki yaklaşım işletmede iyi uygulanırsa, kuruluşa hurda ve yeniden işlemeyi azaltma, maliyet azaltma, artan karlılık, itibar gelişimi ve müşteri sadakati gibi konularda önemli finansal ve stratejik katkılar sağlar.
- Her iki yaklaşımda da sorumluluk üst yönetimdedir. Nasıl kalite sorunlarının çoğu kötü yönetimin hatası ise aynı şekilde kurumsal sürdürülebilirlik başarısı da üst yönetimin taahhüdü ile doğrudan ilişkilidir.

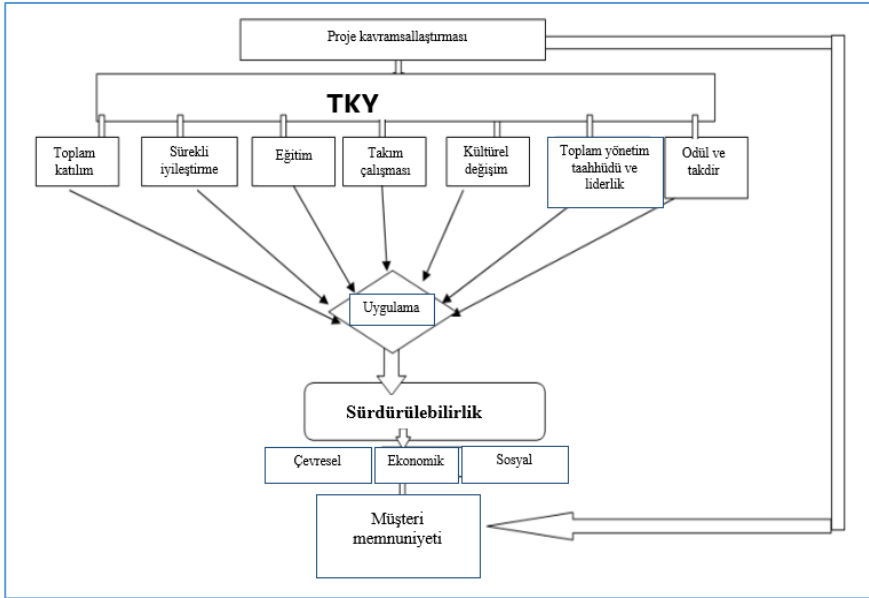
Pekçok açıdan ortak yönleri ve uygulama alanları gözlenen TKY ile sürdürülebilirliğin entegrasyonu işletmeler açısından hem kalite hemde sürdürülebilirlik alanında başarılı sonuçlar elde edilmesini kolaylaştıracaktır. Bu açıdan Tasleem ve diğ. (2018)'e göre TKY ile sürdürülebilirliği birleştirmenin üç temel nedeni vardır:

- Sezgisel olmaları; hem kalite hem de sürdürülebilirlik olumlu anlamlar barındırır. Üstün kalite ve sürdürülebilirlik ile ilgili hedefler günümüzde herkesi ilgilendiren bir ihtiyaçtır.
- Paydaş değerine odaklanmaları; her iki kavram da hissedar değerinden ziyade paydaş değerine odaklanır. Hem mevcut

paydaşlar hem de gelecek nesiller için de değer yaratmak esastır.

- Etki-Sonuç mekanizması olmaları; her iki kavram da iş faaliyetleri için etki yaratma ve sonuç değerlendirme mekanizmasıdır. Organizasyonel performans sadece finansal ölçütlere değil finansal olmayan unsurlara göre de ölçülür.

Alintah-Abel ve diğ. (2019) TKY'nin 7 temel ilkesi ile sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları arasında ilişkiyi incelemiş ve Şekil 6'da görüldüğü üzere bu önemli bağlantıların çerçevesini oluşturmuştur.



Şekil 6. Sürdürülebilir Kalkınma İçin Toplam Kalite Yönetiminin Çerçevesi (Alintah-Abel ve diğ., 2019: 63).

- Liderlik: İyi bir lider çevresel sürdürülebilirlik konusunda ve çalışanlara nihai ürünlerin kalitesi konusunda rehberlik sağlayacaktır. Böylelikle hem ürünlerin çevreye olan olumsuz etkisi ortadan kaldırılacak hem de gelecek nesillere

aktarılabilecektir. Bu durumun aynı zamanda müşteri memnuniyetine katkı sağlanması beklenir.

- Sürekli İyileştirme: Şirketler ürün ve hizmetlerini belli bir süre ve bütçe dahilinde teslim etmek ve müşteri gereksinimlerini ve kaliteyi karşılamak için sürekli iyileştirme yaparlar. Bunu başaran şirketler her zaman olumlu yönde farklılık gösterir. Zira, öncelikle ticari imajları artar (sosyal sürdürülebilirlik), yaptıkları sözleşme sayısı(iş bağlantıları) artar (ekonomik sürdürülebilirlik) ve çevreye olumsuz etkisi olmayan kaliteli ürün ve hizmetler üretir (çevresel sürdürülebilirlik).
- Toplam katılım: Çalışanlar karar alma sürecine dahil edildiğinde kişiler takdir edildiğini hisseder ve deneyimlerini veya bilgilerini paylaşarak iyileştirmeye katkı sağlar. Bu durum aynı zamanda çalışanların birbiriyle olan ilişkisini geliştirir (sosyal sürdürülebilirlik) ve dolayısıyla ekonomik kazanç artar (ekonomik sürdürülebilirlik).
- Kültürel değişim: Kültürel değişim yönetimin doğrudan etkinlik ve denetimini etkileyecek olan çalışan kavramını etkileyerek değiştirebilir. Bu açıdan toplam katılımı benzer etkilere sahip olsa da kültürel değişim daha uzun vadeli etkiye sahiptir.
- Ekip Çalışması: Ekip çalışması çalışanların verimliliğini artırır (ekonomik sürdürülebilirlik) ve personelin moralini yükseltir (sosyal sürdürülebilirlik).
- Eğitim: Eğitim çalışanlarda bilgi ve becerileri düzeyini artırırken, şirket için müşteri memnuniyeti sağlar. Dolayısıyla şirketler daha iyi sonuçlar elde etmek için çalışanlarını çeşitli konularda eğitirler. Eğitim konuları ise çevre üzerinde olumsuz etkiyi azaltma (çevresel sürdürülebilirlik), verimliliği artırmadaki çeşitli yollar (ekonomik sürdürülebilirlik) ve işçiler, müşteriler ve paydaşlarla iyi ilişkiler kurma (sosyal sürdürülebilirlik) gibi farklı alanları kapsayabilir.

- **Ödül ve Takdir:** Çalışanlar belirli hedeflere ulaştığında ödüllendirilebilir. Ödül ve takdir çalışanların morallerini yükseltir, iş algılarını değiştirir ve her zaman daha iyi olma noktasında çabalarını artırır (sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik).

Toplam kalite yönetiminde sürdürülebilirlik uygulamaları, ISO veya diğer ulusal veya bölgesel standartların uygulanmasında da görülebilir. Örneğin, üç temel uluslararası yönetim sistemi standardı olan ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001 sürdürülebilirliğin üç boyutu ile bağlantılıdır. ISO 9001 standardı firmaların sürdürülebilir ekonomik performansı için önemliken, ISO 14001 firmanın çevre yönetimi performansını geliştirir ve OHSAS 18001 ise, çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlar. Bu kapsamda TKY ve yönetim sistemi standartları bir sinerji yaratarak sürdürülebilirlik uygulamalarının her boyutunda daha iyi sonuçlar elde edilmesi açısından oldukça önemlidir (Tasleem ve diğ.,2018: 31).

## **Sonuç**

Son elli yıllık dönemde toplam kalite yönetimi her geçen gün her işletmede daha fazla önem kazanarak yaygınlaşmıştır. Birçok sektör ve farklı alanlarda küresel rekabetin de etkisi ile yaygınlaşan TKY uygulamaları işletme performansını da etkileyen önemli katkılar sağlamıştır. Günümüzde tüm sektörlerde yaşanan rekabetin etkisi ile kuruluşların sürdürülebilirliklerini ve performanslarını geliştirmeleri için önemli bir araç haline almıştır. Küresel rekabetçi pazarlarda başarılı olmak için, TKY'nin iş sürekliliği, sürdürülebilirlik ve organizasyon performansı üzerinde önemli bir etki gösterdiği ve TKY'nin faydalarını elde etmek için, özellikle üretim ve hizmet sektörlerindeki kuruluşların, TKY sistemi uygulamanın altında yatan kavramları tam olarak anlaması gerekir.

Bununla birlikte her işletmede TKY uygulamalarının uygulanmasını engelleyen ve her işletmenin doğasında bulunan bazı engeller ortaya çıkabilir. Bunlardan bazıları üst yönetim taahhüdü

eksikliği, değişime karşı direnç, müşteri odaklılık eksikliği, zayıf organizasyon kültürü, uygun insan kaynakları yönetiminin eksikliği vb. gibi sıralanabilir. TKY sistemini uygulayan işletmelerin çoğu bu kavramları iş operasyonlarında başarıyla uygulamış olsa da, günümüzde arzu edilen organizasyon performansına ve sürdürülebilirliğe ulaşmak için başta katılım, iş gücü taahhüdü ve süreç yönetimi olmak üzere tüm TKY ilkelerinin işletmenin sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik hedefleri ile entegre edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu uygulamaları ele alarak entegrasyonu sağlamak kuruluşların sahip olduğu tüm TKY engellerini ortadan kaldırmaya da işletmeye özgü TKY boyutlarını ve faktörlerini daha başarılı uygulamalarını sağlayarak, zorlukların üstesinden gelecek ve kuruluşların sürdürülebilirliğe ulaşmasına önemli katkılar sağlayarak, performansı artıracaktır.

Sonuç olarak geçmişte TKY de olduğu gibi sürdürülebilirlik de sadece kural ve prosedürlerde kalıp bir mevzuat yaklaşımı olarak kalmamalı güçlü bir uygulama alanı ile gerçek anlamda bugünden etkisini ciddi anlamda görmeye başladığımız zorluklara ve gelecekteki olası ve daha büyük sorunlara çözüm oluşturmalıdır. Bunun için TKY uygulamaları ile sürdürülebilirlik ilkelerinin entegrasyonunun sağlayacağı katma değer göz ardı edilmemelidir.

## Kaynakça

Abbas J. (2019). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, 1-11. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>.

Ali AlShehail, O., Khan, M. and Ajmal, M. (2022). Total quality management and sustainability in the public service sector: the mediating effect of service innovation. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 382-410. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0449>

Alintah-Abel U.V. (2019). Achieving sustainable development through Total Quality Management in Nigerian Construction Industry. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering (IOSR- JMCE)* , vol. 16, no. 2, pp. 57-64.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, 197–218.

Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*, McGraw-Hill, New York, NY.

Davies, E.C. (2003). Quality: Its historical context. *Engineering Management*, 13(2), 14-17.

Deming, W.E. (1982). *Quality, productivity and competition position*. MIT Press, Cambridge, MA

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). *Beyond the business case for corporate sustainability*. *Bus. Strat. Env.*, 11, 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>

El-Mikawi, M.A., (2007). *Sustainable development in construction*. In: Peter Claisse, Sadeghi-Pouya, Tarun.R. Naik, Yoon-moon Chun, ed. Proc. Int. Conf:Sustainable construction materials and technologies, 11-13 June 2007 Coventry, Supplementary proceedings., Pub. UW Milwaukee CBU, p110-121

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. In Environmental Quality Management. Capstone Publishing.

Hamdan, Y., & Alheet, A. F. (2021). Toward sustainability: The role of TQM and corporate green performance in the manufacturing sector. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(3), 1-15.

Hassis, S.M., Othman, M.A. and Saleh, Y. (2023). The impact of total quality management on corporate sustainability in the manufacturing sector: corporate social responsibility as a mediator. *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0259>

Isaksson, R. (2006). Total quality management for sustainable development: Process based system models. *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 5, pp. 632-645. <https://doi.org/10.1108/14637150610691046>

Jacobo-Hernandez, C., Jaimes-Valdez, M. & Ochoa-Jiménez, S. (2021). Benefits, challenges and opportunities of corporate sustainability. *Management*, 25(1) 51-74. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0059>

Jasiulewicz-Kaczmarek, M. (2014). Is Sustainable Development an Issue for Quality Management? *Foundations of Management*, 6, 51 - 66.

Juran, J. M. (1993). Why quality initiatives fail. *Journal of Business Strategy*, 14(4), 35-38.

Kaziliūnas, A. (2012). Problems while implementing quality management systems for a sustainable development of organizations. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(28), 90–98

Lepistö, K., Saunila, M., & Ukko, J. (2023). The effects of soft total quality management on the sustainable development of



SMEs. *Sustainable Development*, 1–17.  
<https://doi.org/10.1002/sd.2548>

Magd, H., & Karyamsetty, H. (2020). Organizational Performance and Sustainability in Manufacturing and Service through TQM Implementation. *Open Journal of Business and Management*, 8, 2775-2804.  
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.86172>

Nunhes, T. V., Bernardo, M., & Oliveira, O. J. de. (2020). Rethinking the Way of Doing Business: A Reframe of Management Structures for Developing Corporate Sustainability. *Sustainability*, 12(3), 1177. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su12031177>

Ogbari, M., & Borishade, T.T. (2015). Strategic Imperatives of Total Quality Management and Customer Satisfaction in Organizational Sustainability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Human Resource Management Academic Research Society*, 5(4), pages 1-22, April.

Rai, R.N. (2018). *Total Quality Management (TQM) as an Approach of Management Practices to Achieve Value based Sustainability*. Proceedings of 120th IASTEM International Conference, New York, USA, 16th-17th June 2018.

Saha, P., Talapatra, S., Belal, H.M. et al. (2022). Unleashing the Potential of the TQM and Industry 4.0 to Achieve Sustainability Performance in the Context of a Developing Country. *Glob J Flex Syst Manag* 23, 495–513 <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00316-x>

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2011). *Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation: Developing a Conceptual Framework*. Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg, ISBN 978-3-942638-03-6.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2010506>

Selvan, S. C. B Samuel Anbu and Kumar, Deepthi Nivasini. (2020). The Impact of Total Quality Management on Corporate Sustainability (March 2, 2020). *Studies in Indian Place Names (UGC CARE Journal)*, 2020, 234-239. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3829183>

Silva, C.S., Magano, J., Matos, A., & Nogueira, T. (2021). Sustainable Quality Management Systems in the Current Paradigm: The Role of Leadership. *Sustainability*, 13, 2056, 1-21. <https://doi.org/10.3390/su13042056>

Soufi, M., & Panahandeh, M. (2012). The Role of Total Quality Management in the Environment. *J. Appl. Environ. Biol. Sci.*, 2(1), 87-91.

Tasleem, M., Khan, N., & Nisar, A. (2018). Impact of Total Quality Management and Environmental Management System on Sustainable Performance of Selected Industries in Pakistan. *Journal of Environmental Science and Management*, 21(2), 30-38.

Todorut, A.V. (2012). Sustainable development of organizations through total quality management. *Social and Behavioral Sciences*, 62, 927 – 931.

UN World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.

Wassan, AN., Memon, MS., Mari, S.I., Kalwar, M.A. (2022). Impact of total quality management (TQM) practices on sustainability and organisational performance. *J Appl Res Eng Technol & Engineering*, 3(2), 93-102. <https://doi.org/10.4995/jarte.2022.17408>

Yücel, D., Yücel, R., & Karavaş, A. (2022). Sürdürülebilirlik Kapsamında Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı İlişkisi: BİST KY Endeksinde Bir Analiz, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(4), 2829-2846.

Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, 13(8), 1161-1172, DOI:10.1080/09544120200000011

Zehir, C., Ertosun, Ö.G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 273–280. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.031>

Zhao, L., Gu, L. Abbas, J., Kirikkaleli, D., & Yue, X.G. (2023). Does quality management system help organizations in achieving environmental innovation and sustainability goals? A structural analysis. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 2484–2507. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2100436>

Zink, K.J. (2007). From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. *Journal of Management History*, 13, 394-401.

Zwetsloot, G.I.J.M., van Marrewijk, M.N.A. From Quality to Sustainability. *Journal of Business Ethics* 55, 79–82 (2004). <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1893-y>

## BÖLÜM II

### **Yönetim Ve Organizasyon Anabilim Dalında Yapılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi<sup>1</sup>**

**Gülbin Hilal TİTİZ<sup>2</sup>  
Şaban ESEN<sup>3</sup>**

#### **Giriş**

Bibliyometri, çeşitli akademik yayınların unsurlarını istatistiksel ve sayısal analizlerin yardımı ile ilgilenilmesi ve incelenmesidir. Bibliyometrik araştırmalar çeşitli araştırmaların yada belgelerin belirli nitelikleri analiz edilerek bilimsel nitelikte çeşitli bulgular elde edilmek istenir.

---

<sup>1</sup> Bu çalışma 2021 Tarihinde, Bartın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında yapılan, “Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Yapılan Lisansüstü Çalışmaların Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Bartın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

<sup>3</sup> Prof. Dr. Bartın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD

Bibliyometrik araştırma sayesinde, araştırmacılar belirledikleri dokümanları sınıflandırarak belli bir dönem aralıklar ile kısıtlayarak, çeşitli kriterleri incelemektedir. Bu neden ile bibliyometrik araştırma yöntemlerinin, yeni bakış açıları ile araştırma yapılarak akademik alanda değer katmaktadır.

Çalışmanın materyalini Türkiye’de düzenli olarak akademik tez akışı olan ve ulaşılabilmesi mümkün olan YÖKTEZ veri tabanında yayınlanan lisansüstü tezler oluşturmaktadır. Çalışmada 1984-2021 yılları arasında yazılan tezlerin bibliyometrik açıdan incelenmesi amaçlanmıştır. 375 adet lisansüstü tez YÖKTEZ’den ulaşılarak çalışmada kullanılmıştır. SPSS veri analizi yöntemiyle amaçlarına göre ayrılan ve içerik bakımından incelenen tezler oluşturulan hipotezler ve değişkenler yardımıyla ve değişkenler arasındaki ilişkilerden elde edilen bulgular yönünden değerlendirilmesi sağlanmıştır. Çalışmanın tüm değişkenleri için ilk önce Normallik testleri yapılmıştır. Tüm değişkenler için Kolmogorov-Smirnov testi p value değerleri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin tamamı kod değerleri olduğundan dolayı kesikli bir dağılıma sahiptir. Bu nedenle Non-parametrik testler kullanılmıştır.

“Bilimsel anlamda bilginin üretilmesi ve toplumsal gelişmenin sağlanmasında en önemli kurumlar üniversitelerdir. Lisansüstü eğitimler ise üniversitelerin bu görevine katkı sağlayan ve destekleyen süreçlerdir. Lisansüstü eğitimlerin belirli bir alanda uzman yetiştirme işlevinin yanında en önemli işlevi geleceğin akademisyenlerinin yetiştirilmesini sağlamaktır. Araştırmacının alanı, ilgisi vb. doğrultusunda ortaya çıkan ve farklı birçok yaklaşım, inceleme, analiz, karşılaştırma, öneri vb. başlıklar altında hazırlanan tezlerin bir araya toplanması ve bütünleşik bir bakış açısıyla değerlendirilmesi amacıyla bibliyometri tekniğinin kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bibliyometrik çalışmalar, çalışılan alana ait literatürün gelişimi ve genel eğilimleri ortaya çıkarması bakımından gelecekteki araştırmacılara yol haritası oluşturmaktadır” (Önal, 2018: 2212).

Bu çalışmada birbiri ile ilişkisi olan konuların daha kolay anlaşılabilmesi için kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Sonrasında ise bu çerçeveye dahil olan lisansüstü tezler sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma yapılırken, yıl dağılımı, üniversiteye göre dağılımı, yayım diline göre, sayfa sayısına göre, araştırmaların türüne göre, danışman ünvanına göre, erişim durumuna göre, cinsiyet göre ve üniversite türüne göre olan parametrelerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu sınıflandırma sonucunda elde edilen veriler ile bulgular yorumlanmış gelecekteki araştırma ve çalışmalara katkı sağlatılması istenmiştir.

## **BİBLİYOMETRİK ANALİZİ HAKKINDAKİ KAVRAMLAR**

Bibliyometri kavramıyla ilişkili terimler bibliyometri, ortak yazarlı çalışmalar, atıf endeksi ve atıf olarak ifade edilebilir.

### **Bibliyometri**

Bibliyometri konusu, niceliksel yöntemlerin bilgi kaynaklarına uyarlama çalışmalarına anlamına gelirken bu konuyla ilgili yapılan ilk çalışmaları 1920’li yılların öncesine dayansa da kavramsal olarak bibliyometri 1969’da Pritchard tarafından; “kitaplar ya da medya araçları üzerinde matematiksel ve istatistikî metotların uygulanması” olarak tanımlanarak daha öncesinde ifade edilen “istatistiksel bibliyografi” kavramının yerine geçmiştir (Forsman, 2008).

Bibliyometri, akademik alandaki eserlerin farklı bileşenlerinin istatistik ve sayısal analizlerle değerlendirilmesi konusu üzerinde çalışmaktadır. Bibliyometrik analizler belirli dönemlerde yayınlanmış olan akademik içerikli eserlerin sayısının tespit edilmesi gibi tanımlayıcı özellikte olabilirken, bir makalenin yayınlanmasından sonra yapılan çalışmaları nasıl etkilediğini belirlemek için atıf analizi uygulanması doğrultusunda değerlendirici özellikte de olabilmektedir (McBurney & Novak, 2002).

Bibliyometri, bilimsel anlamda ortaya atılan araştırmaların, atıfta bulunulan eserler, atıfta bulunulan yazarlar, konu, yazar gibi kaynakların istatistiki boyutu açısından ele alınması ile ilgilenmekte, ulaşılan istatistiksel veriler ışığında belli bir alana ilişkin genel yapının ortaya çıkarılmasını olanaklı hale getirmektedir. Bibliyometrik metotlardan yararlanılarak, belli bir alanda, belli bir ülkede araştırmaya alınan konular, bu konu üzerine çalışmalar gerçekleştiren yazarlar, yazarlar arası işbirliği, az veya çok araştırma gerçekleştirilmiş konu başlıkları tespit edilebilmektedir. Araştırma yayınlarının niceliksel analizleri gerçekleştirilerek bilimsel çalışmaların irdelenmesi adına yararlanılan bibliyometrinin yanıt aradığı bazı konular aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır;

1. Bilimsel alandaki belirli konulara hangi ülke ne düzeye katkıda bulunmuştur?

2. Bazı bilimsel alanlara hangi ülkeden hangi alan üzerinde çalışan yazarlar ne düzeye katkı sağlamıştır?

3. Bilimin bazı alanlarına hangi dil daha çok hâkimdir?

4. Bazı bilimsel konularda hangi tür dokümanlar daha fazla tercih edilmiştir?

5. Bazı bilimsel alanlara katkıda bulunan yazarlar, hangi düzeye dağılım göstermiştir?

6. Belirli bilimsel alanlara katkıda bulunan dergiler, makaleler hangi düzeye dağılım göstermiştir?

7. Bibliyometrik araştırmalar kütüphane ve bilgi sistemlerine ne tür katkıda bulunmuştur? (Wallace, 1989, s. 10-11).

## **Atıf**

Bilimsel alanda araştırma yapan bilim insanlarının hazırladıkları alanla alakalı daha önce gerçekleştirilen çalışmalara atıfta bulunma geleneği, 19.yzyıldada başlamıştır (Egghe & Rousseau, 1990, s. 204). Bilimsel alanda hazırlanmış bir araştırma asla yalnız başına anılamaz, zira söz konusu araştırma kullanılan

kaynakları ve dipnotları ile bu alandaki bilimsel literatürün bir unsuru halini almıştır. Bilimsel bir çalışmanın kaynakçası; araştırmayı gerçekleştiren yazarın mevcut bakış açısı ile az veya çok ortak noktaya sahip olan ve söz konusu araştırmanın öncesinde gerçekleştirilmiş çalışmalarla olan ilişkisini ortaya koyar. Bilimsel bir araştırmanın kaynakçası; araştırmayı gerçekleştiren yazarın kendi fikirleri çerçevesinde ortak değerleri bulunan ve söz konusu araştırmadan daha önce ortaya atılmış araştırmalarla ilişkisini göstermektedir.

Atıf kavramı, bir çalışma kapsamında yararlanılan bilginin belgelendirilmesi şeklinde nitelendirildiğinden bilimsel veriye ulaşma isteyenler için öncelikli bir öneme sahiptir (Glänzel, 2009). Garfield (1955, s. 18) bir eserde atıfta bulunmanın nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamıştır;

1. Konuyla ilgili çalışmalara öncülük edenlere bir saygı göstergesi olarak atıf konusuna titizlikle yaklaşmak,
2. Kullanılan teknik ve yöntemlere açıklık getirmek,
3. Üzerinde çalışılan konuyla ilgili geçmişte yapılan çalışmalarla ilgili veri sağlamak,
4. Başkalarının yapmış oldukları kendi araştırmalarını düzenlemesini sağlamak,
5. Başkalarının yapmış oldukları araştırmaları düzeltmek,
6. Konuyla ilgili daha önce ortaya atılmış araştırmalara eleştirel bir yaklaşım getirmek,
7. Ortaya atılan savları desteklemek,
8. İlerleyen dönemde yapılabilecek araştırmalarla ilgili bilgilendirme yapmak,
9. Atıfta bulunulmamış, dizin oluşturulmamış, yeterince duyurusu yapılmamış kaynakların tanıtımına katkı sağlamak,
10. Bir düşünce veya terimin tartışma konusu olduğu ilk yayını tanımlamak,



11. Dięerlerinin arařtırma veya dūřuncelerine onay vermedięini ifade etmek,

12. Doğruluğundan kuşku duyulan savları açıklamak.

Atıf, bilimsel alanda yayımlanan eserlerin etki alanının analizinde son derece önemlidir. Atıfların nasıl irdelendiğine ilişkin farklı tartışmalar mevcut olmakla birlikte, atıflar yazar için ikincil bir ödül modeli şeklinde de nitelendirilmektedir. Atıf, enformasyondan faydalanılmasının ardından geriye kalan bilgilendirme şeklinde ifade edilebileceği gibi; bazı görüşlerin kime ait olduğuna gösteren dipnotlar şeklinde de açıklanabilir (Cozzens, 1989; Glnzell, 2003, s. 53).

### **Anındalık Endeksi ve Etki Faktörü**

Etki etmeni, herhangi bir dergide son 2 yıl içerisinde yayımlanmış olan makale sayısının, aynı yıl içerisinde yayımlanan makalelerde yapılan atıfların toplamının oranı ile elde edilmiş bir değerdir. Söz konusu ifadeden, etki faktörünün dergileri aldığı atıflara göre değerlendirmek için kullanıldığı açıktır Dergilerin arasındaki bağlıl bir önem sırası belirleyen en çok kullanılan değerlendirme kriteridir.

Garfield (1979)'a göre Aciliyet indeksi, o sene içerisinde yapılmış olan atıf sayısının o yıl içinde yayımlanan toplam yayın sayısına bölünmesiyle ortaya çıkan bir değerdir Anındalık indeksi ve etki faktörü, yayım organlarının etkinliğini değerlendiren bir nevi kalite değeri şeklinde ifade edilmektedir.

### **Atıf Endeksleri**

Bilimsel dergilerin yayınlamış olduğu derleme, düzeltme, mektuplar, notlar, makaleler vb. yayınların her biri atıf bulundurmaktadır. Bu alışmalar hazırlanırken yazar; kişisel görüşlerine paralel veya yoğunlaşmak istediği bütün araştırmalara atıfta bulunmaktadır. Atıflar bazı benzer noktalara sahip olan araştırmalar arasındaki resmi ve açık bağlantıları meydana

getirmektedir. Atıf indeksi bu bağlantılar üzerine oturtulmaktadır (Garfield, 1979, s. 1). Atıf indeksleme konusunda yol gösteren İngiliz hukuk sistemidir. Shepard's Citation (1873) hukuki atıfları kapsayan ilk atıf indeks dizini olarak nitelendirilmektedir. Yargıç dava konusuna göre, kararını hukuk alanındaki emsal bir kararı esas almalıdır. Bu durumdan faydalanan Shephard, her davada geçmişteki kararlardan kaç kere faydalanıldığını ifade eden bir liste oluşturmuş ve Shepard atıfları olarak nitelendirilen listeleri hazırlamıştır (Garfield, 1979, s. 7).

### **İşbirliği Çalışmaları**

Bibliyometri; bilimsel alanda hazırlanan yayınları analiz etmek ve ölçmek için istatistiki ve matematiksel yöntemlerden faydalanılan bir metottur. Çağdaş anlamda bibliyometri önemli oranda Derek de Solla Price'ın etkisinde kalmıştır. 1963 yılında yayımlanmış olduğu "Küçük Bilim- Büyük Bilim" isimli eserinde bilimde iletişim konusuna yer vermiş ve bu bağlamda nicel değerlendirme yöntemlerini sunmuştur. Derek de Solla Price kimya araştırmacıları arasında gelişen işbirliğine yönelimi ele alan ilk araştırmacı olarak yerini almıştır (Mattsson, 2008).

Veri kaynaklarına direkt olarak erişimi öğrenmeyi hızlandırarak, üretkenliği geliştirmek, daha çok görünür olmak fon ve bütçelerden katkı sağlamak gibi (Beaver, 2001; Glänzel, 2003) etki edici faktörler bilim insanlarının işbirliği konusunda yaptıkları araştırmalara karşı eğilimlerini değişikliğe uğratmaktadır. Beaver (2001) ve Glänzel (2003) tarafından, bilim insanlarının işbirliği konusunda çalışmalar yapmalarının gerekçeleri aşağıda ifade edildiği şekildedir;

1. Uzmanlık elde etmek,
2. Materyal ve kaynaklara erişmek,
3. Araştırma için fon ve bütçeleri artırmak,
4. Ayrıcalık elde ederek, görünürlüğü artırmak,

5. Verim düzeyini yükseltmek (suskun bilginin transferini kolaylaştırmak),
6. İlerleme süresini hızlandırmak,
7. Önemli sorunların altından kalkmak,
8. Üretkenliği artırmak,
9. Bir aę kurarak insanların birbirleri ile iletişim halinde olmasını sağlamak,
10. Yeni bir dalda veya bir alt dalda yeterli donanımına sahip duruma gelmek, yeni teknik ve yetenekler kazanmak,
11. Merak duygusunu doymak,
12. Bir konuyla ilgili heyecan uyandırıcı bir olayı diğer kişilerle paylaşmak,
13. Eksik olan yönleri kısa sürede ortaya çıkararak, yanlışları minimum düzeye çekmek,
16. Eğitim amacını artırmak,
17. Bilgi ve öğrenmeyi artırmak,
18. Üzerinde çalışılan konuyu zevkli ve keyifli hale getirmek şeklinde ifade edilmiştir.

İktisadi ve siyasi unsurların yanı sıra iletişim konusundaki alışkanlıkların değişime uğraması, bilim insanlarının hareketliliğinin artması, işbirliği konusuna etki eden unsurlar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurlar özellikle teorik matematik gibi doğal bilimlerle sosyal bilimlerin alanındaki kuramsal çalışmalar gibi maddi açıdan az destek sağlanan alanlarda işbirliğini güdüleyici unsurlar haline almıştır. Bütün bu unsurlar neticesinde bilimsel işbirliği bibliyometrik araştırmalar dahilinde en çok bilinen başlıklardan biri olmaya başlamıştır (Glänzel, 2003). Ayrıca Demirel, Saraç ve Özgen'in 2008 yılında yapmış oldukları araştırmaya göre; işbirlikli çalışmayı etkileyen, çalışma masraflarını paylaşarak düşürmek, disiplinler arası araştırmaların önemine dikkat çekmek gibi

unsurların yanında aynı askeri ve iktisadi faaliyetler (Avrupa Birliği gibi) kapsamında yer almak amacıyla da işbirliği faaliyetlerine girilmektedir (Demirel, Saraç & Özgen, 2008c). Bilindiği üzere Avrupa komisyonu gibi maddi destek sağlayanlarca bilimsel işbirlikleri önerilmektedir (Moed, 2005, s. 285).

İşbirliği faaliyetleri birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. De Haan; 1997 yılında yapmış olduğu araştırmada sosyal bilimler alanında işbirliği faaliyetlerinin analiz edilmesinde altı alan tespit edilmiştir. De Haan bu alanları; bilimsel konferanslarda ortaklara organizasyonlar, resmi araştırma programlarına katılım, ortak hazırlanan araştırma önerileri, doktora projelerinde yapılan danışmanlıklar, ortak editörlü yayınlar, ortak yazarlı çalışmalar şeklinde sıralanmaktadır. Ancak işbirliği şeklinde yapılan araştırmaların pek çoğu belgelendirme yapılamadan sonuçlanmaktadır (Melin & Persson, 1996; Katz & Martin, 1997; Laudel, 2002). İşbirliği şeklinde yapılan araştırmaların kalıcılığı için belgelendirilmesi öneme sahiptir dolayısıyla işbirliği çalışmalarının en fazla kullanılan biçimlerinden biri ortak yazarlı yayınlardır.

### **Ortak Yazarlı Çalışmalar**

Bibliyometri alanında işbirliği kapsamında yapılan çalışmaların en iyi ve en somut belgelenmiş şekli ortak yazarlı çalışmalardır (Glänzel & Schubert, 2004). Ortak yazarlı çalışmalar, bilimsel işbirliği araştırmalarının tek türü olmamasının yanı sıra, işbirliği çeşitlerinden yalnızca bir tanesini ifade etmektedir. (Mali, Kronegger, & Ferligoj, 2010). Price 1963 yılında ortaya koyduğu bir araştırmada işbirliği ölçümünün ortak yazarlı çalışmalarla en iyi şekilde yapılacağını ifade etmiştir. Ortak yazarlı yayınlarla sonuçlanmayan pek çok bilimsel işbirliğinde bulunulabilmektedir (Melin & Persson, 1996; Katz & Martin, 1997; De Haan, 1997; Laudel, 2002). Ancak, Laudel (2002) bilimsel işbirliklerinin neredeyse yüzde ellilik bir kısmının görünmediğini, bu durumun sebebinin tüm işbirliği faaliyetlerinin, ortak yazarlı çalışmalar ile veya resmi bilimsel kaynaklarda bulunmamasından kaynaklı olduğunu belirtmiştir. Yazarlar arasında gerçekleştirilen işbirliğinin

en etkin durumu ortak yazarlı araştırmalardır. Dolayısıyla, ortak yazarlı araştırmalar çağdaş bilimin yapısal olarak değişikliklerin en önemli kanıtı olabilir özelliktedir (Rodriguez & Pepe, 2008). 1665'te ortak yazarlı ilk çalışma yayımlanmıştır (Lukkonen, Persson, & Sivertsen, 1992). Ortak yazarlı çalışmaların sayısı, ilk başta yavaşça artarken, 1950'li yıllardan itibaren ciddi bir şekilde artmaya başlamıştır. Ortaya atılan bibliyometrik çalışmalar neredeyse tüm bilimsel dallarda ve tüm coğrafi kesimlerde ortak yazarlı araştırmalarla ilgili artış yaşandığını ifade etmektedir (Wray, 2002; Glänzel & Schubert, 2004; Moed, 2005; Karasözen & Bayram, 2007; Rodriguez & Pepe, 2008; Mali ve diğerleri, 2010). Ortak yazarlı araştırmaların bilim dünyasına sağladığı pek çok imkan mevcuttur. Bilimsel alandaki araştırmalar esnasında gerek araştırmanın girdileri gerekse ürünlerin alınması, bilim insanlarının çeşitli yetenek ve bilgilere sahip olması ve ortak yazarlı araştırmaların daha çok atıf alma eğiliminde olması bu fırsatlardan yalnızca bazılarıdır (Persson, Glänzel & Danell, 2004; Moed, 2005; Wuchty, Jones & Uzzi, 2007; Haslam & Simon, 2009).

### **Atıf Analizi**

Bilimsel çalışmalar için atıfların sayısal açıdan incelenmesi şeklinde ifade edilebilir. Garfield'e göre, atıfların kullanılmasıyla gerçekteşirilen bir çeşit analitik araç olarak değerlendirilmektedir.

Tarihi boyutu incelendiğinde önce ISI tarafından 1960'lı senelerde geliştirilmiştir. Ayrıca, zaman içerisinde akademik açıdan araştırılmış olan konuların artış göstermesiyle, atıf analizlerinde kolaylık gösteren bilim ve atık indeksleri olarak SCI 1961 yılında, SSCI 1966 yılında, A&HCI 1976 yılında geliştirilmiştir.

Çalışmaya gerçekteşiren araştırmacı çalışmasını gerçekteşirirken etkilenmiş oldukları araştırma ve araştırmacıya yaptıkları atıf, birbirleri ile etkileşim halinde olan araştırmacıların durumunu belirtmektedir. Ayrıca bir bilimsel kurum, araştırmacı ya da yayın hakkında gerçekteşirilen atıf analizi, makale ya da bilim

insanının bilimsel alanda etkinliklerinin ölçümü için kullanılmaktadır.

### **Bibliyografik Eşleştirme**

Bir yayına ayrı ayrı iki farklı kaynaktan atıfta bulunulması bibliyografik eşleştirme olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle bir atfın iki ayrı yayın tarafından kullanılması ile bibliyografik açıdan eşleşme gerçekleşmektedir. Bu terim araştırma konularının ve yayınların birbirleri ile ilişki kurmasına yardımcı olabilecek aradaki etkileşimsel yapıları yaratabilecek bir faktördür.

Bibliyografik eşleştirmenin nicelik bakımından sahip olduğu değer, yayınların kaynakçalarında yer alan benzer yayın künye sayısına göre gösterilmektedir. Söz gelimi iki ayrı makalenin kaynaklarında ne kadar benzer künye mevcutsa, bu iki makalenin eşleşme oranı o düzeyde belirlenmektedir.

### **Ortak Atıf**

Bibliyografik eşleştirmenin tam tersi olarak ortak atıf, ayrı ayrı iki yayına tek bir kaynaktan atıfta bulunulması olarak ifade edilebilir. Yani, ortak atıf, iki ayrı bibliyografik künyeye, farklı bir yayın tarafından bir arada atıf yapılmasıdır. Ortak atfın niceliksel özelliği ise iki belgenin ortak açıdan atıf verilme yoğunluğu olarak ifade edilmektedir.

Bibliyografik eşleştirme ve ortak atıf; bibliyografik eşleştirme eşleşen iki kaynak arasındaki ilişkiyi ifade ederken ortak atıf ise atıfta bulunan kaynaklar arasındaki ilişkiyi bağlantıyı ortaya koyması nedeniyle birbirlerinden ayrılmaktadır.

## **BİBLİYOMETRİK YASALAR**

Bibliyometrik yasalar; Zipf, Lotka, Bradford, Price Yasaları şeklinde ifade edilmektedir. Bu yasalar hakkındaki açıklayıcı bilgi aşağıda verilmiştir

## Bratford Yasası

Dağıtım yasası adıyla da ifade edilen söz konusu yasa, Bradford'un yağlama ve jeofizik konuları hakkında yazılan makaleler üstünde yapmış olduğu çalışmalara dayanmaktadır. Bratford, kendi araştırmasının sonunda yer verdiği bibliyografyada üzerinde çalışmış olduğu makaleleri üç ayrı kategoriye ayırmış ve şöyle açıklamıştır: " bilimsel yayın oranlarının yayımlanmış oldukları makaleleri azalmış olan verimlilik kuralı kapsamında sıralarsa, konuyla doğrudan ilişkili süreli yayımların meydana getirdiği çekirdek gruba ve bu grup ile aynı sayıda çalışma yayımlayan süreli yayımlardan meydana gelen azalan verimlilik de kategorilere ayrılmaktadır" (Olsgaard, 1989; Egghe & Rousseau, 1990; aktaran:Gökkurt, 1994)

Söz konusu yasa ile belli bir kategorideki dergiler şu şekilde ifade edilmiştir;

- 1) dergi sayısının çok az olduğu çekirdek dergi kategorisi,
- 2) Dergi sayısının biraz daha fazla olduğu ikinci bölge kategorisi,
- 3) Dergi sayısının çok fazla olduğu üçüncü bölge kategorisi kategorileri olarak üç kategoride toplamıştır.

Bölgelerde artış gösteren dergi sayıları olsa da içerikleri açısından ilgili makale sayısı, hemen bütün bölgeler adına birbirine yakın değerleri yansıtmaktadır. Bradford, makale ve dergi arasındaki tutarlılığı fark ederek söz konusu durumu hesaplanabilir bir duruma getirmiştir. Bradford toplamda 326 jeofizik konusu içerikli bilimsel dergi üstünde çalışarak söz konusu ilişkiyi  $1:n:n^2$  olarak formüle etmiştir (Drott, 1981).

Çalışmada yer alan bulgulara göre çekirdek kategorisinde yer alan 9 dergide 429 makale, ikinci gölge kategorisinde yer alan 59 dergide 499 makale ve son kategoride yer alan 258 dergideyse 404 makale olduğu belirtilmiştir. • Bradford, çekirdek grubunda yer alan 9 derginin toplam makalelerin sayısının üçte birinin içermiş

olduğunu fark etmiştir.  $n$  katsayı değerinin 5 olduğunda ortaya çıkan sayının kendi oluşturduğu formüle çok yakın değerler bulmuştur. Çekirdek kategorisinde yer alan 9 dergi söz konusu literatürde yer alan makalelerden üçte birini oluşturmaktadır, ikinci kategoride 45 ( $9*5$ ) dergi, üçüncü kategoride 225 ( $9*5*5$ ) dergi yer almakta ve bütün kategorilerdeki dergiler söz konusu yazındaki makalelerin üçte birini oluşturmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlara göre Bratford Yasası gerçek anlamıyla istatistiksel şeklinde doğru sonucu vermemektedir. Fakat dergilerin içeriğindeki makalelerin dağılımını gösteren ve en yaygın şekilde kullanımı gerçekleştirilen yasadır (Potter, 1988).

### **Lotka Yasası**

Bilimsel olarak verimliliği ölçülebilen ve ters kare olarak da adlandırılan söz konusu yasa hakkında şu ifadeler yer almaktadır: “İki makale kaleme alan araştırmacıların sayısı, bir makale kaleme alanların yaklaşık olarak dokuzda biri,  $n$  sayısında makale kaleme alan araştırmacıların, bir makale kaleme alan araştırmacıların yaklaşık olarak  $1/n^2$ 'si kadardır. ve makale kaleme alan araştırmacıların tamamı içerisinde, yalnızca tek bir makale çalışması yapanların oranı yaklaşık olarak %60'tır” (Hertzal, 1987, s. 157). Lotka'nın söz konusu yasa  $1/n^2$  olarak formüle dökülmüştür. Lotka'nın ters kare yasa bağlamında araştırmacıların verimliliği; makale çalışması yapan hemen her 100 araştırmacıdan 25 tanesi 2 makale, ortalama 11 tanesi 3 makale ve 6 tanesi ise 4 adet makale kaleme almaktadır, şeklinde belirtilmektedir (Ikpahindi, 1985, s. 170).

### **Price Yasası**

Price'ın gerçekleştirmiş olduğu bilim insanlarını karşılaştırıp aktif bilim insanları sayısını ortaya çıkarmak için birtakım çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmaların neticesinde, karekök yasa olarak da ifade edilen yasa bulmuştur. Price'ın ortaya çıkardığı yasaya göre, bütün bilimsel çalışmaların yarısı, bilim insanlarının toplam sayısının karekök sayısına eşit olan bilim insanı tarafından ortaya



konmaktadır (Sengupta, 1992). Örnek vermek gerekirse "İşletme" alanında makale kaleme alan araştırmacıların sayısı 144, söz konusu alanda kaleme alınan makalelerin sayısı da 288 olarak düşünülünce, işletme alanında kaleme alınan 288 makalenin 144 tanesini yalnızca 12 araştırmacı kaleme almıştır.

## **Zipf Yasası**

Zipf gerçekleştirmiş olduğu çalışma neticesinde, bir sözcüğün uzunluğunun, o sözcüğünün kullanılmasıyla alakalı yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu durumda bir sözcük ne kadar kısaysa kullanımın paralel doğrultuda artmış olduğunu belirtmiştir. Zipf, 1935 senesinde yayımlanmış olduğu "Dilin Psikolojisi" adlı kitabında yer alan 29.899 sözcüğü kitabında kullanım sayısına göre azalan şekilde sıralayarak her sözcük için 1'de 29.899'a dek bir sıra (r) belirlemiştir. Sonrasında bütün sıraların sayısal karşılığını eserdeki frekansıyla (f) çarparak, C sabit değerine ulaşmıştır.  $r \cdot f = C$  olarak formüle dökülmüştür (Wyllys, 1981, s. 54).

## **Lisansüstü Tezlerle İlgili Veriler**

### **Araştırmanın Önemi**

Günümüzde içinde bulunduğumuz bilgi çağında hızla yayılarak artan bilgi ve beceri meslek hayatındaki rekabeti güçlendirerek uzmanlaşmaya daha çok önem kazandırmıştır. Toplumsal gelişme ve ekonomik kalkınma için gerekli bilimsel araştırmaları yapacak olan insan gücünü yetiştirmek için lisansüstü eğitim önemli rol oynamaktadır. Toplumların bilimsel araştırma ve yüksek nitelikli insan gücü gereksinimlerini karşılamak için kurulmuş olan üniversiteler; yüksek düzeyde bilimsel araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal ve evrensel gelişmeye katkıda bulunmak gibi birtakım görev, yetki ve sorumluluklara sahip olan kurumlardır.

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından düzenlenen 'Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Enstitülerinin Teşkilât ve İşleyiş

Yönetmeliği'ni (1983) incelediğimizde enstitülerin bağlı oldukları üniversitelerin yönetim kurullarına ve senatolarına veya üniversitelerarası kurul tarafından alınan kararlar ve belirlenen sınırlılıklar çerçevesinde oldukça geniş bir alanda faaliyet sürdürmektedir. Sosyal bilimler enstitüleri sosyal ve beşeri bilimler alanlarında lisansüstü programlar açarak uzman yetiştirmek, nitelikli bilimsel çalışmalar yapmak amacıyla kurulmuştur. Lisansüstü eğitim bilim insanı yetiştirme ve ulusal bilim politikasının yürütülmesindeki en önemli etmenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Temel amacı; bilgiyi üreten, kullanan, eleştiren ve üreten bir düşünce tarzıyla problem çözebilecek nitelikte insan gücünü yetiştirmektir. Bu nedenle lisansüstü eğitimin planlaması ve etkin şekilde yürütülmesi, o ülkenin gelişmişlik düzeyi ile yakından ilgilidir (Alhas; 2006).

İşletmeler açısından önemli olan yönetim ve organizasyon faktörlerinin iş hayatındaki uygulamaları analiz eden lisansüstü tez çalışmaları, konuların ayrıntılı incelenmesini sağlayarak işletmelere de yarar sağlamaktadır. Bu sebeple uygulama yapılacak sektörlerin seçimi, kullanılan istatistikî analiz yöntemleri ve analiz düzeyi gibi konular, tez çalışmalarında incelenen kavramların doğru analiz edilmesi, bilimin gelişmesi, yeni kavramlar ve modellerin oluşturulması açısından önemli olduğu kadar işletmelere faydalı yönlendirmeler yapılabilmesi açısından da önem taşımaktadır.

Bilimsel süreçlerde işletmeler tarafından önemli olan yönetim ve organizasyon konuları yüksek lisans ve doktora tezlerinde fazlaca ele alınmakta ve elde edilen bulgularla iş hayatına yönelik önerilerde bulunmaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda ortaya konulan teorik varsayımların uygulamadaki geçerliliklerinin anlaşılması için bu varsayımların yapılacak araştırmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

Yönetim ve organizasyon alanında yazılan lisansüstü tezlerde konuların kavramsal açıdan incelenmesi, doğrulayıcı örneklerle ile doğru ölçüm araçları ve istatistikî analiz teknikleri kullanarak analiz edilmesi doğru sonuçlar elde edilmesi ve

beraberinde uygun öneriler sunulması açısından önem arz etmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Ulusal Tez Merkezi'nde yönetim ve organizasyon anabilim dalında 1984-2021 yılları arasında yazılan 375 adet yüksek lisans ve doktora tezlerini inceleyerek belirlenen araştırma soruları ile sonuçlar elde etmektir. Ulusal Tez Merkezi'nden ulaşılan tezlerin araştırma evreni ve örneklem sınırlılıkları açısından dağılımı da incelenmektedir. Bibliyometrik analiz yöntemiyle tezlerin tez türü, tez yılı, dil, tez konusu, sayfa sayısı vb. araştırma evrenleri belirlenerek tespit edilen araştırma sorularına cevap aranmaktadır.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Ulusal Tez Merkezi'nde 1984-2021 tarihleri arasında Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda yazılan yüksek lisans ve doktora tezlerinin araştırma soruları aracılığıyla incelenmiştir. 'Detaylı Tarama' yöntemiyle Ana Bilim Dalı kısmında yapılan filtreleme sonucunda çalışmadaki tezlere ulaşılmıştır. Filtreleme sonucunda ilk 1984 yılındaki teze ulaşılmıştır. 14.11.2021 tarihine kadar yayınlanan 2021 yılı dahil tezler çalışmaya dahil edilmiştir.

### **Araştırmanın Soruları**

Bu çalışmada belirlenen araştırma evrenleri neticesinde cevap aranılan araştırma soruları frekans analizi yöntemiyle incelenmiş olup sorular aşağıdadır;

- 1984-2021 yılları arasında YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanına kayıtlı yönetim organizasyon alanı ile ilgili kaç adet lisansüstü tez yayınlanmıştır?
- Lisansüstü tezlerde konuların dağılımı nasıldır?
- Lisansüstü tezlerde üniversitelere göre dağılım nasıldır?
- Lisansüstü tezler hangi dilde yayınlanmıştır?

- Lisansüstü tezlerin sayfa sayısı kaçtır?
- Lisans tezlerinin türleri nelerdir?
- Lisans tezlerinin danışman unvanları nedir?
- Lisansüstü tezlerin erişim durumları nedir?
- Lisansüstü tezlerin yazarlarının cinsiyet dağılımları nedir?
- Lisansüstü tezlerin çalışma yöntemleri (uygulama/teorik) nasıldır?

## Araştırma Bulguları

### 1. Yıllara Göre Dağılım

Bu alt problemde “1984-2021 yılları arasında YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanına kayıtlı yönetim organizasyon alanı ile ilgili kaç adet lisansüstü tez yayınlanmıştır?” problemine cevap aranmıştır. bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Yıllar		Adet	Yüzde
	1990’dan önce	29	7,6
	1990-2000 arası	72	18,8
	2001-2010 arası	110	28,7
	2010’dan sonra	164	42,8
	Toplam	375	97,9

*Tablo 1. Yönetim Organizasyon Alanına Yönelik Yapılan Araştırmaların Yıl Dağılımı*

Yapılan çalışmaların yıl dağılımına bakıldığında çoğunluğun 2010 yılından sonra gerçekleştiği saptanmıştır. 1990 yılından önce yazılan tezlerin sayısı yıl dağılımında en az tez sayısına sahip olduğu tabloda görüntülenmektedir. Toplam araştırma kısıtlarında yer alan tarihe kadar kayıtlı 375 adet tez yayınlanmıştır.

## 2. Üniversite Kurumlarına Göre Dağılımı

Bu alt problemde “Lisansüstü tezlerde üniversitelere göre dağılım nasıldır?” problemine cevap aranmıştır. Bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Üniversite		Adet	Yüzde
	Devlet	341	89,0
	Vakıf	34	8,9
	Toplam	375	97,9

*Tablo 2. Yönetim Organizasyon Alanına Yönelik Yapılan Araştırmaların Üniversitelere Göre Dağılımı*

Tabloda yapılan çalışmaların üniversite dağılımlarına bakıldığında çoğunluğun devlet üniversitelerinde yazıldığı tespit edilmiştir. 341 adet (%89,0) devlet üniversitelerinde, 34 adet (%8,9) vakıf üniversitelerinde yazılmıştır.

## 3. Lisansüstü Tezlerde Konulara Göre Dağılımı

Bu alt problemde “Lisansüstü tezlerde konuların dağılımı nasıldır?” problemine cevap aranmıştır. Bilgiler Tablo 3’de verilmiştir.

Tez Konu		Adet	Yüzde
	İşletme	298	77,8
	Kamu Yönetimi	16	4,2
	Eğitim ve Öğretim	11	2,9
	Bankacılık	10	2,6
	Diğer	40	10,4
	Toplam	375	97,9

*Tablo 3. Yönetim Organizasyon Alanına Yönelik Yapılan Araştırmaların Konu Dağılımı*

Yapılan çalışmada konu dağılımlarına göre elde edilen bulgularda 298 (%77,8) tanesinin İşletme, 16 (%4,2) tanesinin Kamu

Yönetimi, 11(%2,9) tanesinin Eğitim ve Öğretim, 10 (%2,6) Bankacılık, 40 (%10,4) tanesinin de diğer konularda olduğu tespit edilmiştir.

#### 4. Lisansüstü Tezlerde Dile Göre Dağılımı

Bu alt problemde “Lisansüstü tezler hangi dilde yayınlanmıştır?” problemine cevap aranmıştır. Bilgiler Tablo 4’de verilmiştir.

Dil	Adet	Yüzde
Türkçe	302	78,9
İngilizce	73	19,1
Toplam	375	97,9

*Tablo 4. Yönetim Organizasyon Alanına Yönelik Yapılan Araştırmaların Yayın Diline Göre Dağılımı*

Yapılan çalışmaların 302 tanesi (%78,9) Türkçe dilinde, 73 tanesinin (%19,1) İngilizce olduğu tespit edilmiştir.

#### 5. Lisansüstü Tezlerin Sayfa Sayısına Göre Dağılımı

Bu alt problemde “Lisansüstü tezlerin sayfa sayısı kaçtır?” problemine cevap aranmıştır. Bilgiler Tablo 5’de verilmiştir.

Sayfa Sayısı Aralık	Adet	Yüzde
51 ile 100 arası	64	16,7
101 ile 150 arası	133	34,7
151 ile 200 arası	97	25,3
201 ile 250 arası	45	11,7
251 ile 300 arası	18	4,7
301 ve üzeri	18	4,7
Toplam	375	97,9

*Tablo 5. Yönetim Organizasyon Alanına Yönelik Yapılan Araştırmaların Sayfa Sayısına Göre Dağılımı*

Yapılan çalışmaların sayfa sayısına yönelik elde edilen sonuçlarda çoğunluğun 101 ile 150 ve 151 ile 200 sayfa aralığında olduğu tespit edilmiştir. 101 ile 150 arası 133 (%34,7), 151 ile 200 arası 97 (%25,3) adet tez bulunmaktadır. 251 ile 300 arası ve 301 ve üzeri sayfa aralığındaki tezlerde aynı adette düşük bir tespit elde edilmiştir.

## 6. Lisansüstü Tezlerin Türlerine Göre Dağılımı

Bu alt problemde “Lisans tezlerinin türleri nelerdir?” problemine cevap aranmıştır. Bilgiler Tablo 6’da verilmiştir

Tez Türü	Adet	Yüzde
Yüksek Lisans	281	73,4
Doktora	94	24,5
Toplam	375	97,9

*Tablo 6. Yönetim Organizasyon Alanına Yönelik Yapılan Araştırmaların Türüne Göre Dağılımı*

Yapılan çalışmaların türlerine yönelik elde edilen sonuçlarda 281’nin (%73,4) yüksek lisans çalışması olduğu, 94’ünün (%24,5) doktora tez çalışması olduğu tespit edilmiştir.

## 7. Lisansüstü Tezlerin Danışman Unvanlarına Göre Dağılımı

Bu alt problemde “Lisansüstü tezlerinin danışman unvanları nedir?” problemine cevap aranmıştır. Bilgiler Tablo 8’de verilmiştir.

Danışman	Adet	Yüzde
Danışman Bilgisi Yok	8	2,1
Dr. Öğr. Üyesi	89	23,2
Doç. Dr.	108	28,2
Profesör	170	44,4
Toplam	375	97,9

*Tablo 7. Yönetim Organizasyon Alanına Yönelik Yapılan Araştırmaların Danışman Unvanına Göre Dağılımı*

Yapılan çalışmaların danışman unvanlarına yönelik elde edilen sonuçlarda 8’inde (%2,1) danışman bilgisinin olmadığı, 89’unun (%23,2) Dr. Öğretim yesi, 108’inin (%28,2) Doç. Dr. olduğu ve son olarak 170’inin (%44,4) Profesör olduğu tespit edilmiştir.

## 8. Lisansüstü Tezlerin Erişim Durumlarına Göre Dağılımı

Bu alt problemde “Lisansüstü tezlerin erişim durumları nedir?” problemine cevap aranmıştır. Bilgiler Tablo 8’de verilmiştir.

Erişim Durumu		Adet	Yüzde
	Erişilebilir	252	65,8
	Erişilemez	123	32,1
	Toplam	375	97,9

*Tablo 8. Yönetim Organizasyon Alanına Yönelik Yapılan Araştırmaların Erişim Durumuna Göre Dağılımı*

Yapılan çalışmaların erişilebilir olup olmadıklarına yönelik elde edilen sonuçlarda 252 adedinin (%65,8)’inin erişilebilir olduğu, 123 adedinin (%32,1)’sinin ise erişilemez olduğu tespit edilmiştir.

## 9. Lisansüstü Tezlerin Yazarlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Bu alt problemde “Lisansüstü tezlerin yazarlarının cinsiyet dağılımları nedir?” problemine cevap aranmıştır. Bilgiler Tablo 9’da verilmiştir

Cinsiyet		Adet	Yüzde
	Kadın	155	40,5
	Erkek	220	57,4
	Toplam	375	97,9

*Tablo 9. Yönetim Organizasyon Alanına Yönelik Yapılan Araştırmaların Cinsiyete Göre Dağılımı*



1984-2021 yılları arasında yönetim organizasyon anabilim dalında çalışma yapan kişilerin cinsiyet dağılımları incelendiğinde 155 adedinin (%40,5) kadın, 220 adedinin (%57,4) erkek yazarlı olduğu tespit edilmiştir.

## 10. Lisansüstü Tezlerin Çalışma Yöntemine Göre Dağılımı

Bu alt problemde “Lisansüstü tezlerin çalışma yöntemine göre dağılımı nasıldır?” problemine cevap aranmıştır. Bilgiler Tablo 10’de verilmiştir.

Çalışma Yöntemi		Adet	Yüzde
	Yok	32	8,4
	Uygulama	208	54,3
	Teorik	135	35,2
	Toplam	375	97,9

*Tablo 10. Yönetim Organizasyon Alanına Yönelik Yapılan Araştırmaların Çalışma Yöntemine Göre Dağılımı*

Yapılan çalışmalarda kullanılan yöntemlerin 32’sinde (%8,4) çalışma yöntemi yok olarak, 208’inde (%54,3) çalışma yöntemi uygulama ve 135’inde (%35,2) çalışma yöntemi teorik olduğu tespit edilmiştir.

## Türkiye’de Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Yapılan Tez Çalışmalarının Hipotez Dağılımları

Çalışmanın tüm değişkenleri için ilk önce Normallik testleri yapılmıştır. Tüm değişkenler için Kolmogorov-Smirnov testi p value değerleri 0,000 olarak bulunmuştur.

Normallik Kolmogorov-Smirnov Hipotezi: Veri dağılımı normal dağılıma uygun değildir.

Bu değerlerin tamamı kod değerleri olduğundan dolayı kesikli bir dağılıma sahiptir. Bu nedenle Non-parametrik testler kullanılmıştır. Analizlerin tamamı ki-kare bağımsızlık testi ile uygulanmış ve bir değişkenin farklı kategorilerinin, başka bir

değişkenin farklı kategorilerini etkileyip etkilemediği yani bağımsız olup olmadıkları test edilmiştir. Testlerin tamamı SPSS 25 programında 0,05 önem seviyesinde yapılmış ve yorumlanmıştır.

**Cinsiyetlere göre çalışma yöntemi (teorik/uygulama) arasında farklılık vardır. Yöntem cinsiyetten bağımsızdır.**

Bunu test etmek için Ki-kare bağımsızlık testleri yapılmıştır. Bu teste göre 0,05 önem seviyesinde cinsiyetler ile çalışma yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (p value=0,467>0,05).

Cinsiyet		ÇALIŞMA YÖNTEMİ			Toplam
		Yok	Uygulama	Teorik	
Kadın		10	89	56	155
		6,5%	57,4%	36,1%	100,0%
Erkek		22	119	79	220
		10,0%	54,1%	35,9%	100,0%
Toplam		32	208	135	375
		8,5%	55,5%	36,0%	100,0%

*Tablo 11. Cinsiyet Çalışma Yöntemi (Çapraz tablo)*

Tabloya göre 375 tezin 155'inin yazarı kadın, 220 sinin yazarı erkektir. Kadınların tezlerinin 10 (%6,5) unda çalışma yöntemi yok, 89 unda (%57,4) uygulamalı yöntem ve 56'sında (%36.1) teorik bir çalışma yapılmıştır. Erkeklerin tezlerinin 22 (%10) unda çalışma yöntemi yok, 119 unda (%54,1) uygulamalı yöntem ve 79 unda (%35.9) teorik bir çalışma yapılmıştır. Cinsiyetlere göre dağılımların benzerliği tablo da görülebilir. Cinsiyetler ile çalışmada kullanılan yöntem birbirinden bağımsızdır.

**Cinsiyetlere göre Tez türlerinin dağılımı arasında anlamlı farklılık vardır.**

Bunu test etmek için Ki-kare bağımsızlık testleri yapılmıştır. Bu teste göre 0,05 önem seviyesinde cinsiyetler ile tez türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. (p value=0,836>0,05).

Cinsiyet		TEZ TÜRÜ		Toplam
		Yüksek Lisans	Doktora	
Kadın		117	38	155
		75,5%	24,5%	100,0%
Erkek		164	56	220
		74,5%	25,5%	100,0%
Toplam		281	94	375
		74,9%	25,1%	100,0%

*Tablo 12. Cinsiyet İle Tez Türü (Çapraz Tablo)*

Tabloya göre 375 tezin 155'inin yazarı kadın, 220 sinin yazarı erkektir. Kadınların tezlerinin 117 (%75,5)'i Yüksek Lisans, 38 ( %24,5) tanesi Doktora tezlerinden oluşan bir çalışma yapılmıştır. Erkeklerin tezlerinin 164 (%74,5) inde Yüksek Lisans, 56 sında (%25,5) tanesi Doktora tezlerinden oluşmaktadır. Cinsiyetlere göre dağılımların benzerliği tablo da görülebilir. Tabloya göre cinsiyetler ile yazılan tez türü birbirinden bağımsızdır.

### **Okunan okulun devlet veya özel olmasına göre tez yazım dilleri arasında fark vardır.**

Bunu test etmek için Ki-kare bağımsızlık testleri yapılmıştır. Bu teste göre 0,05 önem seviyesinde okul türü ile yazım dili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. (p value=0,000<0,05).

Devlet/Vakıf		DİL		Toplam
		Türkçe	İngilizce	
Devlet		295	46	341
		86,5%	13,5%	100,0%
Vakıf		7	27	34
		20,6%	79,4%	100,0%
Toplam		302	73	375
		80,5%	19,5%	100,0%

*Tablo 13. Devlet / Vakıf İle Dil ( Çapraz Tablo)*

Tabloya göre özel nitelikli kurumlarda daha fazla İngilizce tezler yazılmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı farklılık mevcuttur.

375 adet tezin 341 tanesi devlet, 34 tanesi vakıf üniversiteleri tarafından yazdırılmıştır. Devlet üniversitelerinde yazılan 341 tezi, 295 (%86,5) i Türkçe 46 (%13,5) İngilizce olarak yazılmıştır. Vakıf üniversitelerinde yazılan 34 tezin 7 si (%20,6) Türkçe 27 si İngilizce olarak yazılmıştır. Yani Vakıf üniversiteleri İngilizce, devlet üniversiteleri ağırlıklı olarak Türkçe tez yaptırmaktadır.

**Okunan okulun devlet veya özel olmasına göre tez türleri arasında fark vardır.**

Bunu test etmek için Ki-kare bağımsızlık testleri yapılmıştır. Bu teste göre 0,05 önem seviyesinde okul türü ile tez türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. (p value=0,000<0,05).

Üniversite Türü		TEZ TÜRÜ		Toplam
		Yüksek Lisans	Doktora	
Devlet		276	65	341
		80,9%	19,1%	100,0%
Vakıf		5	29	34
		14,7%	85,3%	100,0%
Toplam		281	94	375
		74,9%	25,1%	100,0%

*Tablo 14. Devlet/Vakıf İle Tez Türü (Çapraz Tablo)*

Tabloya göre özel nitelikli kurumlarda daha fazla Yüksek Lisans tezleri yazılmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı farklılık mevcuttur. Özel okullarda yoğunluk doktora tezlerinde olmuştur. 375 adet tezin 341 tanesi devlet, 34 tanesi vakıf üniversiteleri tarafından yazdırılmıştır. Devlet üniversitelerinde yazılan 341 adet tezin 276 ( %80,9) Yüksek Lisans, 65 (%19,1) tanesi Doktora tezlerinden oluşmaktadır. Vakıf üniversitelerinde yazılan 5 (%14,7) tane Yüksek Lisans, 29 ( %85,3) tanesi de Doktora Tezlerinden oluşmaktadır.

**Okunan okulun devlet veya özel olmasına göre tez sayfa sayıları arasında fark vardır.**

Bunu test etmek için Ki-kare bağımsızlık testleri yapılmıştır. Bu teste göre 0,05 önem seviyesinde okul türü ile sayfa sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. (p value=0,001<0,05)

DEVLET/VA KIF		SAYFA SAYISI ARALIK						Topl am
		51 ile 100 aras 1	101 ile 150 aras 1	151 ile 200 aras 1	201 ile 250 aras 1	251 ile 300 aras 1	301 ve üzer i	
Devlet		60	127	91	35	14	14	341
		17,6 %	37,2 %	26,7 %	10,3 %	4,1 %	4,1 %	100,0 %
Vakıf		4	6	6	10	4	4	34
		11,8 %	17,6 %	17,6 %	29,4 %	11,8 %	11,8 %	100,0 %
Toplam		64	133	97	45	18	18	375
		17,1 %	35,5 %	25,9 %	12,0 %	4,8 %	4,8 %	100,0 %

*Tablo 15. Devlet/Vakıf İle Sayfa Sayısı Aralık (Çapraz Tablo)*

Çalışmadaki 375 adet tezin 341 tanesi Devlet, 34 tanesi Vakıf üniversitelerinde yazdırılmıştır. Devlet üniversitelerinde yazılan 60 (%17,6) adet tez 51 ile 100 arası, 127 (%37,2) adet tez 101 ile 150 arası, 91(%26,7) adet tez 151 ile 200 arası, 35 (%10,3) adet tez 201 ile250 arası, 14 (%4,1) adet tez 251 ile 300 arası ve 14 (%4,1) adet tez 301 ve üzeri sayfadan oluşmaktadır. Vakıf üniversitelerinde yazılan tezlerden 4 (%11,8) tanesi 51 ile 100 arası, 6 (%17,6) tanesi 101 ile 150 arası, 6 (%17,6) 151 ile 200 arası, 10 (%29,4) tanesi 201 ile 250 arası 4 (%11,8) tanesi 251 ile 300 arası ve 4 (%11,8) adet tez de 301 ve üzeri sayfadan yazılmıştır. Tabloya göre genellikle devlet üniversitelerinde 101 ile 150 arasında yazılan tezlerde ağırlık olmakta iken vakıf üniversitelerinde 201 ile 250 arası sayfa sayısı

olan tezlerde ağırlık bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinde yazılan tezlerin %50'sinden fazlasında 201 ve üstü sayfadan oluşmaktadır. Devlet üniversitelerindeki yazılan tezlerin %70'inden fazlası 200 sayfanın altında yazılmıştır. Yani vakıf üniversitelerinde yazılan tezlerin sayfa sayıları daha fazla olmakla birlikte devlet üniversitelerinde yazılan tezlerin daha ince olduğu söylenebilir.

### **Okunan okulun devlet veya vakıf olmasına göre çalışma yöntemi arasında fark vardır.**

Bunu test etmek için Ki-kare bağımsızlık testleri yapılmıştır. Bu teste göre 0,05 önem seviyesinde okul türü ile çalışma yöntemi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. (p value=0,114>0,05).

DEVLET/VAKIF		ÇALIŞMA YÖNTEMİ			Toplam
		Yok	Uygulama	Teorik	
Devlet		32	189	120	341
		9,4%	55,4%	35,2%	100,0%
Vakıf		0	19	15	34
		0,0%	55,9%	44,1%	100,0%
Toplam		32	208	135	375
		8,5%	55,5%	36,0%	100,0%

*Tablo 16. Devlet/Vakıf İle Çalışma Yöntemi (Çapraz Tablo)*

Tabloya göre çalışmada yer alan toplam 375 tane tezin 341 tanesi devlet, 34 tanesi vakıf üniversiteleri tarafından yazdırılmıştır. Devlet üniversitelerindeki 32 (%9,4) tane tezde çalışma yöntemi yok, 189 (%55,4) tane tezde çalışma yöntemi uygulama, 120 (%35,2) tane tezde çalışma teorik olarak çalışılmıştır. Vakıf üniversitelerinde 0 (%0,0) tanesinde çalışma yöntemi yok, 19 (%55,9) tez çalışma yöntemi uygulama ve 15 (%44,1) tez çalışma yöntemi teorik olarak çalışılmıştır. Tabloya göre çalışma yöntemi ile okunulan okul (devlet, vakıf) birbirinden bağımsızdır.

### **Tezin yazım diline göre tez türleri arasında fark vardır.**

Bunu test etmek için Ki-kare bağımsızlık testleri yapılmıştır. Bu teste göre 0,05 önem seviyesinde dil ile tez türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. ( $p$  value=0,000<0,05).

DİL		TEZ TÜRÜ		Toplam
		Yüksek Lisans	Doktora	
Türkçe		255	47	302
		84,4%	15,6%	100,0%
İngilizce		26	47	73
		35,6%	64,4%	100,0%
Toplam		281	94	375
		74,9%	25,1%	100,0%

*Tablo 17. Dil İle Tez Türü (Çapraz Tablo)*

Tabloya göre çalışmada yer alan toplam 375 adet tezin 302 tanesi Türkçe, 73 tanesi İngilizce olarak yazılmıştır. 302 tane Türkçe tezlerden 255 (%84,4) tanesi Yüksek Lisans, 47 (%15,6) tez Doktora Tezlerinden oluşmaktadır. 73 adet İngilizce tezlerin 26 (%35,6) adedi Yüksek Lisans, 47 (%64,4) tanesi Doktora tezlerinden oluşmaktadır. İstatistiksel analiz sonucunda Türkçe dilinde yazılan tezler Yüksek Lisans türünde ağırlık göstermekte iken, İngilizce dilinde yazılan tezler Doktora tezlerinde ağırlık göstermektedir.

### **Tezin yazım dili ile danışman ünvanları arasında anlamlı farklılık vardır.**

Bunu test etmek için Ki-kare bağımsızlık testleri yapılmıştır. Bu teste göre 0,05 önem seviyesinde dil ile danışmanın ünvanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. ( $p$  value=0,010<0,05).

DİL		DANIŞMAN				Toplam
		Danışman Bilgisi Yok	Dr. Öğr. Üyesi	Doç. Dr.	Profesör	
Türkçe		8	79	91	124	302
		2,6%	26,2%	30,1%	41,1%	100,0%
İngilizce		0	10	17	46	73
		0,0%	13,7%	23,3%	63,0%	100,0%
Toplam		8	89	108	170	375
		2,1%	23,7%	28,8%	45,3%	100,0%

*Tablo 18. Dil İle Danışman (Çapraz Tablo)*

Tabloya göre 375 adet tezden 302 tanesi Türkçe, 73 tanesi İngilizce dilinde yazılmıştır. 302 tane Türkçe dil türünde yazılan tezlerin 8 (%2,6) sında danışman bilgisi yok, 79 (%26,2) sinde Dr. Öğr.Üyesi, 91 (%30,1) ında Doç. Dr., 124(%41,1)ünde Profesör danışman bulunmaktadır. İngilizce tezlerin 0 (%0,0) ında danışman bilgisi yok, 10 (%13,7) unda Dr. Öğretim Üyesi, 17(%23,3) sinde Doç.Dr. ve 46 (%63,0) sında Profesör danışmanlar bulunmaktadır. İstatistiksel olarak Türkçe ve İngilizce yazılan tezlerde ağırlıklı olarak Profesör danışman ile tez yazım çalışmaları bulunmaktadır.

**Tezin diline göre çalışma yöntemleri arasında anlamlı farklılık vardır.**

Bunu test etmek için Ki-kare bağımsızlık testleri yapılmıştır. Bu teste göre 0,05 önem seviyesinde dil ile çalışma yöntemi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. ( $p \text{ value}=0,046 < 0,05$ ).

DİL		ÇALIŞMA YÖNTEMİ			Toplam
		Yok	Uygulama	Teorik	
Türkçe		31	166	105	302
		10,3%	55,0%	34,8%	100,0%
İngilizce		1	42	30	73
		1,4%	57,5%	41,1%	100,0%
Toplam		32	208	135	375
		8,5%	55,5%	36,0%	100,0%

*Tablo 19. Dil İle Çalışma Yöntemi (Çapraz Tablo)*



Tabloya göre 375 adet yazılan tezlerden 302 tanesi Türkçe, 73 tanesi İngilizce dilinde yazdırılmıştır. Türkçe dilindeki tezlerin 31 (%10,3) çalışma yöntemi yok, 166 (%55,0) çalışma yöntemi uygulama, 105 (%34,8) çalışma yöntemi teorik olarak yazılmıştır. İngilizce dilinde yazılan tezlerin 1 (%1,4) çalışma yöntemi yok, 42 (%57,5) çalışma yöntemi uygulama, 30 (%41,1) çalışma yöntemi teorik olarak yazılmıştır. Yani Türkçe dilinde yazılan tezlerin %50'sinden fazlası çalışma yöntemini uygulama, İngilizce dilinde yazılan tezlerin de %50'sinden fazlası çalışma yöntemini uygulama olarak yapmıştır. Yani teorik çalışma yöntemi hem Türkçe hem İngilizce dili ile yazılan tezlerde uygulama çalışma yönteminden daha az kullanılan bir yöntemdir.

### **Tez türü ile sayfa sayısı arasında anlamlı farklılık vardır.**

Yapılan teste göre tez türü ile sayfa sayısı arasında anlamlı farklılık vardır.

(p value=0,000<0,05)

TEZ TÜRÜ		SAYFA SAYISI ARALIK						Toplam
		51 ile 100 arası	101 ile 150 arası	151 ile 200 arası	201 ile 250 arası	251 ile 300 arası	301 ve üzeri	
Yüksek Lisans		63	121	70	22	3	2	281
		22,4 %	43,1 %	24,9 %	7,8 %	1,1 %	0,7 %	100,0 %
Doktora		1	12	27	23	15	16	94
		1,1 %	12,8 %	28,7 %	24,5 %	16,0 %	17,0 %	100,0 %
Toplam		64	133	97	45	18	18	375
		17,1 %	35,5 %	25,9 %	12,0 %	4,8 %	4,8 %	100,0 %

*Tablo 20. Tez Türü İle Sayfa Sayısı Aralık (Çapraz Tablo)*

Tabloya göre 375 tane tezin 281 tanesi yüksek lisans, 94 tanesi doktora alanında yazılmıştır. Yüksek lisansda yazılan 281 tane tezin 63 (%22,4) 51 ile 100 arası, 121 (%43,1) tanesi 101 ile 150

arası, 70 (%24,9) 151 ile 200 arası, 22 (%7,8) tanesi 201 ile 250 arası, 3 (%1,1) 251 ile 300 arası ve 2 (%0,7) tanesi 301 ve üzeri sayfa sayısından oluşmaktadır. İngilizce yazılan 94 tane tezin 1 (%1,1) tanesi 51 ile 100 arası, 12 (%12,8) tanesi 101 ile 150 arası, 27 (%28,7) 151 ile 200 arası, 23 (%24,5) tanesi 201 ile 250 arası, 15 (%16,0) tanesi 251 ile 300 arası ve 16 (%17,0) tanesi 301 ve üzeri sayfadan oluşmaktadır. Yani tabloya göre yüksek lisansta yazılan tezlerin sayfa sayısı aralığı 101 ile 150 arası ağırlıklı iken, doktora alanında yazılan tezlerin sayfa sayısı aralığı 151 ile 200 arası ağırlık göstermektedir.

### **Tez türü ile danışman ünvanı arasında anlamlı farklılık vardır.**

Yapılan test sonucunda farklılık bulunmuştur. (p value=0,000<0,05)

TEZ TÜRÜ		DANIŞMAN				Toplam
		Danışman Bilgisi Yok	Dr. Öğr. Üyesi	Doç. Dr.	Profesör	
Yüksek Lisans		7	81	90	103	281
		2,5%	28,8%	32,0%	36,7%	100,0%
Doktora		1	8	18	67	94
		1,1%	8,5%	19,1%	71,3%	100,0%
Toplam		8	89	108	170	375
		2,1%	23,7%	28,8%	45,3%	100,0%

*Tablo 21. Tez Türü İle Danışman (Çapraz Tablo)*

Tabloya göre 375 tane tezin 281 tanesi yüksek lisans, 94 tanesi doktora tez türünde yazılmıştır. 281 tane yüksek lisans tezinde 7 (%2,5) danışman bilgisi yok, 81 (%28,8) Dr. Öğr. Üyesi, 90 (%32,0) Doç. Dr., 103(%36,7) Profesör ünvanları bulunmaktadır. 94 tane doktora tezinde 1 (%1,1) danışman bilgisi yok, 8 (%8,5) Dr. Öğr. Üyesi, 18 (%19,1) Doç.Dr., 67 (%71,3) Profesör danışman ünvanları ile yazdırılmıştır. Yani yüksek lisans ve doktora tez türlerinden ağırlıklı olarak profesör danışman ile tez çalışmaları yapılmıştır.

**Tez türü ile çalışma yöntemi arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

Yapılan test sonucunda farklılık bulunmuştur. (p value=0,029<0,05)

TEZ TÜRÜ		ÇALIŞMA YÖNTEMİ			Toplam
		Yok	Uygulama	Teorik	
Yüksek Lisans		30	155	96	281
		10,7%	55,2%	34,2%	100,0%
Doktora		2	53	39	94
		2,1%	56,4%	41,5%	100,0%
Toplam		32	208	135	375
		8,5%	55,5%	36,0%	100,0%

*Tablo 22. Tez Türü İle Çalışma Yöntemi (Çapraz Tablo)*

Tabloya göre 375 tane tezin 281 tanesi yüksek lisans, 94 tanesi doktora tez türünden oluşmaktadır. 281 tane yüksek lisans tezinin 30 (%10,7) tanesinde çalışma yöntemi yok, 155 (%55,2) çalışma yöntemi uygulama, 96 (%34,2) çalışma yöntemi teorik olarak yazdırılmıştır. Doktora tezlerinde 2 (%2,1) çalışma yöntemi yok, 53 (%56,4) çalışma yöntemi uygulama, 39 (%41,5) çalışma yönteminde teorik bulunmaktadır. Yani yüksek lisans ve doktora çalışma yöntemi olarak uygulama ağırlıklı olmaktadır.

**Danışmanın ünvanına göre tez sayfa sayısı arasında ilişki vardır.**

Test sonucu farklılık vardır. (p value= 0,002<0,05)

DANIŞMAN		SAYFA SAYISI						Toplam
		ARALIK	51 ile 100 arası	101 ile 150 arası	151 ile 200 arası	201 ile 250 arası	251 ile 300 arası	
Danışman Bilgisi Yok		6	1	1	0	0	0	8
		75,0 %	12,5 %	12,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Dr. Öğr. Üyesi		11	38	23	11	2	4	89
		12,4 %	42,7 %	25,8 %	12,4 %	2,2 %	4,5 %	100,0 %
Doç. Dr.		20	45	26	12	4	1	108
		18,5 %	41,7 %	24,1 %	11,1 %	3,7 %	0,9 %	100,0 %
Profesör		27	49	47	22	12	13	170
		15,9 %	28,8 %	27,6 %	12,9 %	7,1 %	7,6 %	100,0 %
Toplam		64	133	97	45	18	18	375
		17,1 %	35,5 %	25,9 %	12,0 %	4,8 %	4,8 %	100,0 %

*Tablo 23. Danışman İle Sayfa Sayısı Aralık (Çapraz Tablo)*

Tabloya göre 375 adet tezin danışman dağılımı Profesör 170, Doç.Dr. 108, Dr. Öğr. Üyesi 89 ve danışman bilgisi olmayan 8 tane tezden oluşmaktadır. 170 tane profesör danışmanlığındaki tezin 27 (%15,9), 51 ile 100 arası, 49 (%28,8) 101 ile 150 arası, 47 (%27,6) 151 ile 200 arası, 22 (%12,9) 201 ile 250 arası, 12 (%7,1) arası 251 ile 300 arası ve 13 (%7,6) 301 ve üzeri sayfa sayısı aralığından oluşmaktadır. 108 tane Doç. Dr danışmanlığındaki tezin 20 (%18,5) 51 ile 100 arası, 45 (%41,7) tane tezin 101 ile 150 arası, 26 (%24,1) tezin 151 ile 200 arası, 12 (%11,1) tezin 201 ile 250 arası, 4 (%3,7)

tezin 251 ile 300 arası ve 1 (%0,9) 301 ve üstü sayfa sayısı aralığından oluşmaktadır. 89 tane Dr. Öğr.Üyesi danışmanlığındaki tezin 11 (%12,4) tanesi 51 ile 100 arası, 38 (%42,7) tezin 101 ile 150 arası, 23 (%25,8) tezin 151 ile 200 arası, 11 (%12,4) tezin 201 ile 250 arası, 2 (%2,2) tane tezin 251 ile 300 arası ve 4 (%4,5) tezin 301 ve üzeri sayfa sayısı aralığında olduğu görüntülenmektedir. 8 tane danışman bilgisi olmayan tezlerin 6 (%75,0) 51 ile 100 arası, 1 (%12,5) tezin 101 ile 150 arası, 1 (%12,5) tezin 151 ile 200 arası ve 0 (%0,0) 201 ile 250 arası- 251 ile 300 arası- 301 ve üzeri arası sayfa sayısındaki tezlerden oluşmaktadır. Yani istatistiksel olarak profesör danışmanlığında yazılan tezlerin %70'inden fazlası 200 sayfanın altında yazılmıştır. Doç. Dr. danışmanlığında yazılan tezlerin %80'i 200 sayfanın altında yazılmıştır. Dr. Öğretim üyesi danışmanlığındaki tezlerin %80'i 200 sayfanın altında yazılmıştır. Danışman bilgisi olmayan durumunda ise %75'i 100 sayfanın altında yazılmıştır.

#### **H14. Danışman ünvanına göre çalışma yöntemi arasında farklılıklar vardır.**

Test sonucunda farklılık vardır.(p value =0.003<0,05)

DANIŞMAN		ÇALIŞMA YÖNTEMİ			Toplam
		Yok	Uygulama	Teorik	
Danışman Bilgisi Yok		4	2	2	8
		50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Dr. Öğr. Üyesi		4	53	32	89
		4,5%	59,6%	36,0%	100,0%
Doç. Dr.		9	60	39	108
		8,3%	55,6%	36,1%	100,0%
Profesör		15	93	62	170
		8,8%	54,7%	36,5%	100,0%
Toplam		32	208	135	375
		8,5%	55,5%	36,0%	100,0%

*Tablo 24. Danışman İle Çalışma Yöntemi (Çapraz Tablo)*

Tabloya göre 375 adet tezin danışman dağılımı Profesör 170, Doç.Dr. 108, Dr. Öğr. Üyesi 89 ve danışman bilgisi olmayan 8 tane tezden oluşmaktadır. Profesör ile 15 (%8,8) çalışma yöntemi yok, 93 (%54,7) çalışma yöntemi uygulama, 62 (%36,5) çalışma yöntemi teorik, Doç.Dr. 9 (%8,3) çalışma yöntemi yok, 60 (%55,6) çalışma yöntemi uygulama, 39 (%36,1) çalışma yöntemi teoriktir. Dr. Öğr. Üyesi 4 (%4,5) çalışma yöntemi yok, 53 (%59,6) çalışma yöntemi uygulama, 32 (%36,0) çalışma yöntemi teorik, danışman bilgisi olmayan 4 (%50) çalışma yöntemi yok, 2 (%25) çalışma yöntemi uygulama ve 2 (%25) çalışma yöntemi uygulama bulunmaktadır.

<b>HİPOTEZLER</b>	Kabul/ Red
H1. Cinsiyetlere göre çalışma yöntemi (teorik/uygulama) arasında farklılık vardır.	Red
H2. Cinsiyetlere göre Tez türlerinin dağılımı arasında anlamlı farklılık vardır	Red
H3. Okunan okulun devlet veya özel olmasına göre tez yazım dilleri arasında fark vardır.	Kabul
H4. Okunan okulun devlet veya özel olmasına göre tez türleri arasında fark vardır.	Kabul
H5. Okunan okulun devlet veya özel olmasına göre tez sayfa sayıları arasında fark vardır.	Kabul
H6. Okunan okulun devlet veya vakıf olmasına göre çalışma yöntemi arasında fark vardır.	Red
H7. Tezin yazım diline göre tez türleri arasında fark vardır	Kabul
H8. Tezin yazım dili ile danışman ünvanları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H9. Tezin diline göre çalışma yöntemleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H10. Tez türü ile sayfa sayısı arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H11. Tez türü ile danışman ünvanı arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H12. Tez türü ile çalışma yöntemi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H13. Danışmanın ünvanına göre tez sayfa sayısı arasında ilişki vardır.	Kabul
H14. Danışman ünvanına göre çalışma yöntemi arasında farklılıklar vardır.	Kabul

## SONUÇ

Türkiye’de düzenli olarak lisansüstü tezlerin yayınlandığı ve çeşitli arama kriterlerine göre tezlere ulaşılabilirlik yönünden kolay olan YÖKTEZ veri tabanından alınan tezlerin bibliyometrik analizinin yapıldığı bu çalışmada elde edilen farklı bulgulara ve sonuçlara rastlanılmaktadır. Bu çalışma sonucunda YÖKTEZ’de 1984-2021 yılları arasında yayınlanan Doktora ve Yüksek Lisans tezlerinin en çok yayın yapan üniversitelerin tespiti ve vakıf- devlet üniversitesi ayrımı incelenmiştir. Çalışmada belirlenen araştırma evrenleri neticesinde cevap aranılan araştırma soruları frekans analizi yöntemiyle incelenmiştir. Ulusal Tez Merkezi’nde 1984-2021 tarihleri arasında Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı’nda yazılan yüksek lisans ve doktora tezlerinin araştırma soruları aracılığıyla incelenmiştir. ‘Detaylı Tarama’ yöntemiyle Ana Bilim Dalı kısmında yapılan filtreleme sonucunda çalışmadaki tezlere ulaşılmıştır. Filtreleme sonucunda ilk 1984 yılındaki teze ulaşılmıştır. 14.11.2021 tarihine kadar yayınlanan 2021 yılı dahil tezler çalışmaya dahil edilmiştir. 375 adet lisansüstü tez YÖKTEZ’den ulaşılarak çalışmada kullanılmıştır. SPSS veri analizi yöntemiyle amaçlarına göre ayrılan ve içerik bakımından incelenen tezler oluşturulan hipotezler ve değişkenler yardımıyla ve değişkenler arasındaki ilişkilerden elde edilen bulgular yönünden değerlendirilmesi sağlanmıştır. Çalışmanın tüm değişkenleri için ilk önce Normallik testleri yapılmıştır. Tüm değişkenler için Kolmogorov-Smirnov testi p value değerleri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin tamamı kod değerleri olduğundan dolayı kesikli bir dağılıma sahiptir. Bu nedenle Non-parametrik testler kullanılmıştır. Araştırma soruları ile yapılan incelemeler sonucunda 14 tane hipotez üzerinde istatistiksel olarak testler yapılmıştır. Hip1: Cinsiyetlere göre çalışma yöntemi (teorik/uygulama) arasında farklılık vardır. Yöntem cinsiyetten bağımsızdır. Bunu test etmek için Ki-kare bağımsızlık testleri yapılmıştır. Bu teste göre 0,05 önem seviyesinde cinsiyetler ile çalışma yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyetler ile çalışmada kullanılan yöntem birbirinden bağımsızdır. . Hip13:Danışmanın

ünvanına göre tez sayfa sayısı arasında ilişki vardır. Test sonucu farklılık vardır. İstatistiksel olarak profesör danışmanlığında yazılan tezlerin %70'inden fazlası 200 sayfanın altında yazılmıştır. Doç. Dr. danışmanlığında yazılan tezlerin %80'i 200 sayfanın altında yazılmıştır. Dr. Öğretim üyesi danışmanlığındaki tezlerin %80'i 200 sayfanın altında yazılmıştır. Danışman bilgisi olmayan durumda ise %75'i 100 sayfanın altında yazılmıştır. Okunan okulun devlet veya özel olmasına göre tez sayfa sayıları arasında fark vardır. Genellikle devlet üniversitelerinde 101 ile 150 arasında yazılan tezlerde ağırlık olmakta iken vakıf üniversitelerinde 201 ile 250 arası sayfa sayısı olan tezlerde ağırlık bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinde yazılan tezlerin %50'sinden fazlasında 201 ve üstü sayfadan oluşmaktadır. Devlet üniversitelerindeki yazılan tezlerin %70'inden fazlası 200 sayfanın altında yazılmıştır. Yani vakıf üniversitelerinde yazılan tezlerin sayfa sayıları daha fazla olmakla birlikte devlet üniversitelerinde yazılan tezlerin daha ince olduğu söylenebilir. Hip9: Tezin diline göre çalışma yöntemleri arasında anlamlı farklılık vardır. 375 adet yazılan tezlerden 302 tanesi Türkçe, 73 tanesi İngilizce dilinde yazdırılmıştır. Türkçe dilindeki tezlerin 31 (%10,3) çalışma yöntemi yok, 166 (%55,0) çalışma yöntemi uygulama, 105 (%34,8) çalışma yöntemi teorik olarak yazılmıştır. İngilizce dilinde yazılan tezlerin 1 (%1,4) çalışma yöntemi yok, 42 (%57,5) çalışma yöntemi uygulama, 30 (%41,1) çalışma yöntemi teorik olarak yazılmıştır. Yani Türkçe dilinde yazılan tezlerin %50'sinden fazlası çalışma yöntemini uygulama, İngilizce dilinde yazılan tezlerin de %50'sinden fazlası çalışma yöntemini uygulama olarak yapmıştır. Yani teorik çalışma yöntemi hem Türkçe hem İngilizce dili ile yazılan tezlerde uygulama çalışma yönteminden daha az kullanılan bir yöntemdir. Bu çalışma ile yönetim organizasyon anabilim dalında farklı alt konular olmasından kaynaklı da alanda ilk yayınlanan tezin olduğu bir kapsamlı çalışma bulunmamaktadır. Hip10: Tez türü ile sayfa sayısı arasında anlamlı farklılık vardır. Yüksek lisansta yazılan 281 tane tezin 63 (%22,4) 51 ile 100 arası, 121 (%43,1) tanesi 101 ile 150 arası, 70 (%24,9) 151 ile 200 arası, 22 (%7,8) tanesi 201 ile 250



arası, 3 (%1,1) 251 ile 300 arası ve 2 (%0,7) tanesi 301 ve üzeri sayfa sayısından oluşmaktadır. İngilizce yazılan 94 tane tezin 1 (%1,1) tanesi 51 ile 100 arası, 12 (%12,8) tanesi 101 ile 150 arası, 27 (%28,7) 151 ile 200 arası, 23 (%24,5) tanesi 201 ile 250 arası, 15 (%16,0) tanesi 251 ile 300 arası ve 16 (%17,0) tanesi 301 ve üzeri sayfadan oluşmaktadır. Yani tabloya göre yüksek lisansta yazılan tezlerin sayfa sayısı aralığı 101 ile 150 arası ağırlıklı iken, doktora alanında yazılan tezlerin sayfa sayısı aralığı 151 ile 200 arası ağırlık göstermektedir. Çalışma ile ilgili alanda yayınlanan tezlerde spesifik olarak genel tespitinin ve bilgisine ulaşılmak istenen amaçlar hakkında değişkenler belirlenip çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Buna istianeden akademik alanda literatüre bibliyometrik analiz yöntemiyle elde edilen veriler ile katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Beaver, D. (2001). Reflections on scientific collaboration: Past, present and future. *Scientometrics*, 52 (3), 365-377.

Profili, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2010.

Cozzens, S. E. (1989). What do citations count ? The rhetoric first model. *Scientometrics*, 15, 437-447.

Demirel, İ.H., Saraç, C., Akıllı, E., Büyükçınar, Ö., Yetgin, S. & Gürses, E.A. (2008b). Sağlık Bakanlığı kurumlarının Türkiye'nin bilimsel yayın sayısına katkıları. Ankara: TÜBİTAK ULAKBİM.

Egghe, L. & Rousseau, R. (1990). Introduction to informetrics: Quantitative methods in library documentation and information science. Amsterdam: Elsevier Science Publishers.

Garfield, E. (1955). Citation indexes for science new dimension in documentation through association of ideas. *Science*, 122 (3159), 108-111

Garfield, E. (1979). Citation indexing: Its theory and application in science, technology and humanities. New York: Wiley.

Glänzel, W. & Schubert, A. (2004). Analyzing scientific collaboration through coauthorship.

F. H. Moed, W. Glänzel & U. Schmoch (Yay. Haz.). Handbook of Quantitative Science and Technology Research içinde (ss. 257-276). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Glänzel, W. (2003). A course on theory and application of bibliometric indicators. *Bibliometrics as a research field. içinde Course Handouts.*

Glänzel, W. (2009). History of bibliometrics and its present day tasks in research evaluation. ODTÜ Sunum. Ankara.

Hertzal, D. H. (1987). Bibliyometrics, history of the development of ideas. A. Kent (Yay. Haz.). Encyclopedia of Library and Information Science içinde (Volume: 42, Supp.7 p. 144-211). New York: Dekker.

Ikpaahindi, L. (1985). An overview of bibliometrics: its measurements, laws and their applications. *Libri*, 35 (2), 163-176.

Laudel, G. (2002). What do we measure by co-authorship. *Research Evaluation*, 11 (1), 315.

Lukkonen, T., Persson, O. & Sivertsen, G. (1992). Understanding patterns of international scientific collaboration. *Science, Technology & Human Values*, 17 (1), 101-126.

Mali, F., Kronegger, L. & Ferligoj, A. (2010). Co-authorship trends and collaboration patterns in the Slovenian sociological community. *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy*, 1 (2), 29-50.

Mattsson, P. (2008). Bibliometrics: An important tool in research evaluation. *The Euroscientist*, December (5).

McBurney, M. K. & Novak, P. L. (2002). What is bibliometrics and why should you care? Proceedings of the Professional Communication Conference 17- 20 Sept. 2002 içinde (ss. 108– 114).Portland.

Melin, G. & Persson, O. (1996). Studying research collaboration using coauthorship. *Scientometrics*, 36 (3), 363-377.

Moed, H. F. (2005). Citation analysis in research evaluation. Netherlands: Springer.

Olsgaard, J. (1989). Principles and applications of information science for library professionals. Chicago: ALA.

Önal, Hamit, “Bağlama” Konulu Tezlerin Bibliyometrik Analizi (1995-2017), *Social*

*Sciences Studies Journal-2*, Vol:4, Issue:19120, 2018, s.2111-2120.

Persson, O., Glänzel, W. & Danell, R. (2004). Inflationary bibliometric values: the role of scientific collaboration and the need for relative indicators in evaluative studies. *Scientometrics*, 60 (3), 421-432.

Potter, W. G. (1988). Of making many books there is no end: Bibliometrics and libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 238a-238c.

Rodriguez, M. & Pepe, A. (2008). On the relationship between the structural and socioacademic communities of a co-authorship network. *Journal of Infometrics*, 2 (3), 195-201.

Sengupta, I. N. (1992). Bibliometrics, informetrics, scientometrics and librametrics: An overview. *Libri*, 42 (1999), 75-98.

Sumru, (1995), "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı", *Verimlilik Dergisi Özel Sayı*, MPM Yayını, Ankara.

Wallace, D. (1989). Bibliometrics and citation analysis. J. N. Olsgaard (Yay. Haz.). Principles and applications of information science: For library professionals içinde (ss.10-26). Chicago and London: American Library Association.

Wray, K. B. (2002). The epistemic significance of collaborative research. *Philosophy of Science*, 69 (1), 150-168.

Wyllys, R. E. (1981). Empirical and theoretical bases of Zip's Law. *Library Trends*, 30 (1), 53-64.

## BÖLÜM III

### Yönetim Düşüncesinde Verimlilik Kavramının Değerlendirilmesi

Dilek ŞENEL<sup>1</sup>

#### Giriş

Verimlilik, genel bir ifade ile çıktının girdiye oranıdır. Çıktı, mal ve hizmet üretimini; girdi ise mal ve hizmet üretimi için gerekli olan üretim faktörlerini ifade etmektedir. Verimlilik artışı, en az girdi kullanımı ile en fazla düzeyde çıktıya ulaşarak sağlanabilmektedir. Sınırsız insan ihtiyaçlarının sınırlı üretim faktörleri ile temini ise gerek iktisat biliminin gerekse yönetim düşüncesinin temel araştırma konularından birini oluşturmaktadır. Verimlilik, bu noktada bir yandan işletmelerin hayatta kalması, rekabet avantajı yakalaması, maliyetlerini düşürmesi, kalite artışı sağlaması bakımından *mikro*; ekonomik kalkınma, büyüme,

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Kale Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ORCID: 0000 0001 6604 1989, dsenel@pau.edu.tr.

sürdürülebilirlik sağlaması ve toplumsal refahı arttırması yönü ile *makro* düzeyde önem arz etmektedir.

Bu önemden hareketle çalışmanın amacı, verimlilik kavramının yönetim düşüncesinde nasıl biçimlendiğini belirlemektir. Başka bir ifade ile yönetim düşüncesi dönemleri itibarıyla, verimlilik kavramının nasıl ele alındığı ve verimlilik artışının ilgili dönemlerde nasıl sağlanmaya çalışıldığı irdelenecektir. Araştırma kapsamında yönetim düşüncesine ilişkin dönemlerin, yazında, farklı yazarlar tarafından farklı kriter ve boyutlarla değerlendirildiği görülmektedir. Bu araştırmada yönetim düşüncesi dönemleri yazın dikkate alınarak, *klasik yönetim düşüncesi öncesi dönem*, *klasik yönetim düşüncesi dönemi*, *neo-klasik yönetim düşüncesi dönemi*, *modern yönetim düşüncesi dönemi* ve *post-modern yönetim düşüncesi dönemi* olmak üzere beş başlıkta incelenmektedir.

### **Klasik Yönetim Düşüncesi Öncesi Dönem**

Yönetim düşüncesi tarihi incelendiğinde, yönetim kavramının, insanların toplu halde yaşamaya başladığı döneme kadar geriye gittiği görülmektedir. Mısır Piramitleri ve Çin Seddi'nin inşa edilmesi, büyük olimpiyatların düzenlenmesi gibi faaliyetler, çok sayıda insanın aynı amaca hizmet eder biçimde yönetilmesini gerektirmiştir. Ancak yönetim kavramının bugünkü anlamı ile kullanılması Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Sanayi Devriminden önceki süreçte bir sanat olarak değerlendirilen kavram, Sanayi Devriminden sonra bilimsel bir nitelik kazanmaya başlamıştır (Tunçer, 2012). Sanayi Devriminden önce köylerde daha çok bireysel düzeyde küçük el sanatları ve tarıma dayalı bir üretim sistemi hakimken; Sanayi Devrimi ile birlikte üretim, köylerden kentlere taşınmış; bireysel olarak icra edilen küçük el sanatlarının yerini makineler ve büyük örgütler almaya başlamıştır. Bu örgütler, çok sayıda insanın bir arada koordineli bir şekilde çalışmasını, işin planlanmasını, örgütlenmesini, denetlenmesini gerektirmiş ancak, mevcut anlayış bu sorunları çözmeye yetersiz kalmıştır. Böylelikle

yönetim düşüncesini şekillendiren yeni arayışlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Özcan ve Barca, 2010; Demir ve Erigüç, 2018).

Klasik Yönetim Düşüncesi F. Taylor'un 1911 yılında yayınladığı *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* isimli kitabı ile başlamaktadır (Tunçer, 2012). Sanayi Devriminin başlangıcı ile *Bilimsel Yönetim İlkelerinin* uygulanmaya başlandığı bu dönem *klasik yönetim düşüncesi öncesi* dönem olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde verimlilik kavramını öncü bir anlayış ile analiz eden başlıca araştırmacılar Robert Owen, Charles Babbage ve Henry R. Towne'dur (Eren, 1999; Tunçer, 2012).

İnsan kaynakları yönetiminin öncüsü olarak bilinen Robert Owen, 1771 ile 1858 yılları arasında yaşamış İngiliz girişimcidir (Eren, 1999; Oyibo ve Gabriel, 2020). Sanayi Devriminin etkilerinin, toplumun her kesimi tarafından derinden hissedildiği bu dönemde, işletme sahipleri ve yöneticileri için önemli olan tek parametre sermayelerini korumak ve karlarını arttırmak iken; Owen, çalışma yaşamını farklı bir perspektiften değerlendirmekte; kendi işletmesinde çalışanlarına, makineleri ve sermayesi kadar önem vermekte; onlara kendi fikirlerini dayatmak yerine, onların fikirlerini kazanmayı amaç edinmektedir (Oyibo ve Gabriel, 2020). Owen, bireylerin çalışma koşullarını iyileştirmenin, çalışanlara eğitim vermenin, çalışma ortamında birtakım düzenlemeler yapmanın ve sağlık hizmeti sunmanın işçilerin verimliliğini %100 arttıracaklarını ileri sürmektedir. Bu kapsamda işletmesinde çalışma sürelerini kısaltmakta, on yaşından küçük çocukların çalışmasını yasaklamakta, mesai saatlerinde düzenlemeler yapmakta, çalışanlarına yemek imkânı sunmakta ve çalışanların ürettiği malları alabilmeleri için maliyetine satış yapan mağazalar açmaktadır (Tunçer, 2012).

Bu dönemde işçileri koruyan iş yasalarının olmayışı, liberal ekonomi politikalarının güçsüz ve çok sayıda olan işçilerin haklarını korumada yetersiz kalışı, sermayenin gücünün işçi lehine sürekli artış göstermesi, çalışma koşullarının ağır ve zorlayıcı olması, emeğin, üretimi gerçekleştiren temel değer olarak görülmemesi,

uzun çalışma süreleri ve düşük ücretler, emeği bir sömürü nesnesi haline getirmiştir. Owen, bu dönemde yaşanan tüm bu olumsuzlukların bertaraf edilmesinin verimliliği arttıracığını ifade etmiş ve kendinden sonra gelecek olan araştırmacılara ışık tutmuştur.

Charles Babbage, 1792-1871 yılları arasında yaşam sürmüş, yöneylem araştırması ile yönetim bilimi üzerine çalışmalar yaparak (Oyibo ve Gabriel, 2020) hesap makinasını icat etmiş, İngiliz asıllı matematikçidir (Eren, 1998). Babbage, Smith'in iş bölümü ve uzmanlaşma fikrinin etkisi altında kalarak, araştırmalarında işte uzmanlaşmanın önemine vurgu yapmakta ve işletme yararına fikir üreten çalışanların ödüllendirilmesini, onlara teşvik primi/kâr payı verilmesini önermektedir (Eren, 1998; Ramsay, 2008; Tunçer, 2012; Oyibo ve Gabriel, 2020). Bu teşvik primi/kar paylarının altında yatan ana motivasyon çalışanların verimliliklerini arttırmaktır (Oyibo ve Gabriel, 2020). İşçiler daha fazla gelir elde etmek amacıyla, teşvik primi veya kardan pay almak istiyorlarsa, verimliliklerini arttıracak, daha çok miktarda ve daha kaliteli ürün üretmenin yollarını arayacaklardır. Babbage'e göre işte uzmanlaşmak ve işçileri prim/kâr payı gibi gelir arttırıcı faaliyetlerle ödüllendirmek, işçilerin verimliliğini arttıracaktır.

H. R. Towne, Taylor'a ışık tutan önemli bir düşünürdür. Kilit üretimi yapan Yale işletmesinin genel müdürü olarak çalışan Towne (Özer, 2014), işletmenin bir bilim dalı olarak kabul edilmesi gerektiğini savunan ilk araştırmacılardan (Eren, 1998; Tunçer, 2012). Towne, verimlilik ile karlılık arasındaki ilişkiye atıfta bulunarak, işletmelerin ürünlerini kar edecek şekilde, en yüksek verimlilikte üretmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Eren, 1998; Tunçer, 2012). Amerikan Makine Mühendisleri Derneği tarafından 1880 yılında yapılan toplantıda sunduğu "*Bir Ekonomist Olarak Mühendis*" başlıklı bildirisinde verimliliğe ilişkin şu şekilde bir değerlendirme yapmıştır (Wren, 2011):

*"Birçok iyi makine mühendisi vardır, aynı zamanda birçok iyi 'iş adamı' vardır; ancak ikisi nadiren tek bir kişide birleşir.*



*Niteliklerin bu birleşimi endüstriyel işlerin yönetimi için gereklidir ve tek bir kişide birleştiğinde en yüksek etkinliğe sahiptir. Mağaza yönetimi konusu, mühendislik ile eşit önemlidir; işletmenin verimli yönetimi, üretim ekonomisi için çok önemlidir”.*

Owen, Babbage ve Towne gibi araştırmacılar, klasik yönetim düşüncesi öncesi dönemde yönetim bilimine ilişkin yazına katkı sunmaktadırlar. Ancak bugünkü anlamı ile örgütlerdeki yönetim fonksiyonunun yazında yer alması 1900’lü yılların başını bulmaktadır. Yönetim teorileri 1900’lerde *Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*, 1910’larda *Bürokrasi Yaklaşımı*, 1920’lerde *Yönetim Süreci Yaklaşımı*, 1930’larda *İnsan İlişkileri Yaklaşımı*, 1940’larda *Nicel Yönetim Yaklaşımı*, 1950’lerde *Sistem Yaklaşımı*, 1970’lerde *Olasılık Teorisi*, 1980’lerde *Toplam Kalite Yönetimi*, 1990’larda *Öğrenen Organizasyonlar* ve 2000’lerde *Yeniden Yapılandırma* şeklinde gerçekleşmektedir (Agogbua vd., 2017).

### **Klasik Yönetim Düşüncesi**

Klasik yönetim dönemi düşünürleri örgütü bir makine, bu örgütlerde çalışanları da bu makinenin bileşenleri olarak görmektedir. Örgütün verimliliği ancak insan bileşeni verimli hale getirilirse artabilecektir. Klasik düşünürler, örgütsel ideolojilere ve örgüt yapısına odaklanmışlardır (Oyibo ve Gabriel, 2020). Klasik yönetim düşüncesini diğer yönetim anlayışlarından farklı kılan en temel belirleyici, emeğin sosyal yanının göz ardı edilerek, bir makine gibi değerlendirilmesidir.

Klasik yönetim düşüncesi, iki temel alana vurgu yapmaktadır. Bunlardan birincisi işletmelerde verimliliğin ve etkinliğin artışının sağlanması, diğeri ise bu artışı sağlayacak örgütsel yapının ve yönetim faaliyetlerinin oluşturulmasıdır (Koçel, 2010). Yönetim düşüncesinde klasik dönem esasen üç yaklaşım altında şekillenmektedir. Klasik yönetim düşüncesinin öncülüğünü Frederic Taylor yapmakta ve Taylor’u, Henry Fayol ile Max Weber izlemektedir. Ayrıca Taylor’un gösterdiği ışık doğrultusunda Bilimsel Yönetim Yaklaşımının ilerlemesine ve yazında

konumlandırılmasına Frank ve Lilian Gilbreth, Hanry Gantt, Harrison Emerson gibi araştırmacılar da katkı sunmaktadır (Koçel, 2010).

### **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve Frederic Winslow Taylor**

Taylor, 1911 yılında yayımlanan “*Bilimsel Yönetim İlkeleri*” adlı eseri ile bilimsel yönetim yaklaşımının temellerini atmakta ve yönetim kavramının bir disiplin olarak değerlendirilmesinde önemli katkılar sunmaktadır (Tunçer, 2012). Taylor’un yönetim ilkeleri hem endüstriyel hem de endüstriyel olmayan pek çok örgütte uygulanmış ve halen uygulanmaktadır (Agogbua vd., 2017).

Taylor, verimlilik odaklı araştırmalarında, işçilik giderlerini düşürmeyi ve işçi ücretlerini yükseltmeyi hedef alan iki amaç üzerine yoğunlaşmaktadır (Hicks ve Gullett, 1981; Rahman, 2012). Birbiri ile çelişen amaçlar gibi görünüyor olsa da Taylor çalışmalarında bu iki amacı birleştirmekte ve hem işçilik maliyetlerinin düşebileceğini hem de işçi ücretlerinin iki katı artabileceğini ileri sürmektedir. Taylor, nitelikli işçi ile niteliksiz işçi arasında ortaya çıkan farka dikkat çekmekte (Hicks ve Gullett, 1981) ve bu durumu bir örnek ile açıklamaktadır. Taylor’a göre gerekli yetenek ve beceriye sahip nitelikli işçi ile çalışan bir firma günde iki çift ayakkabı üretebilmekte ve satabilmektedir. Oysaki rakip işletmede nitelikli bir çalışan yok ise o işletme günde ancak bir çift ayakkabı üretebilecek ve bir çift ayakkabı satabilecektir. Bu durumda nitelikli eleman çalıştıran işletme, rakiplerine göre hem daha fazla üretecek hem daha fazla satış geliri elde edecektir. Böylelikle işletme, nitelikli işçiyi örgütte tutabilmek için ona daha fazla ücret ödeyecektir (Taylor, 2018).

Taylor çalıştığı işletmede işçilerin kaydardığını, tembel davrandığını, önceden belirlenmiş bir iş yapma standartlarının olmadığını, işe alımlarda liyakate dikkat edilmediğini, işin yapılma ve tamamlanma sürelerinin olmadığını, üretim faaliyetlerinin gelişigüzel tasarlandığını ifade ederek, işletmelerdeki başıboşluğa dikkat çekmiş ve işletmelerdeki verimsizliğin temel nedenlerini bu

başıboşluğa bağlamıştır (Tunçer, 2012; Taylor, 2018). Bu anlamda işletmenin ve işçinin verimliliğine odaklanan Taylor'a göre (Ramsay, 2008) işçiler çalışırken gerekli olmayan birtakım el ve kol hareketleri yapmakta; bu durum hem işçinin yorulmasına hem de zaman kaybına sebebiyet vererek işçinin ve dolayısıyla işletmenin verimliliğine sirayet etmektedir. Taylor, işin basitleştirilmesini, üretimin standartlaştırılmasını, uzmanlaşmayı, işin ayrıntıları ile analiz edilmesini sağlayarak, teşvik edici ücret sistemlerinin gelişmesine önayak olmuştur (Tortop vd., 1999; Eren, 1998; Tunçer, 2012). Taylor'a göre iş analizlerinin yapılması, üretim standartlarının belirlenmesi, uzmanlaşmanın sağlanması, nitelikli işçilerin işe alınması ve eğitilmesi ile ücret politikalarında yapılan düzenlemeler, çalışanların verimliliklerini arttıran temel belirleyicilerdir.

## **Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Henry Fayol**

Mühendis ve aynı zamanda bir madende yönetici olarak görev yapan 1841 ile 1925 yılları arasında yaşam sürmüş (Uzuegbu ve Nnadozie, 2015) Fayol, yönetim davranışını ilk araştıran kişi olduğu için değil, onu sistematikleştiren ilk kişi olduğu için klasik yönetim düşüncesinin kurucularından biri olarak kabul edilmektedir (Rahman, 2012; Agogbua vd., 2017). Fayol, 1916 yılında “*Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim*” başlıklı eseri ile örgütün psiko-sosyal tarafını incelemekte ve yöneticilerin yapması gereken faaliyetler ile bu faaliyetlere ilişkin ilke ve kurallara dikkat çekmektedir (Eren, 1998; Koçel, 2010; Tunçer, 2012). Fayol ayrıca “*Yönetici olunmaz, doğulur*” anlayışına karşı çıkararak, etkin yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanması halinde, yönetim becerilerinin kazanılabileceğine vurgu yapmaktadır (Agogbua vd., 2017).

Bu bağlamda Fayol, yönetimi; *planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme* olmak üzere beş fonksiyona ayırmakta ve örgütlerde yönetimin önemine vurgu yaparak yönetimi oluşturan işleri de ayrı biçimde tasnif etmektedir. Buna göre bir örgütte işler; *teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetim*

olarak altı kategoride incelenmekte (Eren, 1998; Koçel, 2010; Rahman, 2012; Edwards, 2018; Hussain vd., 2019; Beqiri vd., 2019) ve örgütlerin verimliliği bu faaliyetlerin en etkin şekilde düzenlenmesi ile gerçekleşebilmektedir (Tunçer, 2012).

Fayol, örgütte çalışanları işten kaytarmanın yollarını arayan, tembel insanlar olarak görmekte ve bu olumsuzlukları bertaraf etmenin yollarının etkin bir disiplin ve ceza sistemi ile gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Fayol'a göre yöneticiler astlarına güvenmemeli ve onları sürekli kontrol etmelidir. Çalışanların büyük çoğunluğu ise sorumluluk almaktan korkan insanlardır. Ancak Fayol, toplumda çok az kişinin sorumluluk almaktan korkmadığını, fiziksel ve zihinsel olarak güçlü olduğunu, manevi ve kültürel bakımdan entelektüel izlere sahip ve donanımlı olduğunu ifade etmekte ve bu kişilerin yönetici olarak çalışmaları gerektiğini belirtmektedir (Eren, 1998).

Fayol aynı zamanda örgütlerdeki yöneticilerin 14 farklı yönetim ilkesi ile hareket etmelerinin etkinliğine vurgu yapmaktadır. Bu ilkeler; *iş bölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk, disiplin, emir komuta birliği, amaç birliği, örgüt çıkarlarının üstünlüğü, ücretlendirme, merkeziyetçi yönetim anlayışı, hiyerarşi, düzen, eşitlik-hakkaniyet, çalışanların devamlılığı ve inisiyatif alan çalışanlar ve ekip ruhu* olarak sıralanabilmektedir (Uzuegbu ve Nnadozie, 2015; Godwin vd., 2017; Edwards, 2018). Fayol, sözü edilen bu 14 yönetim ilkesi ile mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanmanın ve etkin koordinasyon yoluyla ortak hedeflere ulaşmanın işletmenin verimliliğini arttıracığını ifade etmektedir (Norman, 2014).

## **Bürokrasi Yaklaşımı ve Max Weber**

Klasik yönetim anlayışı düşünürlerinden bir diğeri ise *Bürokrasi Yaklaşımı* ile ön plana çıkan Alman asıllı sosyolog Max Weber'dir (Eren, 1998; Tunçer, 2012). Weber, bürokrasi yaklaşımını, kamu idareleri ve ordunun örgütlenme biçimini inceleyerek geliştirmiştir. Teori, hem kamu hem de özel sektörde

geçerliliğini korumaktadır. Weber'e göre bürokrasi yaklaşımının iki temel özelliği bulunmaktadır. Birincisi iş bölümü; diğeri ise otoritenin merkezileştirilmesidir (Tunçer, 2012). Weber'e göre eleman alımında liyakat ön plana çıkmalı, çalışanların yaptıkları işte uzmanlaşmaları ve örgütte kalmaları sağlanmalıdır (Sridhar, 2017).

Weber'e göre belirlenen ilkeler, tüm örgüt çalışanlarına eşit şekilde uygulanmalıdır. Weber aslında bürokrasi savunucusu değildir; ancak bürokratik örgütlenmenin toplumun beklentilerine daha iyi cevap vereceği (Tunçer, 2012) ve devlet kurumları için daha uygun olduğu görüşündedir (Agogbua vd., 2017). Weber'e göre bir örgüt ne kadar insani değerlerden uzaklaşırsa, resmi işlerde rasyonel olmayan öğeler ayıklanır, örgütler o derece başarılı olacaktır (Tunçer, 2012). Weber'in bürokrasisi, sadece büyük kuruluşların daha istikrarlı, organize ve sistematik bir şekilde işlemesine yardımcı olmaktadır (Agogbua vd., 2017).

Bürokrasi yaklaşımı örgütleri kapalı bir sistem olarak değerlendirmekte (Eren, 1998) ve sistemin verimsizliğinin temel nedenini, değişen şartlara uyum sağlanamaması ile açıklamaktadır (Tunçer, 2012). Örgütlerde kaynakların verimliliği, bürokratik yaklaşımın belirlediği kuralların uygulanması ile mümkün olabilecektir. Weber'e göre örgütteki kurallar, örgütün verimliliğini ve ekonomik kazancını arttıracak biçimde tasarlanmalıdır. Bu kurallar kişiler baz alınarak konulmamalıdır. Dolayısıyla örgütte çalışanlar bu kurallara uymak ve buna ilişkin davranışlar sergilemek ile mükelleftirler (Eren, 1998).

Bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımı hemen hemen aynı dönemde oluşmaya başlamış ve birbirini tamamlayan fikirler sunan teorilerdir. Her üç teori de uzmanlaşma ve örgütsel yapı kavramları üzerine biçimlenmektedir. Ancak birbirlerinden ayrıldıkları noktalar da bulunmaktadır. Bilimsel yönetim yaklaşımı iş ve işle ilgili fiziksel faaliyetlere odaklanmaktayken, yönetim süreci ile bürokrasi yaklaşımı örgütsel yapı ve süreçlerle ilgilenmiştir. Başka bir ifade ile bilimsel yönetim yaklaşımı olayları mikro gözle incelerken, yönetim süreci ve

bürokrasi yaklaşımı makro gözle bakmaktadır. Bilimsel yönetim işçi ve işçinin yaptığı iş ile; yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımı örgütsel yapı ve ilişkiler ile ilgilenmektedir (Hicks ve Gullett, 1981).

## **Diğer Klasik Dönem Düşünürleri**

Klasik dönemde yönetim düşüncesinin ortaya çıkmasına ön ayak olan F.W. Taylor, H. Fayol ve Max Weber'e ek olarak, bu düşünürlerden etkilenen ve klasik düşünceye yön veren farklı bilim insanları da bulunmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde verimlilik kavramı özelinde çalışmaları bulunan F. B. Gilbreth, L. Gilbreth, H. L. Gantt ve H. Emerson'ın yönetim düşüncesine katkıları incelenecektir.

### **Frank Bunker Gilbreth ve Lillian M. Gilbreth**

Taylor'un çağdaşı olarak bilinen Gilbreth ailesi, hareket ve zaman etüdünü geliştirmişlerdir (Hicks ve Gullbett, 1981; Agogbua vd., 2017). Hareket ve zaman etüdü, her bir görevi gerçekleştirmek için gerekli en iyi hareketleri belirleyerek işleri analiz etme sürecidir (Sridhar, 2017). F. B. Gilbreth, inşaatta tuğla döşemesi işini yapan işçilerin çalışmasını gözlemlemiş (Tortop vd., 1999) ve bu hareketleri filme alıp, farklı zamanlarda bu hareketlerin hangi sıra ile yapıldığını incelemiştir (Tunçer, 2012). Tuğla işçileri önce tuğlaları toplu halde buldukları yerden, işin yapılacağı yere taşımakta, tuğlayı eline alıp sağa sola çevirmekte, harcı duvara sürüp, tuğlayı harcın üstüne koymakta ve son olarak da mala ile harcı düzeltmektedir. Bu hareketler her bir tuğla için ayrı ayrı yapılmaktadır. Gilbreth, duvar örme işçilerinin daha kısa bir zamanda ve daha az çaba göstererek işlerini tamamlayabilecekleri bir model önermiştir. Buna göre malzemeler, tuğla işçisinin sol eli ile kolaylıkla ulaşabileceği şekilde sol tarafına yerleştirilmeli ve işçinin hiç eğilmeden sol eli ile tuğlaya; sağ eli ile de harca ulaşması sağlanmalıdır. Bu öneri ile gereksiz hareketler ortadan kalkmış; bir saatte 120 adet tuğla koyan işçi, bu yöntem ile saatte 350 tuğla koyarak duvar örer hale gelmiştir (Tortop vd., 1999).

Sonuç olarak, F. B. Gilberth ve L. M. Gilberth iş planlaması, iş basitleştirme, iş akım çizelgeleri, zaman ve hareket etüdü üzerinde durmuşlar ve uygulamaların verimliliği arttıracığına vurgu yapmışlardır (Tortop vd., 1999; Ramsay, 2008). Gilbreth ailesi bunların yanı sıra işçilerin standart günlük çalışma, planlı dinlenme molaları ve öğle yemeği saatlerinin olması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca düşünürlerin çocuk işçiliği ve işçilerin korunmasına ilişkin yasaların çıkmasına da önemli ölçüde katkıları olduğu bilinmektedir (Agogbua vd., 2017).

### **Henry Lawrence Gantt**

Endüstri mühendisi olan Gantt, Taylor'un etkisi altında çalışmış (Agogbua vd., 2017) işçinin motivasyonunu arttırmanın yolunun onu ödüllendirmekten geçtiğini ifade ederek (Ramsay, 2008) bilimsel yönetim düşüncesine “*Gantt Çizelgeleri*” kavramı ile katkı sağlamıştır. Planlama, zamanlama ve denetim grafiklerini gösteren bu çizelgelerde (Eren, 1998), bir projenin tamamlanması için gerekli iş aşamaları tanımlanmalı; tanımlanan her aşama için son tarih belirlenmeli (Agogbua vd., 2017) ve planlanan işler ile gerçekleşen işler kıyaslanmalıdır (Tunçer, 2012).

Gantt çizelgeleri verimliliğin rutin bir şekilde artışının sağlanması için tasarlanmıştır (Hussain vd., 2019). Çizelgelere ek olarak Gantt bir ödeme sistemi geliştirmiştir (Tunçer, 2012). Bu anlamda Taylor'un parça başına ücret sisteminden daha fazla kabul görmüştür. Bu ücret sisteminin adı “*iş ve prim*” sistemidir (Hicks ve Gullbett, 1981). Buna göre işçiye bir işi yapması için bir süre verilmekte; işçi o işi kendisine verilen süre içerisinde bitirirse ek ödeme almaktadır. Ustabaşı da buna bağlı olarak prim almaktadır. Gantt kendilerine verilen sürede işi bitiremeyen işçileri eğitmeleri için ustabaşılarının özendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Gantt işçilerin eğitilmesi ile verimliliklerinin artacağına vurgu yapmaktadır (Tunçer, 2012; Eren, 1998).

### **Harrington Emerson**

Emerson da klasik dönem yönetim düşüncesinin gelişmesine katkı sunmuş önemli bir bilim insanıdır. Emerson'a göre üretim faktörlerinde önemli bir israf söz konusudur ve bu israfın önlenememesinin nedeni, etkili bir örgüt yapısının oluşturulamamasıdır. Emerson'a göre bu israf “*Verimlilik Mühendisliği*” yolu ile ortadan kaldırılabılır. Bu anlamda verimliliğin 12 temel ilkesinden söz etmek mümkündür (Tunçer, 2012). Bunlar; *amaçların saptanması, sağduyu, uzman bireylere danışma, disiplin, adil davranma, düzenli kaydetme, planlama, standartlar oluşturma ve programlama, standartlaştırılmış koşullar belirleme, iş tanımları yapılması, iş dağıtımı ve verimli çalışanların ödüllendirilmesidir* (Hicks ve Gulbett, 1981; Sridhar, 2017; Tunçer, 2012; Shuban, 2015). Emerson'a göre bu 12 verimlilik ilkesi, yöneticilerin hedeflerini belirlemelerine, değerlendirme yapmalarına, bilimsel yöntemler geliştirmelerine, standart prosedürler oluşturmalarına ve çalışanların ödüllendirmesine olanak tanımaktadır (Shuban, 2015; Hussain vd., 2019).

Klasik düşünürler, en iyi yönetim biçimini oluşturmak için *ne olması* gerektiğine yoğunlaşırken; klasik düşünürlerden sonra gelen Neo-Klasik düşünürler ise en iyi yönetim biçiminin *ne olduğu* üzerinde duracaklardır (Tunçer, 2012). Klasik düşünürler, verimlilik artışını, çalışanın psikolojik yanını göz ardı ederek merkeze almakta iken; Neo-klasik düşünürler verimlilik artışını, insanı merkeze alarak sağlamaya çalışmışlardır.

## **Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi**

*Dünya Ekonomik Buhranının* yarattığı büyük ekonomik tahribat, işletme ölçeklerinin büyümesi ve sosyo-ekonomik sorunlar, klasik yönetim düşüncesinin yetersiz kalmasına neden olmuş; bu sorunların çözümünün başka alanlarda aranmasını gerekli kılmıştır. Bu bağlamda neo-klasik yönetim düşüncesi, klasik yönetim düşüncesinin eksik bıraktığı *insan* unsuru üzerine çalışmış ve klasik yönetim düşüncesine tepki olarak değil, onun tamamlayıcısı olarak doğmuş (Koçel, 2010) bir anlamda klasik teorileri geliştirerek, onu genişletmiştir (Hicks ve Gulbett, 1981). Klasik yönetim düşüncesi



işin ve zamanın standartlaştırılması, emeğin işbaşında yaptığı hareketlerin belirlenmesi, teşvik edici ücret sistemlerinin oluşturulması ile işçinin veriminin artabileceğini savunurken; neo-klasik yönetim düşüncesinde emeğin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, verimlilikleri üzerinde etkilidir.

### **Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Teorisi**

Lewin ve arkadaşları yaşları 10 ile 11 arasında değişen bir grup çocuğun çalıştığı maske üretim atölyesinde, liderlik biçimleri ve grup ilişkileri ile verimlilikleri arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktadır (Eren, 1998). Yapılan araştırmada dört ayrı gruba üç farklı tip lider yönlendirilmektedir. Birinci grupta yer alan lider, yapılacak işi ve işi yapacak kişilerin görevlerini kendi belirlemekte, maskeyi nasıl ve ne şekilde yapacaklarına dair yönlendirerek, katılımcılara karşı otoriter bir duruş sergilemektedir. Bu grupta araştırma sonucunda verimlilik artmakta ancak ürünlerin kalitesi düşmektedir. İkinci gruptaki lider katılımcılara hiç müdahale etmemekte, işçilere tam bir serbestlik tanımakta, işin nasıl yapılacağı, nelere dikkat edilmesi gerektiği yönünde bilgi vermemekte, onlarla iş birliği yapmamaktadır. Bu grupta araştırma sonucunda verimlilik de kalite de düşmektedir. Üçüncü gruptaki lider, katılımcılarla iş birliği içinde çalışmakta, onları dinlemekte, onları yönlendirmekte, gerektiği yerlerde onlara cesaret vermekte ve dostça bir ilişki sergilemektedir. Bu grupta verimlilik birinci liderin yönlendirdiği gruptaki kadar yükselmemektedir ancak maskelerin kalitesi artmaktadır (Eren, 1998; Tunçer, 2012).

Lewin ve arkadaşlarının araştırması, yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterdiği insancıl yaklaşımların ve duyguların önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Eren, 1998). Yöneticiler ne kadar çok çalışanları ile iyi iletişim sergilerler, onları ve düşüncelerini önemseyerek işin içine dahil ederlerse hem örgütün hem de çalışanların verimliliği artacaktır. Lewin'in maske deneyi bu anlamda neo-klasik yönetim düşüncesine önemli katkılar sunmuştur.

## Elton Mayo ile Arkadaşları ve Hawthorne Araştırmaları

Elton Mayo ve arkadaşları (Fritz Roethlisberger ve William Dickson) 1924-1933 yılları arasında, Western Elektrik Şirketine ait Hawthorne işletmesinde (Agogbua, 2017) fiziki çalışma koşullarının, çalışan verimliliğine etkisini incelemiştir. Araştırmanın hipotezine göre, işyerinde ortamın aydınlatılması, ısıtılması, dinlenme sürelerinin arttırılması ile işçilerin verimlilikleri artacaktır. Ancak araştırmanın bulguları bu hipotezi doğrulamamaktadır. Araştırmada fiziki koşullar değişmesine rağmen, bazen verimlilik artmamış ya da fiziki koşullar değişmemesine rağmen verimlilik artışının sağlandığı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmacılar bu sonuçlarla verimlilik ile işyerinin fiziksel koşullarında meydana gelen iyileştirmeler arasında net ve kesin bir şekilde ilişki olduğunu ortaya koyamamışlardır. Bu bulgular üzerine araştırma biraz daha derinleştirilmiş ve fiziki koşulların yanı sıra psikolojik ve sosyal koşulların da araştırmaya dahil edilmesine karar verilmiş ve araştırma sonucunda verimlilik artışında sosyal faktörlerin belirleyici olduğu evrensel olarak kabul edilmiştir (Hicks ve Gullbett, 1981; Eren, 1998; Ramsay, 2008; Koçel, 2010; Tunçer, 2012).

Mayo ve arkadaşları yaptıkları araştırma sonucunda verimliliğin artış göstermesinin sebebini şu şekilde açıklamaktadırlar (Eren, 1998):

1. İşçilerin çalışma sürelerinin onların yorgunluğunu azaltacak ve dinlenmelerine imkân sağlayacak şekilde düzenlenmesi, belirli periyodlarla işçilerin sağlık kontrollerinin yapılması, öğle yemeği verilmesi, işçilerin özel günlerinin kutlanması ve yöneticilerin de bu kutlamalara iştirak etmesi gibi düzenlemeler, işçilerin kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerine sebebiyet vermiştir.

2. Deneyler esnasında kadın işçilerden oluşan bir grup işçi, sayıları 5 ile 8 kişi arasında değişen gruplara ayrılmıştır. Bu

gruaplarda çalışan kadın işçiler arasında duygusal bir bağ oluşmuş ve karşılıklı sevgi ve güvene dayanan bu bağ, işçiler arasındaki uyumu, yardımlaşmayı ve dayanışmayı arttırmış ve buna bağlı olarak işçilerin verimlilikleri de artmıştır.

Bu bağlamda Hawthorne araştırmalarında, fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile işçi verimliliği arasındaki ilişki kesin bir şekilde ortaya konamamıştır. Verimlilik artışında sadece fiziki koşulların iyileştirilmesi değil, bunun yanı sıra işçilerin sosyal ve psikolojik bir yanlarının da olduğu ve verimlilik artışında bireylerin bu yönlerinin de beslenmesinin etkili olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. İnsanın sosyal bir varlık olduğu anlamını çıkararak, onu makineden farklı kılan bir anlayışın oluşmasında ve neo-klasik yönetim düşüncesinin net şekilde ortaya çıkarılmasında Hawthorne Araştırmaları önemli bir yer tutmaktadır.

### **Harwood İşletmesi Araştırması**

Harwood imalat işletmesi, erkekler için pijama üretimi yapan bir konfeksiyon atölyesidir. Bu işletmenin en büyük sorunu sıklıkla değişen pijama modellerinin işçilerin üzerinde yarattığı olumsuz etkidir. Bu olumsuzluklar kimi zaman işçilerin işe zamanında gelmemesi, devamsızlık yapmaları kimi zaman da işten ayrılmalarına ve dolayısıyla işletmenin üretiminin de düşmesine sebep olmaktadır. Ancak, işletme için modellerin değişimi kaçınılmaz ve vazgeçilemez bir zorunluluktur, bu yüzden işletme yönetimi bu değişimlerin yarattığı olumsuzlukları gidermenin yollarını aramışlardır (Eren, 1998; Tunçer, 2012).

Araştırma kapsamında işletme çalışanları üç gruba ayrılmıştır. Birinci grupta herhangi bir değişim olmamış, yeni modeller ustabaşları aracılığı ile işçilere gösterilmiş, nasıl ve ne şekilde dikim yapacakları anlatılmış, bir anlamda eski şartlar devam etmiştir. Birinci grup, kontrol grubu niteliğindedir. İkinci gruptaki işçiler tarafından onları temsil eden bir komite kurulmuş ve komite model değişikliğine ilişkin karar almada yetkilendirilmiştir. Komite üretilecek pijamanın miktarı, standartları, çalışan ücretleri gibi

konuları yönetim ile istişare ederek karar verilmesini sağlayan bir fonksiyon üstlenmiştir ve alınan karar doğrultusunda işçileri yönlendirmiştir. Bir anlamda işçilerin üretim sürecinde kararlara katılımı sağlanmıştır. Üçüncü grupta ise pijama modellerinin belirlenmesi, üretilmesi tamamen işçilerin inisiyatiflerine bırakılmıştır. İşçiler bu kararları almada tam yetkilendirilmiştir (Eren, 1998; Tunçer, 2012).

Harwood araştırmaları bulgularına göre, pijama modelinin değişiminden sonra kontrol grubunda üretim miktarı düşmüş ve bir daha eski düzeye çıkamamıştır. İkinci grupta üretim miktarı oldukça düşmüş, ancak model değişiminden iki hafta kadar sonra üretim miktarı eski düzeyine ulaşmıştır. Üçüncü grupta ise üretim miktarı bir miktar azalmış ancak birkaç gün içerisinde eski düzeyine ulaşmıştır. Böylelikle, işçilerin kararlara katılımı ile verimlilikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Araştırmada ayrıca kararlara katılımın işgücü devir hızını düşürdüğü, işe geç kalmaları azalttığı ve işçilerin yönetime karşı davranış ve tutumlarında iyileştirmeleri arttırdığı tespit edilmiştir (Tunçer, 2012). Bu araştırma neticesinde aynı işletmede aynı işi yapan kişiler üzerinde planlama ve karar verme yetkisi bakımından farklı yöntemlerin uygulanması, işçilerin işe yönelik duygu ve davranışlarını değiştirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Eren, 1998).

### **Tavistock Enstitüsü Araştırması**

Tavistock enstitüsü araştırması, İngiltere’de Eric Trist ve K.W. Bamford tarafından kömür ocaklarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kömür ocaklarında çalışan işçilerin kullandıkları araç gereç ve malzemeler ile üretim yöntemlerinde meydana gelen değişikliklerin, çalışanların verimliliğini etkileyip etkilemediği incelenmiştir (Tunçer, 2012). Bu araştırma kapsamında, araştırmaya başlamadan önce küçük takımlar halinde ve birbirine rakip olarak çalışan gruplar, 50 kişiden oluşan büyük gruplar halinde birleştirilmiştir. Bu uygulama, daha önce birbirini iyi tanıyan ve aralarında bir bağ olan işçilerin sosyal statülerini ve rollerini kaybetmelerine neden olmuş ve daha önce kendilerine rakip olan ve

geçinemeyen işçileri bir takım olarak çalışmak zorunda bırakmıştır. Eski düzende karar verme yetkileri varken, yeni makine ve araç gereçlerle üretim yapmaya zorlanmaları, onları monotonluğa ve iş tatminsizliğine itmştir. Bu monotonluk ve tatminsizlik iş veriminin düşmesine neden olmuştur (Eren, 1998). Sonuç olarak araştırmada, üretimde meydana gelen teknik değişikliklerin, işçilerin sosyal ilişkilerini değiştirdiği; biçimsel olmayan bir örgüt yapısı oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu teknik değişimler sonucunda verimlilikte istenilen düzey yakalanamamıştır (Tunçer, 2012).

### **Hugo Munsterberg'in Araştırmaları**

Endüstriyel psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen Munsterberg, 1913 yılında “*Psikoloji ve Endüstriyel Verimlilik*” başlıklı bir kitap yayınlamıştır (Hicks ve Gulbett, 1981). Kitap, işçilerin işe alınma sürecini ve işgücünün üzerindeki fiziksel ve sosyal etkileri konu edinmektedir. Munsterberg, kazaya eğilimli makinistlerde, belirsizlikler altında hızlı ve doğru karar alabilen gemi kaptanlarında ve işini en iyi şekilde yerine getirebilecek telefon operatörlerinde olması gereken özellikleri saptayan çok sayıda bilimsel test geliştirmiştir. Munsterberg'e göre, iş ile işi yapan kişinin karakterinin ve yeteneklerinin uyumu halinde beşerî kaynakların israfı azalmakta; bu durum hem işçiler hem de işverenler için farklı ekonomik avantajlar sağlamaktadır. Araştırmacıya göre, bireyin iç dünyası ile yaptığı iş uyumlu olmalı; bu iki unsur arasında meydana gelen uyumsuzluklar tatminsizliğe ve depresyona neden olarak (Hicks ve Gulbett, 1981; Tunçer, 2012) işçinin verimini düşürebilmektedir. Munsterberg yapılacak işte görevlendirilecek en iyi işçinin nasıl bulunabileceği, en kaliteli ürünün nasıl üretilebileceği ve en üstün sonucun nasıl elde edilebileceği üzerinde çalışmaktadır. Bunların sağlanması ile israfın önüne geçileceğine ve bu durumdan hem işçinin hem de işverenin kazançlı çıkacağına vurgu yapmaktadır (Hicks ve Gullbett, 1981).

### **Chris Argyris ve Olgunlaşma Teorisi**

Argyris, klasik yönetim düşüncesinin yetersizliğini, olgunlaşma teorisi ile açıklamaktadır. Olgunlaşma teorisine göre bireylerin verimli çalışabilmeleri olgunlaşmaları ile doğrudan bağlantılıdır. Argyris'a göre işyerinde terfi imkânı ve yetki devrinin olması, işçileri motive etmekte ve bu motivasyon da işçilerin verimliliklerini arttırabilmektedir. İşçiye sunulan geniş sorumluluk alanları da kişiyi olgunlaştırmaktadır (Eren, 1998; Tunçer, 2012).

Argyris'e göre olgun bireylerin yedi temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; aktif olmaları, bağımsız davranabilmeleri, farklı davranışlar gösterebilmeleri, konuya/soruna derin bir ilgi ile bakabilmeleri, uzun dönemli görebilmeleri, üstlük durumu ve duyarlı olmalarıdır. Olgun olmayan bireylerin özellikleri ise pasif olmaları, bağımlı olmaları, sınırlı davranış göstermeleri, konuya/soruna yüzeysel bir ilgi göstermeleri, kısa dönemli bakış açıları, astlık durumu ve duyarlılıktan yoksun olmaları şeklinde sıralanabilmektedir (Koçel, 2010; Tunçer, 2012; Agogbau vd., 2017). Argyris'e göre olgunluk değişkenleri bir kişinin olgunlaştığını gösteren kriterlerdir (Eren, 1998) ve bireylerin yaşadıkları toplumdan, kültürden ve kişiye ilişkin değer yargılarından ve normlardan etkilenebilmektedir. Örgütlerde karşılaşılan pek çok sorunun temelinde olgunlaşmamış kişilerin örgütte çalışması yatmaktadır (Tunçer, 2012).

Argyris'e göre örgütlerde pek az kimse olgunluğa erişebilmektedir. Örgütlerdeki yönetim tarzı olgunlaşmanın önündeki en önemli engellerden biridir (Eren, 1998). Biçimsel örgütlerde, sınırları çizilmemiş bir ast-üst ilişkisi bulunmakta ve bu ilişki içerisinde astların söz hakkı bulunmamakta; astlar sürekli olarak kontrol edilmekte, kararlara katılma imkânı sunulmamakta, rutin ve birbirini tekrar eden işler ile çalışmak zorunda kalmaktadırlar (Tunçer, 2012). Klasik yönetim düşüncesi insanları bağımlı, edilgen ve astlık durumunu benimser duruma getirmektedir. Bu özellikler bireylerin kendilerini gösterebilmelerini ve geliştirebilmelerini engellemektedir. Ancak yöneticiler ve yönetimler etkin ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak istiyorlarsa,

olgun insan özelliklerini taşıyan bireyler ile çalışmaları amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıracaktır (Koçel, 2012).

## **Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli**

Michigan Üniversitesinde görev yapan Likert ve arkadaşları (Eren, 1998) endüstriyel kuruluşlarda insan davranışı üzerine bir dizi araştırma ile (Agogbau vd., 2017) insan ve sermaye kaynaklarını yönetmenin önemine vurgu yapmaktadırlar. Örgütlerde insan kaynağının sermayeden daha değerli olduğunu; sermayede meydana gelen kayıpların sigortalama, ödünç alma vb. yöntemlerle kapatılabileceğini, ancak insan kaynağındaki kayıpların kapatılamayacağını ifade etmektedirler. Çünkü bir insan kaynağını bulmak, işe almak, onu eğitmek ve işinde uzmanlaşmasını sağlamak uzun yıllar almaktadır. Likert ve arkadaşlarına göre insan kaynağı örgütlerin en değerli kaynağıdır; (Eren, 1998) bu kaynağın etkin kullanımı ve yönetimi işletmeye maksimum karlılık, yüksek verimlilik ile etkin çalışma ilişkileri olarak geri dönecektir (Agogbau vd., 2017).

Likert, örgütlerde görev alan yöneticilerin davranışlarını dört grupta toplamakta ve bu grupları, *Sistem 1*, *Sistem 2*, *Sistem 3* ve *Sistem 4* şeklinde başlıklandırmaktadır. *Sistem 1*'de gruplandırılan yöneticiler astlarına güvenmemekte, tüm kuralları kendisi belirlemekte ve kararları kendisi almakta, çok nadir olarak işle ilgili karşılaşılan problemleri çözmede astların fikrini almaktadır. *Sistem 1*'de gruplandırılan yönetim tarzı, *İstismarcı Otokratik* liderlik olarak tanımlanmaktadır. *Sistem 2*'de gruplandırılan yöneticiler astlarla yakın ilişkiler kurmaya çalışan, zaman zaman onlara fikirlerini soran ancak kendi fikirlerini uygulamaya koyan, astlarının çok serbest kalmasına izin vermeyen özellikler taşımaktadır. *Sistem 2* grubunda yer alan yönetici tarzına *Yardımsız Otokratik* liderlik denilmektedir. *Sistem 3* grubunda yer alan yöneticiler ise çalışanların fikirlerini önemseyen, onların beklentilerini karşılamayı hedefleyen, gerektiğinde birlikte karar alıp, uygulayan ve yetki devri yapabilen

kişilerdir. *Sistem 3* grubunu ifade eden yönetici tarzı *Katılımcı Liderlik*'dir. *Sistem 4* grubunda yer alan yöneticiler ise astlarına tam güvenen, astlarının fikrini soran ve aldığı fikirleri uygulamaya koyan yöneticilerdir. Bu grupta yer alan yönetici tarzı ise *Demokratik Liderlik* olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1998; Koçel, 2010; Akdöl, 2018).

Likert'e göre, verimliliğin en yüksek olduğu örgütler, *Sistem 3* (Katılımcı) ve *Sistem 4* (Demokratik) tipi yöneticilerin; verimliliğin en düşük olduğu örgütler ise *Sistem 1* (İstismarcı Otokratik) ve *Sistem 2* (Yardımsever Otokratik) tipi yöneticilerin var olduğu örgütlerdir (Koçel, 2010). Likert, yönetim tarzının işçilerin verimliliğini etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışanlarına güvenen, fikirlerine değer veren, örgütsel kararlarda söz sahibi olabilmelerine olanak tanıyan, yetki devri sunan yöneticiler, hem işçinin hem de işletmenin verimliliğini arttıracak etkiler yaratabilmektedir.

Neo-klasik yönetim düşüncesi, insanı ve insanın psikolojik yönünü önceleyen bir yaklaşım çerçevesinde verimliliği arttırmanın, daha fazla üretmenin ve daha çok kar elde etmenin yollarını aramıştır. Neo-klasik yönetim düşüncesi hem yönetilene hem de yönetimi bir arada ele alarak, bir anlamda modern yönetim anlayışına zemin hazırlamıştır.

## **Modern Yönetim Düşüncesi**

1950'li yılların sonlarına doğru gelişmeye başlayan, klasik ve neo-klasik yönetim düşüncesinin bir uzantısı niteliğinde olan modern yönetim yaklaşımı, yönetim kavramını farklı boyutlar ve farklı yaklaşımlar ışığında incelemiştir (Hicks ve Gullbett, 1981; Tunçer, 2012). Yazında bu yaklaşımların *Sistem Yaklaşımı*, *Amaçlara Göre Yönetim*, *Örgütsel Davranış* ve *Durumsallık Yaklaşımı* olmak üzere dört başlık altında toplandığı görülmektedir.

## **Sistem Yaklaşımı**



Sistem yaklaşımı, Von Bertalanffy tarafından 1920'li yıllarda “*Genel Sistem Teorisi*” başlığı altında yeni bir yönetim düşüncesi olarak şekillenmektedir. Bu teoriye göre her sistem ve örgütte, her zaman geçerli ilke ve kuralların bulunması amaçlanmakta (Bertalanffy ve Sutherland, 1974; Tortop vd., 1999) ve sistem, birbiriyle ve dış çevre ile etkileşimli (Beqiri vd., 2019), dengeli ve uyumlu parçalardan veya alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Tortop vd., 1999). Başka bir ifade ile sistem, işleyen bir organizma oluşturmak için etkileşime giren iki veya daha fazla birbirine bağlı kısımlardan oluşan yapıdır. Bu noktada “*birbirine bağlı kısımlar*” ifadesi önemlidir ve yöneticinin bir sorunun tek bir nedenini aramaması gerektiği anlamına gelmektedir (Sridhar, 2017). Buna göre örgüt bir sistem olarak değerlendirildiğinde denetleme, danışma, ana ve yardımcı hizmet birimleri birer alt sistemdir ve örgütler, bu alt sistemlerin toplamından oluşmaktadır (Tortop vd., 1999).

Bir sistem, çevresi ile etkileşim içinde ise açık sistemdir. Biyolojik, beşerî ve sosyal sistemler *açık*; fiziksel ve mekanik sistemler ise *kapalı* sistemlerdir. Örgütü kapalı sistem olarak gören klasik düşünürlerin aksine modern düşünürler, örgütü çevresi ile etkileşim içinde açık bir sistem olarak ele almaktadır. Bir örgüt, devlet kurumları, müşteriler ve tedarikçiler gibi dış paydaşlarla düzenli olarak etkileşime giren açık bir sistemdir ve dış paydaşların örgüt uygulamaları üzerinde etkisi bulunmaktadır (Sridhar, 2017; Agogbau vd., 2017). Başka bir deyişle bu yaklaşıma göre örgütler bir çevre içinde var olmakta; onu etkilemekte ve ondan etkilenmektedirler. Örgütler çevrelerinden, üretim yapmak üzere insan kaynağı temin ederek, hammadde veya malzeme ile bilgi ve teknoloji almakta ve bu girdileri işleyerek çıktı elde etmekte ve çıktılarını yine çevrelerine sunmaktadırlar (Koçel, 2010; Tunçer, 2012).

Modern yönetim düşüncesi kapsamında değerlendirilen ve örgütü çevresi ile etkileşimli bir oluşum olarak gören sistem yaklaşımı, işletme ve emek verimliliğinde dış çevrenin de etkili olabileceğini ifade etmektedir. Devlet, tedarikçi, tüketici gibi dış

çevre bileşenlerinin vermiş olduğu kararlar ve bu kararlara işletme yönetiminin vermiş olduğu tepkiler, hem işletmenin hem de emeğin verimliliği üzerinde etkili olabilmektedir.

## **Amaçlara Göre Yönetim**

İlk olarak Peter Drucker tarafından ileri sürülen amaçlara göre yönetim kavramına göre iyi bir yönetim anlayışı, çalışanların kararlara katılımı, ortak hedeflerin belirlenmesi ve objektif geri bildirim ile sağlanabilmektedir (Hatipoğlu, 2020). Kararlara katılım, hedef belirleme ve objektif geri bildirim ifade eden bu üç unsur işletmelerin verimliliklerini arttırmaktadır (Rodgers ve Hunter, 1991). İşletme yönetimleri, çalışanlarına yetki ve sorumluluk vererek, onların görüşlerini ve çabalarını dikkate almalı, takım çalışmasına fırsat yaratarak, çalışan ile işletmenin ortak amaca hizmet etmesini sağlamalıdır (Tortop vd., 1999).

Amaçlara göre yönetim yaklaşımı dört aşamada tamamlanmaktadır. Birinci aşama, *amaçların belirlenmesidir*. Bu aşamada hem örgütün hem de çalışanların amaçları açık, net ve ölçülebilir şekilde saptanmalıdır. İkinci aşama bu amaçlara nasıl ulaşılacağına yönelik *planlama* yapılmasını içermektedir. Planlamada, saptanan amaçlar kim veya kimler tarafından, hangi birimde, ne zaman ve ne şekilde gerçekleştirebileceği belirlenmelidir. Üçüncü aşama ise planın *uygulanması ve kontrol edilmesidir*. Dördüncü aşama saptanan hedeflerin ve planların belirli aralıklarla *gözden geçirilerek değerlendirilmesidir*. Dördüncü aşamada örgütte ast ve üst kademelerde çalışan tüm bireyler, amaçlara ne derecede ulaşıldığını veya hangi birimlerde ulaşıp hangi aşamada ulaşılmadığını saptayabilmektedirler (Tortop vd., 1999).

Modern yönetim düşüncesi içerisinde yer alan amaçlara göre yönetim modelinin amacı, işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini arttırmaktır (Tortop vd., 1999). Yönetimin veya işverenlerin,

çalışanları ile yönetim arasındaki bağı güçlendirecek faaliyetler yaratarak, örgütün amaçları ile birlikte çalışanların amaçlarını da önceleyerek örgütte bir sinerji yaratması, hem çalışanın hem de işletmenin verimliliğini arttıracaktır.

## **Örgütsel Davranış**

Örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve kültürel antropoloji gibi farklı disiplinlerden etkilenmektedir. Örgütsel anlamda bireyin ve grubun davranışlarına odaklanan (Ivancevich vd., 1990; O'Reilly, 1991); çalışanların örgütler, örgütlerin de çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen bir anlayışı ifade etmektedir (Brief ve Weiss, 2002). İnsanların tutumları, algıları, öğrenme kapasiteleri, duyguları, performansları ve hedefleri örgüt için büyük önem taşımaktadır. Örgütte çalışanların hedeflerinin ne olduğu, bu hedeflere nasıl ulaşılacağı, performans düzeylerinin neden yüksek veya düşük olduğu, verimlilik ve etkinliklerinin artırılıp artırılamayacağı ile ilgilenmektedir (Ivancevich vd., 1990).

Örgütsel davranış bireylerin davranışlarının, psikolojik ve sosyolojik olarak incelenmesine olanak tanımaktadır. Örgütsel davranış yaklaşımının amacı, sadece örgütün etkinliğini arttırmak değil, bununla birlikte çalışanlarının mutluluğunu ve iş tatminlerini arttırmaktır (Nişancı, 2015). Çalışanların yaptıkları işten aldıkları doyum ve yeni değer yaratabilme isteklerinin yüksek olması, bireyin işte kalmasına ve işyerinde kendini gösterme fırsatı yakalamasına olanak tanıyabilecektir.

## **Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı 1960'lı yıllarda tartışılmaya; 1980'li yıllarda ise gelişmeye ve kabul görmeye başlamıştır. *Durumlara Göre Yönetim*, yazında *Koşulsallık Yaklaşımı* veya *Koşullara Göre Yönetim* yaklaşımı olarak da adlandırılabilir (Tortop, 1999).

Durumsallık yaklaşımına göre her örgütün yönetim ve örgütlenme biçimi farklılık gösterebilmektedir; her yerde, her şekilde ve her zaman geçerli tek bir yönetim yaklaşımı bulmak mümkün değildir (Eren, 1998; Tortop vd., 1999; Tunçer, 2012). Yönetim ve örgütlenme, içinde bulunulan ortam, durum ve çevre koşullarına bağlı olarak değişebilmektedir. Başka bir deyişle örgüt yapısı bağımlı; iç ve dış çevre koşulları ise bağımsız değişkenlerdir. Dolayısıyla yönetimlerin etkinliği ve verimliliği, önceden belirlenmiş standartlaşmış yönetim ilkelerinden değil, bu ilkelerin iç ve dış çevre koşulları altında uygun bir bütünlük sağlaması ile oluşacaktır. Örgütün iç çevresi, örgütün amacı, misyonu, vizyonu, yapılan iş, personelin niteliği, örgütün kullandığı teknoloji olarak ifade edilebilecekken, dış çevresi, örgütün müşterileri, piyasa şartları, rakipler, devlet ve sosyal kültürel koşullar olarak tanımlanabilecektir (Koçel, 2010).

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak işletmelerin çevreleri ile etkileşimini konu edinen pek çok çalışma yazında yer almaktadır. *Woodward Araştırması*, *Aston Martin Grubu Araştırması*, *Tavistock Enstitüsü Araştırması*, *James Thompson'ın Temel Teknolojiler Sınıflaması* bunlardan birkaçıdır. Ancak bu araştırmalardan sadece Woodward Araştırması bulguları verimlilik ile ilişkilendirilmiştir.

## **Woodward Araştırması**

Woodward araştırmaları, Joan Woodward tarafından 1965 yılında, örgütlerin kullandığı teknolojiler ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi konu edinmektedir. Araştırma, klasik yönetim düşüncesinin iddiası olan her yer ve koşulda geçerli tek bir örgüt yapısı ve yönetim sistemi bulunmaktadır tezini test etmektedir (Tortop vd., 1999; Koçel, 2010). Bu bağlamda İngiltere'de faaliyet gösteren 100 imalat işletmesinde araştırma yapılmıştır (Sewell ve Phillips, 2010). Araştırmada işletmeler, üretim teknolojilerine göre *birim üretimi*, *kitle üretimi* ve *süreç üretimi* olmak üzere üçe ayrılmaktadır. *Birim üretimi*, genellikle tek bir ürün üreten ve ürünün tasarımı sadece müşterinin beklentisine göre şekillendiği üretim tarzını; *kitle üretimi*, büyük partiler halinde yapılan, üretimin her aşamasının detaylı

olarak planlandığı, üretimin üretim bantlarında yapıldığı ve bu bantlarda çok sayıda işçinin çalıştığı üretimi; *süreç üretimi* ise çok fazla miktarlarda ürün üretilebilen, üretimin otomasyonla yapıldığı üretimi ifade etmektedir (Tortop vd., 1999; Akdöl, 2018). Woodward araştırması sonucunda kitle üretimi yapan işletmelerde klasik yönetim düşüncesinin; birim ve süreç üretimi yapan işletmelerde ise neo-klasik yönetim düşüncesinin daha başarılı sonuçlar verebileceği tespit edilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda işletmelerin verimliliği, bir anlamda örgütün yapısı ile kullandığı teknoloji arasındaki uyum ile ilişkilendirilmiştir (Tunçer, 2012).

## **Post Modern Yönetim Düşüncesi**

Sosyal bilimlerde postmodernizm, bir düşünce sistemi olarak ele alınmakta ve kabul edilen kalıplaşmış düşüncelerden arınmayı hedeflemektedir. Yönetim düşüncesi bakımından post modernizm ise, farklılığı ve yaratıcılığı teşvik eden, insanları kendi kararlarını almaları doğrultusunda serbest bırakan, doğruyu dayatmayan, bürokratik ve formel örgüt yapısı yerine, enformel örgüt yapısını benimseyen özellikler taşımaktadır (Koçel, 2010).

Küreselleşme, çok uluslu şirketlerin oluşumu, yönetimde mükemmeli arama, insan hakları, bilgi çağı, ekonomik, sosyal ve kültürel sınırların ortadan kalkması, bilgi toplumunun oluşumu, yalın yönetim anlayışı, toplam kalite yönetimi gibi anlayışlar ve arayışlar örgütlerin yapılanmasında ve işleyişlerinde köklü değişimleri gerektirmiştir (Koçel, 2010). Böylelikle post modern yönetim yaklaşımları gelişmeye başlamıştır. Post modern yönetim düşüncesini şekillendiren yönetim yaklaşımlarından bazıları *Toplam Kalite Yönetimi, Şebeke Organizasyonlar, Süreç Yenileme, Öğrenen Örgütler, Temel Yetenekler ve Dış Kaynak Kullanımı* olarak sıralanabilmektedir. Post modern yönetim düşüncesinde amaç, işletmelerin özellikle beşerî kaynaklarının verimliliğini arttırmanın yollarını aramak olmuştur.

## **Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**

TKY yaklaşımı 1980'li yıllarda yazında yer almaya başlamakla birlikte (Joiner, 2007) yaygın olarak 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanmış (Koçel, 2010) ve Japonlar tarafından geliştirilmiş bir düşünce sistematığıdır (Gunasekaran vd., 1998; Terziovski, 2006). TKY, küresel pazarda etkin bir şekilde rekabet etmek için birincil stratejik değişkendir (Gunasekaran vd., 1998; Putri, 2017) ve bir örgütteki tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin performansında ve kalitesinde sürekli iyileştirmeyi amaçlayan yönetim felsefesi olarak tanımlanabilmektedir (Fisher, 1992; Gunasekaran vd., 1998).

Bu yönetim felsefesi, sürekli iyileşme ve gelişme, ekip çalışması, katılımcı yönetim, yaratıcılık, etkili iletişim, müşteri geri bildirim, çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi, çalışan ve yönetim güveni/desteği, çalışanların eğitimi, çalışanın yaptığı işle özdeşleşmesi, iç denetim ve liderlik gibi temel unsurları içermektedir. Bir örgütün bu yönetim felsefesinin faydalarının ayırdayına varması ve bu unsurları dikkate alması TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması açısından kritik öneme sahiptir (Joiner, 2007; Koçel, 2010; Putri vd., 2017). TKY'nin etkin şekilde uygulanması çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Terziovski, 2006; Putri vd., 2017; Kamble ve Wankhade, 2017). Başka bir ifade ile işletmelerin düşük verimlilikte çalışmaları aslında kalitenin doğru yönetilmediğinin göstergesidir (Kaydos, 1999).

TKY, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetini bir örgütte eş zamanlı olarak ve sürekli şekilde iyileştirmeyi ve örgütte çalışanların öğrenen bir anlayışı benimsemelerini hedeflemektedir (Kalaycı, 2008; Çakar, 2018). Bu noktada kalite çalışmalarında çalışanları sürece dahil etmek son derece önemlidir. Çalışanların desteği olmaksızın kalite temelli bir yönetim felsefesi benimsemek, sürdürülebilir bir verimlilik artışı sağlamak için oldukça güçtür (Hoffman ve Mehra, 1999). Örgütte tüm çalışanların TKY anlayışını sahiplenmeleri ve içselleştirmeleri yanında TKY, mali beşerî ve örgütsel kaynakları en etkin şekilde kullanmayı, israfı önlemeyi, maliyetleri düşürmeyi, karlılığı, verimliliği, kaliteyi yükseltmeyi ve süreklilik arz eden bir iyileşmeyi, insanı merkezine alarak arttırmayı

amaçlamaktadır (Akdağ, 2005). Günümüzde etkin kalite yönetimi, özellikle tedarik zinciri, e-ticaret ve sanal işletme ortamları ile karakterize edilen işletmelerde, yönetim kültürünün önemli bir parçası haline gelmiştir (Chukwulozie vd., 2018).

## **Şebeke Organizasyonlar**

Şebeke organizasyonlar, stratejik ittifaklara dayanan bir üretim ağı biçimidir (Baum ve Ingram, 2002). Başka bir ifade ile aralarında hiyerarşik bir üstünlük bulunmayan iki veya daha fazla örgütün iş bölümü yaparak, uzun vadeli iş birliği ile maddi ve maddi olmayan kaynaklarını bir araya getirerek mal ve hizmet üretmek amacıyla oluşturduğu organizasyonlardır (Eren, 1998; Özdemir, 2010). Mal ve hizmetin tamamını tek bir işletmede üretmek yerine, temel işlerin ana işletmede tamamlanıp, diğer işlerin dışarıda faaliyet gösteren farklı örgütlerden temin edilmesini (Eroğlu vd., 2004) veya işlerin farklı işletmelere dağıtılmasını ifade etmektedir (Koçel, 2010).

Daha önceki yönetim süreçlerinde bir mal veya hizmeti üretmek için tek bir firma kurulmaktayken, şebeke organizasyonlar ile bir mal ve hizmet birden fazla firmanın iş birliği ile üretilebilmektedir. Böylelikle bir firma mal veya hizmetin üretimini yaparken, diğeri reklamını yapacak, bir diğeri tedarik fonksiyonunu üstlenecek, başka biri ise satışı ile ilgilenecektir (Eroğlu vd., 2004). Bu tür organizasyonların, orta yönetim kademeleri kaldırıldığı için daha yalın organizasyonlar olduğu, çevresel değişimlere ve müşteri taleplerine daha hızlı cevap verebildikleri, daha esnek bir yapıya sahip oldukları, daha seri karar aldıkları görülmektedir (Symon, 2000).

Şebeke organizasyonlar, işi en iyi kalitede, en yüksek hızda ve verimlilikte üretebilecek örgütlerin birleşmesi yolu ile oluştuğundan, işi organize eden örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetin maliyeti düşecek, örgütün karlılığı ve verimliliği artacaktır.

Verimlilik artışı, şebeke organizasyonlar aracılığı ile girdilerin en düşük maliyet, en yüksek kalite ve hızda tedarik edilmesi ve yine çıktıların en etkin şekilde pazara sunulması ile en yüksek karlılığı içerecek biçimde satılması ile sağlanabilecektir.

## **Süreç Yenileme**

1980'li yıllarda değişim; portföy yönetimi ve finansal yeniden yapılandırma üzerinde yoğunlaşırken, 1990'lı yıllarda "*iş süreçlerine*" odaklanmaktadır. İşletmeler daha verimli şekilde, daha düşük maliyet ile hızlı ve kusursuz ürünler üretmeyi hedeflemektedirler. Bu hedeflere ulaşmak ise süreçlerin yenilenmesi ile mümkündür (Grover vd., 1995). Süreç yenileme yazında, "*süreçlerin yeniden yapılandırılması*" veya "*değişim mühendisliği*" olarak da adlandırılmaktadır. Süreç yenileme, işletmelerin yoğun rekabet şartları altında hayatta kalabilmeleri, müşteri beklentilerini fiyat, kalite ve zamanlama noktasında karşılayabilmeleri için, işletmedeki tüm işlerin usul ve süreçlerinin yeniden incelenmesi ve yapılandırılmasını ifade etmektedir (Atayeter, 1997; Koçel, 2010). Başka bir ifade ile maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi kritik, çağdaş performans ölçütlerinde çarpıcı iyileştirmeler elde etmek için iş süreçlerinin temelde yeniden gözden geçirilmesi ve tasarlanmasıdır (O'Neill ve Sohal, 1999).

Süreç yenilemenin amacı, örgütteki süreçlerde marjinal değişimler değil; köklü ve bütüncül değişimleri gerçekleştirebilmektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere işletmedeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, satın alma gibi fonksiyonlar ve bu fonksiyonların oluşturduğu süreçler incelenmekte, verimli olmayan ve katma değer yaratmayan faaliyetler süreçten çıkarılmaktadır (Koçel, 2010). Verimsiz süreçlerin çıkarılması ile hem işletme fonksiyonlarının etkinliği hem de işletmenin verimliliği artacaktır.

## **Öğrenen Örgütler**



1990'lı yıllar örgütlerin ve yöneticilerin hızla değişen dünya koşullarına uyum sağlamak için kendilerini geliştirecek yeni yol ve yöntemler aramaya başladığı yıllardır. Bu yıllarda meydana gelen değişimlere uyum sağlamak, çalışma ortamında hayatta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek, öğrenen örgütler yolu ile mümkün olabilmektedir (Goh ve Richards, 1997).

Öğrenme kavramı, bilgiyi deneyimlemeyi ve bu deneyimin sonucunda elde edilen nitelikleri, kalıpları ve sonuçları fark etmeyi ifade etmektedir (McGill vd., 1992). Senge “*Beşinci Disiplin*” başlıklı kitabı ile örgütlerin, öğrenen örgüt olabilmelerinin mümkün olabileceğine dikkat çekmektedir (Gürkan, 2007). Senge, beş disiplin kavramını, *sistem düşüncesi*, *kişisel uzmanlık*, *zihinsel modeller*, *paylaşılan vizyon oluşturma* ve *takım öğrenimi* olarak tanımlamaktadır (Senge, 1994). *Sistem düşüncesi*; olayları neden sonuç ilişkilerini de gözetecek şekilde bir bütün olarak görmeyi hedefleyen bir disiplindir. Bu hedef, sorunların palyatif çözümlerle geçiştirilmesini değil, uzun vadeli kalıcı olarak çözümlenmesine imkân tanıyacaktır. *Kişisel uzmanlık*; yaptığı işte uzmanlaşan ve o iş için gerekli üst düzey yetkinliğe sahip olan kişilerin bir özelliğidir. Bu kişiler, öğrenen örgüt ruhunu örgüte aşılacak ve örgütleri ileri taşıyacak olan kişilerdir. *Zihinsel modeller*; bireylerin zihnine yerleşen düşünce kalıplarıdır. Bu kalıplar bireylerin düşünce sistemini etkilemektedir. Öğrenen örgütler ise eski düşünce kalıplarını bertaraf ederek, öğrenmeyi öğrenmenin yollarını aramaktadır. *Paylaşılan vizyon oluşturma*; örgütü oluşturan tüm bireylerin ne yaratmak istediklerine dair olarak belirlenen vizyonu gerçekleştirmek üzere harekete geçmesini; *takım öğrenimi*, örgütteki sorunların bireyler tarafından çözümünü değil, örgütte takım halinde çalışan grupların ortak zekâsı ile çözümlenebileceğini ifade etmektedir (Gürkan, 2007).

Öğrenen örgütler sözü edilen beş disiplini özümseyerek, yenilikçilik ve yaratıcılık becerilerini geliştirmek için stratejiler ve politikalar tasarlamaktadır (Senge, 1994; Serrat, 2017). Öğrenen örgütlerin uyguladıkları strateji ve politikalar ile yeni yöntem ve teknolojiler bu örgütleri diğer örgütlerden ayırmaktadır (Gölönü,

2006). Öğrenen örgüt oluşturma'nın en önemli nedeni, öğrenen örgütlerin sahip oldukları yeteneklerin açığa çıkarılmasıdır. Bu yetenekler sayesinde örgütler kendi becerilerinin, bilgi alanlarının ve gelişim yollarının farkına varmaktadır (Senge, 1994).

## **Temel Yetenekler**

Türk Dil Kurumu'na göre yetenek; bireyin bir şeyi anlaması ve yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Örgütsel anlamda yetenek ise örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütün kaynaklarının en etkili şekilde kullanabilme becerisidir (Özbağ, 2017). Yazında 1970'li yılların sonlarında yer bulmaya başlayan temel yetenek (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008) kavramı, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılacak şekilde ayıran, örgütlerin dış paydaşları ve rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen, örgüte özgü bilgi ve beceriyi ifade etmektedir (Koçel, 2010).

Örgütler yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için kendilerine özgü stratejiler oluşturmakta; yetenekler geliştirmektedir (Koçel, 2010). Temel yetenek olarak da ifade edilen bu yetenekler, örgütün geniş bir kitleye hitap etmesi, yeni bir ürün veya hizmet yaratabilmesi ve kolaylıkla taklit edilememesi gibi, üç temel özelliğe sahip olmaktadır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008). Bu üç temel özelliği birleştirerek, örgütlerini farklı kılan yetenekler geliştiren işletmeler, yoğun rekabet şartları altında etkinliklerini ve verimliliklerini arttırarak varlıklarını devam ettirebileceklerdir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008; Özbağ, 2017).

## **Dış Kaynak Kullanımı**

Dış kaynak kullanımı, bir mal veya hizmetin üretiminin farklı işletmeler tarafından farklı safhalarda tamamlanmasıdır (Koçel, 2010). İşletmede rutin veya tekrarlanan görevlerin bir

kısımının veya tamamının bir dış kaynaktan temin edilmesine ilişkin (Embleton ve Wright, 1998; Lankford ve Parsa, 1999) sözleşmeye dayalı bir ilişkiyi ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bir işletme başka bir işletmeye kendisi için, ana işlev ve faaliyeti dışında, bazı işlerini yaptırması; (Belcourt, 2006) işletmenin belirli işlevlerinin planlanmasını, yönetimini ve işletilmesini bağımsız bir üçüncü tarafa devretmesi durumudur (Embleton ve Wright, 1998). Ancak bu tanımlamalardan dış kaynak kullanımını, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu hammadde ve ara mallarını başka bir işletmeden temin etmesi anlaşılmamalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta dış kaynak kullanımında bir işletmenin ikili ilişki kurabileceği bir ortak bulması ve bu ortağın işletmenin ihtiyaçlarına özgü mal ve hizmet üretebilmesidir (Grossman ve Helpman, 2005).

Günümüzde işletmeler, bilgi teknolojisi yönetiminden insan kaynakları gibi tüm fonksiyonlara kadar her şeyi dış kaynak olarak kullanmaktadır (Belcourt, 2006). Dış kaynak kullanımı işletmenin işlevlerinin bir kısmının yüksek düzeyde yetkinliğe sahip uzman şirketler tarafından gerçekleşmesi neticesinde üretilen mal veya hizmet maliyetlerinin düşmesine, yüksek kalitede mal, hizmet veya ara mala erişebilmesine, işletmenin gelirlerinin ve verimliliğinin artmasına, işletme sermayesinin korunmasına, işletmenin büyümesine ve olumlu bir kurumsal imaj yaratmasına katkı sağlamaktadır (Lankford ve Parsa, 1999; Shy ve Stenbacka, 2003; Corbett, 2004).

## **Sonuç ve Değerlendirme**

Verimlilik kavramının yönetim düşüncesi içerisindeki gelişiminin nasıl seyrettiğini konu edinen bu çalışmada, yönetim düşüncesi, *klasik yönetim düşüncesi öncesi dönem*, *klasik yönetim düşüncesi dönemi*, *neo-klasik yönetim düşüncesi dönemi*, *modern yönetim düşüncesi dönemi*, *post-modern yönetim düşüncesi dönemi* olmak üzere beş ayrı başlıkta ele alınmıştır.

Klasik yönetim düşüncesi öncesi dönemde Owen, Babbage ve Towne gibi araştırmacılar, yönetim düşüncesinin gelişimine

önemli katkılar sunmuşlardır. Owen, çalışma koşullarının iyileştirilmesinin, kararlara katılımın sağlanmasının, eğitim ve sağlık hizmet sunumunun verimliliği arttıracığını iddia ederken; Bababage, iş bölümü, uzmanlaşma ve çalışanların çeşitli teşvik sistemleri ile ödüllendirilmesinin; Towne ise etkin bir verimlilik yönetim modelinin geliştirilmesinin verimlilik artışında etkili olacağına dönük görüşler ileri sürmüşlerdir. Owen ve Babbage çalışana yönelik yapılacak düzenlemeler ile Towne ise daha geniş bir perspektiften işletme boyutuyla verimlilik artışını ele almıştır.

Klasik yönetim düşüncesi ise Taylor, Fayol, Weber, Gilbreth ve Gilbreth, Gantt ve Emerson gibi araştırmacıların katkıları ile geliştirilmiştir. Taylor, iş basitleştirme, üretim sürecinin standartlaştırılması, iş analizleri ve teşvik edici ücret sistemleri ile verimliliğin artacağını ifade etmektedir. Fayol ise verimlilik artışını yönetim sürecine bağlı kılmıştır. Fayol 14 temel yönetim ilkesi belirleyerek verimliliğin artacağını ileri sürmüştür. Weber, verimlilik artışında iş bölümünün ve otoritenin merkezileşmesinin önemli olduğunu; verimsiz örgütlerin değişen şartlara uyum sağlayamayan kapalı örgütler olduğunu belirtmektedir. Taylor, Fayol ve Weber'in verimlilik temelinde önemle vurguladıkları ortak noktalar uzmanlaşma ve örgütsel yapıdır. Taylor'un verimlilik artışında iş ile ilgili fiziki faaliyetleri mikro bir bakış açısıyla; Fayol ve Weber'in ise örgüt yapısı ve örgütsel süreçlerin verimlilik artışında önemine vurgu yaparak makro bir bakış açısıyla değerlendirdikleri görülmektedir. Taylor, verimliliği doğrudan çalışan üzerinden sağlamaya çalışırken; Fayol ve Weber emek ve yönetimi bir arada ele alarak verimlilik artışına vurgu yapmaktadırlar.

Klasik yönetim düşüncesinin diğer önemli düşünürleri Gilbreth ve Gilbreth, verimlilik artışını, daha az çaba ile daha yüksek çıktıya ulaşmayı, hareket ve zaman etüdü ile açıklamışlardır. Ayrıca iş planlama, iş basitleştirme, iş-akım çizelgeleri ve çalışma saati, dinlenme süreleri, yemek molası, işçi sağlığı ve çocuk işçi çalıştırma yasağı gibi çalışma koşullarına yönelik düzenlemelerin hem

çalışanın hem de işletmenin verimliliğini arttıracığını ifade etmektedirler.

Gilbrethler gibi klasik yönetim düşüncesinin gelişimine ön ayak olan bir diğer araştırmacı Gantt da, Gantt çizelgeleri, iş ve prim sistemleri ile alana katkı sunmuştur. Gantt, çalışanların ödüllendirilmesinin ve çalışanlara eğitim verilmesinin verimliliği arttıracığını ileri sürmektedir. Emerson ise verimlilik artışında israfı önleyen bir örgüt yapısının kurulmasına dikkat çekmektedir.

Klasik düşünürler çalışanın psiko-sosyal yönünü göz ardı etmişlerdir. Neoklasik düşünürler ise çalışanın psiko-sosyal yönünü temel almışlardır. Neo-klasik yönetim düşüncesi bu noktada, klasik yönetim düşüncesinin eksik bıraktığı tamamlayıcı unsurlar içermektedir. Bu anlamda, neo-klasik yönetim düşüncesine katkı sağlayan önemli araştırmacılar ve araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları, Lewin, Mayo, Harwood İşletmesi Araştırması, Tavistock Enstitüsü Araştırması, Muntsterberg, Argris ve Likert'dir. Lewin, yol gösterici ve iletişim kanallarının açık olduğu bir liderlik anlayışı benimseyen örgütlerde verimliliğin arttığına; Mayo ve arkadaşları ise verimlilik artışında sadece fiziki çalışma koşullarının değil, buna ek olarak çalışanların psikolojik ve sosyal yönlerinin de desteklenmesinin önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Harwood İşletmesi araştırmaları karara katılımın; Tavistock Enstitüsü araştırması üretim sürecindeki teknik değişimlerin çalışanların sosyal ilişkileri üzerine etkisinin; Munsterberg araştırmaları işe en uygun yetenek ve karakterdeki doğru kişiyi almanın; Argyris terfi, yetki devri ve doğru motivasyon araçları ile olgunlaşmış bireylerle çalışmanın; Likert ise katılımcı ve demokratik liderlik anlayışının verimliliği etkilediğine vurgu yapmaktadırlar.

Neo-klasik yönetim düşüncesini, modern yönetim düşüncesi izlemekte ve *sistem yaklaşımı*, *amaçlara göre yönetim yaklaşımı*, *örgütsel davranış* ve *durumsallık teorisi* başlıklarında değerlendirilmektedir. *Sistem yaklaşımında* verimlilik artışı, örgütlerin dış çevresi ile olan uyumu ile ilişkilendirilirken; *amaçlara*

*göre yönetim* yaklaşımında verimlilik, çalışanların ve örgütün ortak amaçlar çerçevesinde ortak hedefler belirlemek ve çalışanların kararlara katılımı ile sağlanmaktadır. *Örgütsel davranış* yaklaşımına göre verimlilik artışında, çalışanların mutluluğu, refahı ve iş tatmini önem arz etmektedir. *Durumsallık* yaklaşımında ise her örgütün yönetim biçimi farklıdır; her koşul ve şartta geçerli sınırları belirlenmiş rasyonel tek bir yönetim anlayışı bulunmamaktadır. Örgütlerin verimliliği, iç ve dış çevre durumları göz önüne alınarak rasyonel kararların alınması ile doğrudan ilişkilidir.

Post-modern yönetim düşüncesinde ise verimlilik, *toplam kalite yönetimi*, *şebeke organizasyonlar*, *süreç yenileme*, *öğrenen örgütler*, *temel yetenekler* ve *dış kaynak kullanımı* yaklaşımları boyutu ile ele alınmıştır. Örgütte sürekli iyileşme ve kalitenin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesi olan *toplam kalite yönetimi yaklaşımı*, takım çalışması, kararlara katılımın sağlanması, yetki devri ve sorumluluk verme ile örgütlerde verimliliğin artabileceğine vurgu yapmaktadır. *Şebeke organizasyonlar*, birden fazla örgütün iş birliği ile üretilcek mal ve hizmette, örgütlerin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlayarak ve müşteri taleplerine hızlı cevap vererek kaliteyi ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir. *Süreç yenileme*, üretim ve yönetim süreçlerinin yenilenmesi; *öğrenen örgütler* doğru politika ve stratejilerin belirlenmesi; *temel yetenekler*, yeni ve taklit edilmesi kolay olmayan yetenek kazanımları ile rekabet avantajının oluşturulması ve *dış kaynak kullanımı*, rutin ve tekrarlanan işlerin dış bir kaynaktan temin edilmesinin verimlilik artışında etkili olduğuna işaret etmektedir.

Sonuç olarak, yönetim düşüncesinde verimlilik kavramı beş farklı dönem başlığında irdelenmiştir. Klasik yönetim düşüncesi öncesi dönem, klasik yönetim düşüncesi dönemi ve neo-klasik yönetim düşüncesi döneminde verimlilik, genellikle çalışan boyutuyla ele alınmakta ve çalışana yönelik birtakım düzenlemeler ile arttırmaya çalışılırken; modern yönetim düşüncesi ve post-modern yönetim düşüncesinde verimlilik artışı, örgüt ve yönetim temelli bir anlayış ile arttırılabilecektir.



## Kaynakça

Agogbua, S. N., Anekwe, E. A., and Abugbum, H. (2017). Evolution of management thought: A continuous or discontinuous process. *Evolution*, 9 (35).

Akdağ, M. (2005). Toplam kalite yönetimi ve örgüt içindeki yeri. *Selçuk İletişim*, 4(1), 159-170.

Akdöl, B. (2018). Yönetimde yeni yaklaşımlar. İstanbul Üniversite Açık ve Uzaktan Eğitim Ders Notu.

Atayeter, C. (1997). Günümüz işletmelerinde süreç yenileme (Reengineering) faaliyetleri. *Öneri Dergisi*, 2(7), 141-147.

Aybar, S. ve Saldamlı, A. (2016). Otel işletmelerinde öğrenen örgüt yapısı ve verimlilik ilişkisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(29), 371.

Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: Genel bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19. 101-119.

Baum, J. A. and Ingram, P. (2002). Interorganizational learning and network organization: toward a behavioral theory of the interfirm. *The Economics of Choice, Change, and Organization: Essays in memory of Richard M. Cyert*, 191-218.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269-279.

Bertalanffy, V. and Sutherland, J. W. (1974). General systems theory: Foundations, developments, applications. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, (6), 592-592.

Beqiri, T., Dauti, M. B. and Mazreku, I. (2019). Importance of contemporary management theories in managing employees. *Knowledge International Journal*, 35(5), 1801-1805.



Brief, A. P. and Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.

Chukwulozie, O. P., Nnaemeka, O. E. and Chigoziri, N. I. (2018). Quality and productivity management. In *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*. 2.

Corbett, M. F. (2004). *The outsourcing revolution*. Dearborn, Chicago, 39.

Çakar, M. (2018). Toplam kalite yönetimi ve Deming örneği. *Kesit Akademi Dergisi*, (13), 389-408.

Demir, H. ve Erigüç, G. (2018). Bibliyometrik bir analiz ile yönetim düşünce sisteminin incelenmesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 91-114.

Edwards, R. (2018). An elaboration of the administrative theory of the 14 principles of management by Henri Fayol. *International Journal For Empirical Education and Research*, 1(1), 41-51.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eroğlu, F., İrmış, A. ve Akça, B. (2004). İşletme fonksiyonlarının küreselleşmesi ve şebeke organizasyonlar (Denizli örneği). *Kentsel ve Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu*. 160-170. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Kentsel-Ekonomik-Arastirmalar-Sempozyumu-Cilt1.pdf#page=173>

Fisher, T. J. (1992). The impact of quality management on productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 9 (3).

Grossman, G. M. and Helpman, E. (2005). Outsourcing in a global economy. *The Review of Economic Studies*, 72(1), 135-159.

Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J. and Teng, J. T. (1995). The implementation of business process

reengineering. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 109-144.

Godwin, A., Handsome, O., Ayomide, W., Enobong, A., and Johnson, F. (2017). Application of the Henri Fayol principles of management in startup organizations. *Journal of Business and Management*, 19(10), 78-85.

Goh, S. and Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.

Gunasekaram, A., Goyal, S. K., MArtikainen, T. and Yli-Olli, P. (1998). Total quality management: A new perspective for improving quality and productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 15. 947-968.

Gürkan, G. Ç. (2007). Öğrenen örgütler: Yüksek öğrenim kurumlarının öğrenen örgüt olması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 107-116.

Gölönü, S. (2006). Gelişen teknolojiler, öğrenen örgütler ve halkla ilişkiler. *Selçuk İletişim*, 4(3), 73-81.

Hicks, H. G. and Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve davranış*. (B. Baykal, Çev.). İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları.

Hoffman, J. M. and Mehra, S. (1999). Operationalizing productivity improvement programs through total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 16 (1). 72-84.

Hussain, N., Haque, A. U. and Baloch, A. (2019). Management theories: The contribution of contemporary management theorists in tackling contemporary management challenges. *Journal of Yaşar University*, 14, 156-169.

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. and Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*. Tenth Edition. New York: Published by McGraw-Hill.

Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.

Kalaycı, N. (2008). Yükseköğretimde uygulanan toplam kalite yönetimi sürecinde gözardı edilen unsurlardan "TKY merkezi" ve "eğitim programları". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 163-188.

Kamble, R. and Wankhade, L. (2017). Perspectives on productivity: Identifying attributes influencing productivity in various industrial sectors. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 22(4), 536-566.

Kaydos, W. (1999). *Operational performance measurement increasing total productivity*. USA: Taylor & Francis.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Lankford, W. M. and Parsa, F. (1999). Outsourcing: A primer. *Management Decision*, 37 (4). 310-316.

McGill, M. E., Slocum Jr, J. W. and Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17.

Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.

Norman, S. R. (2014). Critical evaluation of Henry Fayol's principles of management. *Advances in Economics and Business Management*, 1(2), 114-118.

O'Neill, P. and Sohal, A. S. (1999). Business process reengineering a review of recent literature. *Technovation*, 19(9), 571-581.

O'Reilly III, C. A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 427-458.

Oyibo, C. O. and Gabriel, J. M. (2020). Evolution of organization theory: A snapshot. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(3), 46-56.

Özbağ, G. K. (2017). Kaynak tabanlı yönetim, temel yetenek ve yenilik ilişkisinde insan kaynakları yönetim yeteneklerinin aracı rolü. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(1), 1-26.

Özcan, K. ve Barca, M. (2010). Yönetim düşüncesinin evrim dinamiği: Çevresel determinizm mi, düşünsel ilerleme mi?. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 1-31.

Özer, A. (2014). Frederick Taylor'ın görüşlerini 21. yüzyıl yönetim mantığı ile yeniden okumak. *Verimlilik Dergisi*, (2), 41-72.

Putri, N. T., Yusof, S. M., Hasan, A. and Darma, H. S. (2017). A structural equation model for evaluating the relationship between total quality management and employees' productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 34 (8). 1138-1151.

Rahman, M. H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's contribution to management thought: An overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2), 94-103.

Ramsay, M. R. (2008). İşletme verimliliği ölçümü el kitabı. (İ. Yavuz, Çev.). Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları No: 705.

Rodgers, R. and Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322.

Senge, P. (1994). *Fifht disciplines: The art & practice of the learning organization*. USA: Doubleday Business. ISBN: 0385260954,9780385260954

Serrat, O. (2017). Building a learning organization. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, 57-67.

Sewell, G. and Phillips, N. (2010). Introduction: Joan Woodward and the study of organizations. in technology and organization: Essays in honour of Joan Woodward. Emerald Group Publishing Limited.

Shuban, A. Y. (2015). Harrington Emerson's twelve principles of efficiency. 146-147.

Shy, O. and Stenbacka, R. (2003). Strategic outsourcing. Journal of Economic Behavior & Organization, 50(2), 203-224.

Sridhar, M. S. (2017). Schools of management thought. file:///C:/Users/SMS/Downloads/ManagementschoolsofthoughtbyMSSridhar%20(1).pdf

Symon, G. (2000). Information and communication technologies and the network organization: A critical analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(4), 389-414.

Taylor, F.W. (2018). Bilimsel yönetimin ilkeleri. (B. Akın, Çev.). Konya: Çizgi Yayınları.

Terziovski, M. (2006). Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement. Management Research News, 29(7), 414-424.

Tortop, N., İşbir, E.G. ve Aykaç, B. (1999). Yönetim bilimi. Ankara: Yargı Yayınları.

Tunçer, P. (2012). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu (2021). Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>

Uzuegbu, C. P. and Nnadozie, C. O. (2015). Henry Fayol's 14 principles of management: Implications for libraries and information centres. Journal of Information Science theory and practice, 3(2), 58-72.

Wren, D. A. (2011). The centennial of Frederick W. Taylor's the principles of scientific management: A retrospective commentary. *Journal of Business & Management*, 17(1).

## BÖLÜM IV

### Yapay Zekâ Etiği: Sorunlu Alanlar ve Çözüm Önerileri

**Durdu Mehmet BİÇKES<sup>1</sup>**

#### Giriş

Teknolojinin insan ve toplum üzerindeki etkisi, teknolojik gelişmişlik düzeyine bağlı olarak tarihsel süreç içerisinde farklı silüetlere bürünerek devam etmektedir. Otomobiller, plastik ve nükleer enerji gibi bazı teknolojiler, çoğunlukla olumsuz yansımalara yol açtıktan sonra etik tartışmalara ve bu teknolojilerin gidişatını kontrol etmeye yönelik önemli akademik ve politik çabalara konu olmuştur (Müller, 2021). Günümüzde ulaşılan teknolojik düzey olan yapay zekâ ise etki alanı, etki derinliği ve var olan ve ortaya çıkabilecek sonuçları açısından önceki teknolojilerle karşılaştırılmayacak ölçüde büyük boyutlara sahiptir. Bu söylemi

---

<sup>1</sup> Doçent Doktor, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İİBF, ORCID: 0000-0003-1622-5493, dmbickes@nevsehir.edu.tr

doğrular tarzda Baker-Brunnbauer (2021: 173), yapay zekânın insanlığı ciddi oranda şekillendirme ve değiştirme potansiyeline sahip olduğunu belirtmiştir.

İnsan ve yapay zekâ arasındaki karşılaşmalar yakın zamana kadar bilim kurguyla sınırlı kalmıştır. Droidler, Replikantlar, Commander Data, Ajan Smith, T-800 ve HAL-9000 gibi bilim kurgu film karakterleri ve teknolojik araçları, insanları, insan seviyesinde zekâ kapasitesine sahip gelişmiş makinelerle etkileşime girdiğinde ortaya çıkabilecek etik sorular ve sorunlar hakkında düşünmeye itmiştir. Bugün yapay zekâ bilim kurgunun ötesine geçmiş ve birçok alanda insan hayatına müdahil olmaya başlamıştır. Yapay zekâ teknolojisinin gelişim hızının yıllar yerine aylarla ölçülmeye başlamasıyla birlikte uzun süredir vaat edilen yapay zekâ devriminin küçük örnekleri artık yaşanır olmuştur (Bonnefon, Rahwan & Shariff, 2023). Örneğin; yapay zekâ sistem ve teknolojileri insanlar için zor, tehlikeli ve sıkıcı olan işleri yapmakta, felaketlerle mücadeleye yardımcı olmakta, günlük yaşamı daha konforlu hale getirmektedir. Yapay zekâ sistem ve teknolojileri dolandırıcılık davranışlarına karşı kredi kartı sistemlerinin izlenmesi, yüksek frekanslı hisse senedi alım satımına olanak sağlanması, tıbbi teşhisleri desteklenmesi ve siber güvenlik tehditlerinin tespit edilmesi gibi karmaşık ve veri yoğunluklu görevlerin yürütülmesinde kullanılmaktadır. Robotlar şeklinde yapılandırılan yapay zekâ sistem ve teknolojileri çeşitli sektörlerde insanla beraber çalışmaya başlamıştır. Bu çalışma şekli günbegün artarak devam etmektedir. Bununla birlikte, yapay zekânın yeteneklerine ilişkin mevcut algı ve beklentiler büyük ölçüde farklılık göstermektedir ve yapay zekânın toplumsal etkisi konusunda fikir birliğine varılmış değildir (Digmun, 2017: 79). Yapay zekânın kendisine sunulan örnekler üzerinden öğrenerek kendini geliştirme potansiyeli ve bu doğrultuda elde edilen başarılar, akıllı sistemlerin zamanla insan kontrolüne aykırı hareket etmeye başlayıp başlamayacağı konusundaki endişeleri gün geçtikçe artırmaktadır (Adalı, 2023: 36). Bu nedenle günümüzde yapay sistem ve zekâ teknolojilerinin güvenli, faydalı ve adil kullanımını sağlamak için yapay zekâyâ etik



temelli bir yaklaşımın gerekli olduğu konusunda artan bir farkındalık bulunmaktadır (Digmun, 2017: 79). Avrupa Komisyonu'nun ilgili uzman grubu, yapay zekâ ile bir güven ilişkisi kurulması ve güvenilir yapay zekâ sistem ve teknolojilerinin geliştirilmesi gerektiği görüşünü benimsemiştir (Ryan, 2020).

Şu anda kullanılan yapay zekâ sistem ve teknolojileri kısıtlı ve basit yapay zekâyı, gelişmelerin ve akademik çalışmaların mümkün olacağını ifade ettikleri gelecekteki yapay zekâ ise kompleks ve güçlü yapay zekâyı ifade etmektedir. Etik konular, gelecekteki yapay zekâ sistem ve teknolojilerinin kendi ahlaki durumlarını belirleme yeteneğine sahip olması durumunda daha da genişleyecek olan insan etkileşimini içermektedir. Bu nedenle, bir yapay zekâ sistemi bir makine olarak değil insanlarla benzer veya eşit haklara sahip bir nesne olarak ele alınmalıdır. Yapay zekâ teknolojisinin kötüye kullanılmasını önlemek için yapay zekâ teknolojilerine yönelik etik yaklaşımın değeri, güçlü bir şekilde odaklanmayı ve kabul edilen yasal düzenlemelerle uyumlu olmayı gerektirir (Baker-Brunnbauer, 2021: 174).

Yapay zekânın etik ve yasal yönleri çok sayıda akademik çalışmanın konusu olmuştur. Bu çalışmaların çoğu, tıbbi amaçlarla kullanım veya ölümcül otonom silah sistemleri gibi belirli konulara yoğunlaşmıştır. Buna karşın yapay zekânın yol açtığı ve açacağı etik veya hukuki sorunların genel görünümüne ilişkin doktrinsel araştırmalar oldukça sınırlıdır. Carrillo (2020), yapay zekânın etik ve hukuki yönlerine ilişkin genel ve küresel bir yaklaşım eksikliğinin söz konusu olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Huang (2023: 800), yapay zekâ etiği üzerine farklı disiplinlerden araştırmacıların son birkaç yıldır kapsamlı çalışmalar yürütmüş olmalarına rağmen bu gayretlerin henüz başlangıç aşamasında olduğunu ifade etmiştir.

Bu çalışma kapsamında; öncelikle yapay zekâ kavramı ve tanımı üzerinde durulmuş, akabinde yapay zekâ sistem ve teknolojilerinin etik açıdan neden olduğu sorunlu alanlara değinilmiş ve son olarak etik tartışmaların çözümüne yönelik öneriler aktarılmıştır.

## Yapay Zekâ Kavramı ve Tanımı

Yapay zekâ, genel olarak insana özgü olan akıllı davranışların kompütasyonel (bilgi sayımsal) olarak anlaşılması ve bu tür davranışları sergileyen nesnelere yaratılmasıyla ilgilenen bir bilim ve mühendislik alanı olarak kabul edilmektedir (Ramesh & ark., 2004: 334). Bu çerçevede yapay zekâ alanının temel amacı, makinelerin insan zekâsı gerektiren eylemleri yapmasına olanak sağlamak şeklinde özetlenebilir (Jiang & ark., 2022). Yapay zekâ, bir makinenin insan zekâsı gerektiren görevleri yerine getirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Penberthy, 2023: 8). Bir başka kaynakta ise kavram, bilinmeyen ve öngörülemeyen veri kalıplarını tanıyabilen ve bunlardan öğrenebilen, özerk ve kendi kendine gelişebilen sistemler şeklinde ele alınmıştır (Radanliev & ark., 2022: 747).

Yapay zekâ, tıpkı insanlar gibi algılayabilen, öğrenebilen, akıl yürütebilen, hareket edebilen ve uyum sağlayabilen bilgisayar programlarına dayanması nedeniyle bir "akıllı bilgi işlem" teknolojisidir. Yapay zekâ; "zekidir" çünkü insan bilişini taklit etmektedir. "Yapaydır" çünkü biyolojik bilgi işleme yerine hesaplamaya dayalı bilgi işlemeyi içerir. Yapay zekânın gücü, bilgi işleme ve depolama alanındaki hızlı gelişmelerden ve anlam çıkarmak için incelenebilecek geniş veri havuzlarından kaynaklanmaktadır. Makinelerin hesaplama yetenekleri ve robot bilimindeki ilerlemeler artık o kadar etkileyici hale gelmiştir ki, geçmişteki bilim kurguların çoğu bugünün gerçekleri karşısında sönük kalmaya başlamıştır. Kuantum bilişiminin ufukta görünmesiyle birlikte yapay zekânın yetkinliklerinin hayal edebileceğimizden ve hazırlanabileceğimizden daha hızlı gelişeceği belirtilmektedir (Manheim & Kaplan, 2019: 113-114).

Alan yazında yapay zekâ kavramı farklı şekillerde tanımlanmış olsa da yapay zekânın çekirdeğinin, insan zekâsını simüle etmeye, geliştirmeye ve genişletmeye yönelik araştırma teorileri, yöntemleri, teknolojileri ve uygulamaları olduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Jiang & ark., 2022).

Tomforde (2019: 126), yapay zekâ teknolojilerindeki gelişimlerin, geleneksel tasarım ve geliştirme sınırlarını geride bıraktığını ve daha karmaşık çözümlere doğru ilerlediği tespitinde bulunmuştur. Son on yılda, bu tür sistemlerin mühendisliğinde, kendi kendine uyum sağlama ve kendi kendini organize etme yoluyla karmaşıklık sorunların üstesinden geldiği iddialarının ortaya çıktığı bir paradigma değişikliği yaşanmıştır (Tomforde ve Goller, 2020). Yapay zekânın uygulama alanları oldukça geniştir. Bu uygulama alanlarının başında konuşma tanıma, görüntü işleme, doğal dil işleme, akıllı robotlar, otonom araçlar, enerji sistemleri, sağlık hizmetleri ve finans teknolojisi gelmektedir (Jiang & ark., 2022).

Yapay zekânın geniş yelpazesi altında pek çok farklı sistem yer almaktadır. Bu farklı sistemleri, uzman sistemler ve makine öğrenmesi şeklinde iki başlık altında toplamak mümkündür. Uzman sistemler; problem çözmeye yönelik insan tarafından programlanmış bir dizi kural ve bilgiyi içeren ayrıntılı algoritmaları içerir. Makine öğrenmesi ise, insan programlamasına daha az bağlı olan ve daha çok bir algoritmanın istatistiksel yöntemlerini kullanma ve ilerledikçe verilerden öğrenme becerisine dayanan daha gelişmiş bir yapay zekâ biçimidir. Makine öğrenmesi, "denetimli" veya "denetimsiz" olabilir, yani insan girişi olmadan kendi kendini eğitebilir (Manheim & Kaplan, 2019: 114).

Yapay zekânın bazı spesifik özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Carrillo, 2020):

- Yaygınlaştırma ve görünmezlik: Genel olarak yapay zekânın varlığı, kapsamı ve önemi konusunda net bir sosyal ve politik bilincin bulunmaması.
- Karmaşıklık, ölçeklenebilirlik ve sürekli güncelleme: Yapay zekânın karmaşıklığının sürekli olarak katlanarak artması nedeniyle kolayca anlaşılamayan ve normlar veya ilkeler aracılığıyla rasyonelleştirilemeyen bir gerçekliğe yol açması.
- Tahmin edilememe: Yapay zekânın erişebileceği sınırların öngörülememesi ve bu durumun ikilemler yaratması.

Yukarıda sıralanan özellikler çeşitli belirsizlik ve ikilemlere yol açmaktadır. Bu belirsizlik ve ikilemler söz konusu olmasaydı, yapay zekâ ile ilgili tartışmalı alanlar ve etik kaygılar ortaya çıkmayacaktı. Ancak bu belirsizlik ve ikilemler var olduğu için yapay zekânın kullanışlılığı, işleyişi ve amaçları sorgulanır hale gelmiştir.

### **Etik Açıdan Sorunlu Alanlar**

Bu başlık altında, yapay zekâ sistem ve teknolojilerinin kullanımıyla birlikte ortaya çıkan ya da çıkması muhtemel etik sorunlar ele alınmıştır.

### **Mahremiyet (Kişisel verilerin kötüye kullanımı)**

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan etik tartışma alanlarından birisi mahremiyet konusudur. Mahremiyet esas olarak kişisel verilere erişimle ilgilidir (Gill, 2021: 669). Mahremiyete dönük bilgi edinme çabaları yakın döneme kadar güvenlik gibi çeşitli sebeplerle devletlerin gizli servisleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ancak teknolojik gelişmelerle birlikte ilgili devlet kurumları yanında, örgütler ve hatta bireyler tarafından da yapılabilir hale gelmiştir. Mahremiyetin ihlal edilmesinin temel sebeplerinin başında konu hakkındaki yasal düzenlemelerin teknolojik gelişim hızından yavaş ilerlemiş olması ve art niyetli kişi ve kurumların varlığıdır (Müller, 2021).

Yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte dijital dünyaya doğru hızlı bir evrilme yaşanmaktadır. Dijital ortamda yer alan birçok veriye internet üzerinden erişmek mümkündür. Ayrıca hayatın dijital olmayan yönleri hakkında veri üreten sensör teknolojisi giderek daha fazla kullanılmaktadır. Yapay zekâ, hem akıllı veri toplama olanaklarını artırmakta hem de veri analiz süreç ve yöntemlerini desteklemektedir. Dijital dünyada kimin hangi verileri topladığını ve kimin erişime sahip olduğunu kontrol etmek, analog dünyada olduğundan çok daha zordur. Ek olarak, dijital verilerin çoğu farklı örgütler arasında genellikle bir ücret karşılığında alınıp satılmaktadır. Kısaca dijital dünyada, veri toplamanın, satışının ve farklı amaçlarla kullanımının gizlilikle yürütüldüğü söylenebilir

(Müller, 2021). Kişisel verilerin amaçları dışında kullanımı ekonomik sonuçları yanında bazı etik sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların hem bireyler hem de örgütler açısından doğurduğu sonuçlar bulunmaktadır. Örneğin, Cambridge Analytica topladığı kişisel verilerinin güvenliğini sağlamadığı anlaşılınca kısa sürede iflasa sürüklenmiş, Google yoğun eleştirilere maruz kalmış ve Uber ise ciddi bir denetim sürecine alınmıştır (Aydın, 2023: 14-15).

Hukukunun en önemli ilkesi olan özel hayatın gizliliğini korumak için veri minimizasyonu önemli bir başlıktır. Veri minimizasyonu, gerekli olandan daha fazla verinin kesinlikle toplanmaması ve saklanmaması gerektiğini ifade eder. Veri koruma yasaları, veri toplamadan önce bir gizlilik bildirimini görüntülenmesini ve verilerin kullanımında bu bildirimde açıklananlarla tutarlı olunmasını gerektirir (Tschider, 2020: 41). Yapay zekâ sistem geliştiricilerinin devam eden gizlilik endişelerini potansiyel olarak ortadan kaldırmalarının bir diğer yolu, üretken verilerin kullanılmasıdır. Üretken modeller, gerçek bireylerle bağlantısı olmayan gerçekçi ancak yapay verileri üretme becerisini geliştirir (Murdoch, 2021).

## **Manipülasyon**

Günlük dilde "manipülasyon" kelimesi, genellikle aldatma veya avantaj elde etme niyetiyle, birini veya bir şeyi becerikli veya aldatıcı bir şekilde etkileme veya kontrol etme eylemini ifade eder (Susser, Roessler & Nissenbaum, 2019: 3). Ienca (2023: 837), aşağıda sıralanan unsurların birlikte ortaya çıkması durumunda manipülasyondan bahsedilebileceğini belirtmektedir:

**Kasıtlılık:** Manipülasyon, manipülatörün bir başkasının davranışı ve/veya inanç sistemi üzerinde etki yaratma niyetini içerir.

**Sonuç asimetrisi:** Manipülasyon, manipüle eden için olumlu sonuçlar (örneğin, kişisel kazanç) ve manipüle edilen için olumsuz sonuçlar (örneğin, fiziksel veya psikolojik zarar, mağdurun çıkarına

olmayan eylemlerin gerçekleştirilmesi) ile sonuçlanan davranışları içerir.

**Şeffaf olmama:** Manipülasyon, genellikle gizli yürütüldüğü ve mağdur açısından tespit edilmesi zor bir etki biçimi içerdiğinden dolayı doğası gereği şeffaf değildir.

**Özerkliğin ihlali:** Şeffaf olmayan karakteri nedeniyle manipülasyon, manipüle edilen birey veya grubun kişisel özerkliğinin ihlalini içerir; zira bu kişilerin özgür ve yetkin kararlar verme yetenekleri azalır, hatta yok olur.

Yapay zekânın gelişmesiyle birlikte manipülasyon farklı bir çehreye bürünmüş ve dijital manipülasyon kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital manipülasyon, mantığı bypass etmek ve veri işleyicisi (veya bundan yararlanan üçüncü bir taraf) ile veri sahibi arasında bir sonuç asimetrisi yaratmak için kasıtlı olarak tasarlanmış dijital teknolojinin kullanımı yoluyla uygulanan her türlü etkidir (Ienca, 2023: 833). Genel olarak dijital teknolojiler ve özel olarak yapay zekâ, farklı yollarla manipülasyon risklerini yükseltebilir. Bu yollardan ilki, algoritmaların büyük çoğunluğunda şeffaflık ve açıklanabilirlik eksikliği ve bireylerin yapay zekânın eksiklikleri konusunda teknik okuryazarlıktan yoksun olması nedeniyle yapay zekâ konusunda önemli düzeyde bir opaklığın söz konusu olmasıdır. İkincisi, yapay zekâ sistemlerinin, içeriği hassas bir şekilde kişiselleştirmek için bir kişinin tercihlerini, ilgi alanlarını, alışkanlıklarını ve diğer birçok özelliğini tespit edebilmesi veya çıkarımlarda bulunabilmesidir. Ayrıca yapay zekâ sistemleri, insanların ruh hali, stres ve duygular gibi psikolojik durumlarını değerlendirmek için de kullanılabilir. Üçüncüsü ise yapay zekânın, bireylerin karar verme zayıflıklarından yararlanarak bilinçli özerkliklerini zayıflatma yeteneğini mümkün kılmasıdır (Uuk, 2022: 2).

Manipülasyon riski endişelerini gündeme getiren dijital teknolojilere dayalı sosyo-teknik trendler arasında sosyal medya platformları, mikro hedefleme reklamları, kişiselleştirilmiş arama algoritmaları ve deepfake teknolojisine özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir (Ienca, 2023: 838). Sosyal medyanın kullanımı

sağladığı çeşitli avantajlar yanında mahremiyet, siber zorbalık, filtre balonları ve yanlış bilgilerin yayılması gibi önemli sosyal, kültürel ve etik sorunları da gündeme getirmektedir. Özellikle sosyal medya platformları, belirli siyasi veya ticari çıkarları teşvik etmek amacıyla kullanıcıların akışlarında gördüklerini değiştirmek için algoritmalar kullanmakla itham edilmektedir. Sosyal medya platformlarının manipülasyonla ilgili endişeleri artıran çeşitli yönleri ve işlevleri vardır. Bunlar şu başlıklar altında sıralanabilir (Ienca, 2023: 839):

- Filtre balonları,
- Sahte hesaplar ve botlar,
- İçerik analizi,
- Aşırı veya sansasyonel içeriğin güçlendirilmesi,
- Bağımlılık yapma potansiyeli.

Manipülasyon, önlem alınmazsa internet'in temel iş modeli haline gelme yönünde hızla ilerlemektedir. Birçok reklamcı, pazarlamacı ve çevrimiçi satıcı, davranışsal önyargıların istismar edilmesi, aldatma ve bağımlılık yaratılması da dâhil olmak üzere var olan her türlü yasal boşluğu kullanmaktadırlar. Dahası, sosyal medya platformları artık siyasi propagandanın başlıca mekânları haline gelmiştir. Bu etki, 'Facebook-Cambridge Analytica Skandalında' olduğu gibi oy verme davranışını yönlendirmek için kullanılabilir ve eğer başarılı olursa bireylerin özerkliğine zarar verebilir (Müller, 2021).

### **Şeffaf olmama**

Çoğu yapay zekâ sistemi, 'doğru' çözümler sağlansın veya sağlanmasın, belirli bir veri kümesinden desenler çıkaracak (simüle edilmiş) sinir ağlarındaki denetimli, yarı denetimli veya denetimsiz makine öğrenimi tekniklerine dayanır. Bu tekniklerle 'öğrenme' verilerdeki kalıpları yakalar ve bunlar sistemin verdiği karara faydalı olacak şekilde etiketlenir. Programcı ise sistemin verideki hangi kalıpları kullandığını gerçekten bilmez. Bunun anlamı, sonucun kullanıcı veya programcılar için şeffaf olmadığıdır (Müller, 2021).

Otomatik yapay zekâ karar destek sistemleri ve tahminci analitik yöntemler veriler üzerinde çalışır ve ‘çıkıktı’ olarak çeşitli kararlar üretir. Bu kararlar göreceli olarak önemsizden son derece önemliye kadar değişebilir. Örneğin; "Bu restoran tercihlerinize uyuyor", "Bu röntgendeki hastanın kemik gelişimi sağlıklıdır", "Kredi kartı başvurunuz reddedildi", "Donör organı başka bir hastaya verilecek", "Kefalet reddedildi" ve "Hedef belirlendi ve devreye alındı" gibi (Müller, 2021). Örnek olarak sıralanan bu kararlar, yapay zekânın bireysel kararlar üzerinde yönlendirici olduğunu ortaya koymaktadır (Sağıroğlu & Tosun, 2023: 146). Buna karşın otomatik karar desteğine yönelik yapay zekâ sistemleri, etkilenen kişinin sistemin bu çıkıttıya nasıl eriştiğini bilmesinin genellikle imkansız olması nedeniyle ilgili kişi için şeffaf değildir yani opaktır. Karar sistemleri ve veri kümelerine dönük soru işaretleri, bu şeffaf olmama nedeniyle daha da kötüleşmektedir (Müller, 2021). Bu durum alınan kararların bir ön yargıya dayanıp dayanmadığı konusunu tartışmaya açık hale getirmektedir. Dahası alınan otomatik karara ilişkin süreç şeffaf olmadığından dolayı itiraz dahi edilemeyecektir (Sağıroğlu & Tosun, 2023: 146).

## **Önyargı**

Önyargı, herhangi bir varlığa yönelik olarak önceden oluşturulmuş düşünce ya da bakış açısını anlatır. Önyargı, realite karşısında test edilmemiş, çoğunlukla kusurlu ve katı inançlardan beslenen antipatidir (Canbay & Demircioğlu, 2021: 115). Önyargı genellikle adil olmayan kararlar verildiğinde ortaya çıkar. Karar veren kişi, eldeki konuyla ilgisi olmayan bir özellikten, tipik olarak bir grubun üyelerine ilişkin ayrımcı bir önyargıdan etkilenir. Önyargının bu biçimi, kişinin öğrenilmiş bilişsel bir özelliğidir. Öğrenilmiş önyargının sosyal fenomeni dışında, insanın bilişsel sistemi çeşitli türde 'bilişsel önyargılara' sahip olma eğilimindedir. Bilişsel önyargıda insanlar bilgiyi inandıkları şeyi doğruluyormuş gibi yorumlama eğilimindedir. Bu duruma 'doğrulama yanlılığı' adı verilir. Önyargının bu ikinci biçiminin genellikle rasyonel karar verme performansını engellediği söylenir. Yapay zekâ sistemlerinin de böyle bir bilişsel önyargıya sahip olup olamayacağı cevaplanması



gereken bir sorudur (Müller, 2021). Bu durumu Sağıroğlu & Tosun (2023: 145), yapay zekâ veri algoritmasının en temel sorunlarından birisinin, geliştiricisinin ön yargılarını güçlendirmiş şekilde ortaya çıkarma potansiyeline sahip olması şeklinde dile getirmişlerdir.

Yapay zekâda ortaya çıkan çok sayıdaki önyargı türü, sistematik önyargılar, istatistiksel ve hesaplama dayalı önyargılar ve insan kaynaklı önyargılar şeklinde kategorize edilmektedir (Schwartz & ark., 2022: 8):

***Sistematik önyargılar***, belirli sosyal grupların avantajlı veya ayrıcalıklı kılınmasına, diğerlerinin ise dezavantajlı veya değersizleştirilmesine yol açacak şekilde işleyen belirli örgütlerin prosedür ve uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel ırkçılık ve cinsiyetçilik en yaygın örneklerdir. Diğer sistematik önyargılar, günlük yaşama yönelik altyapıların evrensel tasarım ilkeleri kullanılarak geliştirilmemesi ve dolayısıyla engelli kişilerin erişilebilirliğinin sınırlandırılması veya engellenmesi durumunda ortaya çıkar. Bu önyargılar, yapay zekâda kullanılan veri kümelerinde ve yapay zekâ yaşam döngüsü boyunca ve daha geniş kültür ve toplumlarda örgütsel normlar, uygulamalar ve süreçlerde gömülüdür.

***İstatistiksel ve hesaplama dayalı önyargılar***, örneğin evreni temsil etmemesi durumunda ortaya çıkan hatalardan kaynaklanır. Bu önyargılar, yapay zekâ uygulamalarının geliştirilmesinde kullanılan veri kümelerinde ve algoritmik süreçlerde mevcuttur ve genellikle algoritmalar tek bir veri türü üzerinde eğitildiğinde ve bu verilerin ötesine geçemediğinde ortaya çıkar. Algoritmik önyargı, yapay zekâ sistemlerinin sonuçlarında sistematik ve adil olmayan eşitsizliklerin varlığını ifade eder ve genellikle marjinalleştirilmiş veya yeterince temsil edilmeyen gruplardan bireyleri etkiler. Bu süreçteki hatalar, heterojen verilerden, karmaşık verilerin daha basit matematiksel gösterimlerle temsil edilmesinden, yanlış verilerden, aşırı ve yetersiz uyum gibi algoritmik önyargılardan, aykırı değerlerin işlenmesinden ve veri temizleme ve atama faktörlerinden kaynaklanabilmektedir.

***İnsan kaynaklı önyargıları***, sınırlı sayıdaki sezgisel ilkelere dayalı olan insan düşüncesindeki sistematik hataları yansıtır. Basit yargılama işlemlerine yönelik değerlerin tahmin edilmesinde ortaya çıkar. Bu önyargılar genellikle örtüldür. Bir bireyin ve/veya grubun, bir karar vermek veya eksik ya da bilinmeyen bilgileri doldurmak için mevcut bilgileri (otomatik yapay zekâ çıktısı gibi) nasıl algıladığıyla ilgili eğilimidir. Bu önyargılar, yapay zekâ yaşam döngüsü boyunca bireysel, grupsal ve örgütsel karar alma süreçlerinde ve devreye alındıktan sonra yapay zekâ uygulamalarının kullanımında görülebilir.

### **Robotlar ve aldatma**

Yapay zekâ tamamen yazılım olsa da robotlar hareket eden fiziksel makinelerdir. Robotlar, "sensörler" yardımıyla fiziksel etkileri algırlar ve genellikle "aktüatörler" aracılığıyla dünyaya fiziksel kuvvet uygularlar. Buna göre otonom arabalar ve otonom uçaklar robottur ve robotların yalnızca çok küçük bir kısmı insansıdır (Müller, 2020). İnsanlar, özellikle robotların dış görünüşleri canlılarınkine benzediğinde bunlara çok kolay zihinsel özellikler atfetmekte ve onlarla empati kurmaktadır. İnsanlardaki bu eğilim, insanları robotlara veya yapay zekâ sistemlerine hak ettiklerinden daha fazla entelektüel ve hatta duygusal önem atfetmeleri yönünde aldatmak için kullanılabilir (Müller, 2021). Aldatma, bir eylemin açıkça ilettiği amacının arkasında var olan "gizli bir amaç ve/veya bir art niyet" anlamına gelir. Bu gizli amaçlar ve niyetler, karşıdaki kişinin hedefleriyle uyumlu değilse veya değeriyle çelişiyorsa eylemin etik açıdan kabul edilemez olacağı aşikardır (Fossa, 2019).

İnsan-robot etkileşiminde sorun doğurabilecek alanların başında, hasta bakım hizmetlerinde kullanılan robotlar ve seks robotları gelmektedir (Müller, 2021). İnsanlara yönelik sağlık hizmetlerinde kullanılan robotlar, yardımcı sağlık personellerini destekleyen robotlar (örneğin, hastaları kaldırma veya malzeme taşıma), hastaların belirli eylemleri kendi başlarına yapmalarını sağlayan robotlar (örneğin, robotik kolla yemek yeme) ve aynı

zamanda hastalara eşlik eden robotlar (örneğin, hastaları sakinleştirmeyi ve onlarda olumlu duygusal tepkiler uyandırmayı amaçlayan paro terapötik robotlar) şeklindedir. Buradaki tartışma, robotların sağlık bakım sürecinde insan unsuruna olan bağımlılığı ortadan kaldırması üzerindedir. Ancak bakım sürecinde kullanılan robotlar, yardımcı robotlar olarak teknik görevlerin klasik otomasyonu içindir. Bu nedenle onlar, bir insanın hastalarla ilgilenmesi anlamında değil, yalnızca bakım ortamlarında görevleri yerine getiren davranışsal anlamda 'bakım robotlarıdır'. Bunun istisnası, çeşitli evcil hayvanların görünümünde tasarlanan ve hastaların fiziksel, sosyal ve duygusal yönden desteklenmesi amacıyla kullanılan (paro terapötik robot gibi) robotlardır. Etik tartışmaların yoğunlaştığı alan da burasıdır. Bir başka tartışma alanı seks robotlarıdır. Literatürde, bazı insanların robotlarla cinsel temasa sıcak bakabileceği ve bu durumdan memnuniyet duyacakları belirtilmektedir. İnsanların cinsel tercihlerinin çeşitliliği ve farklı nesnelere karşı derin duygular besleyebildikleri göz önüne alındığında, bu bulgular daha da dikkat çekici hale gelmektedir. Bu noktada akla gelen ilk soru, bu tür robotların üretilip satılmasının gerekip gerekmediği ve kullanım sınırlarının olup olmayacağıdır (Müller, 2021).

## **Özerklik ve sorumluluk**

Özerklik, sorumluluğun ve kişiliğin temelidir. Bu bağlamda sorumluluk, özerkliği ifade eder (Müller, 2021). İnsanlar için söz konusu olan etik sorumluluk kavramını yapay varlıkları da içerecek tarzda genişletmek çeşitli sorunları gündeme getirecektir. Örneğin, otonom bir sistem özü itibarıyla yasa dışı ve etiğe aykırı, sonuçları itibarıyla zararlı ve yıkıcı eylemler sergilerse bunun sorumlusunun kim olacağı sorusu önemlidir (Canbay & Demircioğlu, 2021: 116). Yapay zekâ, belirli görevleri insanlar adına gerçekleştiren bir araç olsa da, tavsiyelerinin, yönlendirmelerinin ve hatta karar verme süreçleri üzerindeki etkisinin nihai olarak sorumluluğunu üstlenecek bir yapıya sahip değildir (Wasilow & Thorpe, 2019: 43). Bu noktada birçok otonom sistem arasında, otonom araçlar ve askeri robotlar öne çıkmaktadır. Otonom araçlar, insan sürüşünün neden olduğu çok

önemli hasarları azaltma imkanı sunmaktadır. Ancak otonom araçların nasıl davranması gerektiği, araçların içinde bulunduğu karmaşık sistemde sorumluluk ve riskin nasıl dağıtılması gerektiği konusunda sorular bulunmaktadır (Müller, 2021). Bilim insanları, gelecek bir zaman diliminde özerk komuta yapısına sahip robot orduların oluşturulacağını öngörmektedirler. İnsanlardan oluşan orduların yer aldığı savaş ortamlarında, şefkat ve duyarlılık azalsa bile diğerlerinin acıları belli ölçüde caydırıcı olmaya devam etmektedir. Buna karşın, insan tarafından yönlendirilmeyen özerk bir komuta yapısına sahip olan robot ordularda bu duygular hiç olmayacak ve bu ordular birer ölüm makinesine dönüşecektir (Yeşilkaya, 2022: 958).

Otonom/özerk ahlaki fail, davranışlarının etik ve toplumsal çıktıklarına dair akıl yürütme yeteneğine haiz olmalıdır. Tasarımcılarından bağımsız çalışan, gerçek ya da sanal ortamlarda esnek cevap verecek şekilde programlanmış makinelere güven duyulması, ancak uygun normları karşılamaları halinde söz konusu olacaktır. Bir ekmek kızartma makinesi yangına sebep olduğu için sorumlu tutulamaz ve suçlanamaz. Ancak özerk yapıya sahip otonom sistemler olası zararlı sonuçların farkında olarak davranışlarına yön verebilirler (Canbay & Demircioğlu, 2021: 116).

### **Teknolojik tekillik**

Teknolojik gelişmelerin hızı sürekli olarak artmaktadır. Bu artış hızı neticesinde insanoğlunun gelişmelere adaptasyonunun er ya da geç bir şekilde mümkün olmaktan çıkacağı dile getirilmektedir. İşte teknolojik tekillik kavramı da bu noktada ortaya çıkmaktadır (Çağatay, 2019: 232). Teknolojik tekillik fikrinin temeli, yapay zekânın 'yapay genel zekâya' doğru gidişatının insan zekâsı seviyesine sahip sistemlere ulaşması durumunda, bu sistemlerin, insan zekâ düzeyini aşan yapay zekâ sistemleri geliştirme yeteneğine sahip olacağı, yani "süper zeki" olacakları varsayımına dayanmaktadır (Müller, 2021).

Yapay genel zekâ düzeyine ulaşıldığında, insanlarla birlikte çalışabilecek "yapay bilim insanlarına (bilim makineleri)" ulaşılmış

olacaktır (Good, 1966). Bilim insanlarından farklı olarak, bu bilim makinelerinin miktarı, finansal, siyasal, pedagojik ve benzeri faktörlere bağlı da olmayacaktır. Söz gelimi, bir bilim insanının yetişmesi on yıllar gerektirirken, bir bilim makinesi herhangi bir eğitim sürecine gereksinim duymayacaktır. Dahası, insan gibi bazı ihtiyaç ve bağımlılıklarının bulunmaması, bu makinelerin insanla kıyaslanamayacak düzeyde gayretli, çalışkan, özenli ve önyargısız olması sonucunu doğuracaktır. Haliyle, bir noktadan sonra, makinelerden oluşan bilim ordusunun önünü açtığı bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızı insanlığı bugünle karşılaştırılmayacak bir döneme hızla taşıyabilecektir (Çağatay, 2019: 236).

Günümüz insanların tekillik sonrası bir dünyada insan yaşamının nasıl olacağını tahmin etmesi oldukça zordur (Radanliev & ark., 2022: 755). Uzun vadede süper zekâyı düşünmek, süper zekânın insan türünün yok oluşuna yol açıp açmayacağı sorusunu gündeme getirmektedir. Bu soru "varoluşsal risk (ya da XRisk)" olarak adlandırılmaktadır. Yani süper zekâlı sistemler, insanların yeryüzündeki varlığıyla çelişen tercihlere sahip olabilirler (Müller, 2021).

Teknolojik tekillik, pozitif ve negatif sonuçları içinde barındıran bir süreçtir. İnsanlık tekillik yolculuğu esnasında erişeceği yeni yöntemler, araçlar ve örgütlerle değişimleri takip etme becerisi edinebilir. Aynı zamanda, gelişen biyoloji veya bilişim teknolojileri aracılığıyla insanın bilişsel kapasitesini yükseltmek dahi olası olabilir. Dolayısıyla, tekilliğin bugünün gerçekliğinde takip edilemez veya adapte olunamaz bir süreç olarak görülmesi, tekillige ulaşıldığında ona adapte olunmayacağı anlamına gelmeyecektir. Kısacası, tekillige hazırlanmak ve uyum sağlamak teoride mümkündür (Çağatay, 2019: 233-234).

## **Makine etiği**

Makine etiği; makinelerin insan tarafından nesne olarak kullanılmasından ziyade, özne olarak ön plana çıkacak makineler için kullanılan bir kavramdır. Makine etiğindeki tartışmalar, makinelerin bir anlamda eylemlerinden sorumlu etik failer veya

'otonom ahlaki failer' olabileceği şeklindeki varsayıma dayanmaktadır (Müller, 2021). Yapay zekâ üzerine çalışan bilim insanlarına göre zihin ile makine arasında herhangi bir ayrım söz konusu değildir. Zihin ve makineler arasındaki bu özdeşleşme sadece makinelere zihinsel nitelikler atfetmekle kalmamakta, aynı zamanda çeşitli etik sorunları da beraberinde getirmektedir. Bilim insanlarının bir kısmı için makine etiği mümkündür. Çünkü yapay ahlaki failin nihai amacı, kendisi de ideal bir etik prensibi izleyen bir makine yaratmaktır (Nath & Sahu, 2020: 106).

### **Yapay ahlaki failer**

İnsanlar, teknolojik gelişmelerin mümkün kıldığı ölçüde karar verme ve eylemde bulunma işlerini yapay araçlara devretmeyi ve böylece kendi yaşam standartlarını yükseltmeyi amaçlamaktadırlar (Cervantes & ark., 2020: 504). Yapay ahlaki failer; ahlaki davranışlarda bulunabilme ya da en azından ahlak dışı davranışlardan kaçınabilme yeteneğine sahip yazılımlar ve robotlar şeklinde tanımlanmaktadır (Stenseke, 2023: 1301).

Günümüzde makine etiği üzerine çalışan bilim insanları, içinde bulunulan şartlarda sergilenecek doğru davranışın ne olması gerektiğini bağımsız olarak tespit edebilen sistemlerin tasarlanması ve geliştirilmesine yönelmişlerdir. Gün geçtikçe karmaşıklaşan zeki sistemler özerkleşerek insan kontrolüne gereksinim duymadan çalışabilecek otonom sistemlere doğru evrilme eğilimi göstermektedirler. Bu gelişme trendi söz konusu sistemlerin ne denli etik etki unsuru olduklarını düşündürmektedir. Bir otonom makine, eylemlerinin insanlara zarar verebileceği ya da yarar sağlayabileceği ölçüde potansiyel bir etik faildir. Bir dijital saat bile kullanıcılarını randevularına vaktinde gitmek için teşvik etmek gibi bir role sahipse, etik etki unsuru olarak değerlendirilebilir. Ancak tamamen etik bir fail olarak değerlendirilemez (Canbay & Demircioğlu, 2021: 112).

Moor (2006; 2009), etik failer olarak makineler için etik etkili failer, örtük etik failer, açık etik failer ve tam etik failer şeklinde adlandırılan dört temel düzey tanımlamıştır.

**Etik etkili failler:** Robotik teknolojisi yalnızca tasarım normları (yani işini uygun şekilde yapıp yapmadığı) açısından değil, aynı zamanda etik normlar açısından da değerlendirilmelidir. Örneğin Wired dergisi uygulamalı robotik teknolojisinin ilginç bir örneğini haberleştirmiştir. Katar'da, yüzyıllardır süregelen deve yarışları yapılmaktadır. Deve jokeylerinin hafif olması devenin hızlı olmasına katkı sağlayan bir unsurdur. Yakın zamana kadar deve sahipleri, fakir ülkelerden gelen erkek çocuklarını develere binmeleri için köleleştirmişler ve hafif kalmaları için besinlerini sınırlandırmakta dahil ne gerekiyorsa yapmışlardır. Bu çağ dışı uygulamaya yönelen tepkiler nedeniyle, çözüm yolu aranmış ve robotik deve jokeyleri geliştirilmiştir. Robotik deve jokeyleri yaklaşık iki fit boyunda ve 35 kilo ağırlığındadır. Robotik deve jokeyleri, fakir çocukları kölelikten kurtarmıştır. Ancak bu çocukların ve ailelerinin ekonomik ve sosyal koşulları iyileştirmek adına hiçbir şey yapmamıştır. Hatta özellikle ekonomik koşullarının daha da kötüleşmesine yol açmış olabilir. Robotların da temelini oluşturan bilişim teknolojilerinin önemli etik etkileri vardır. Bu teknolojiler hayatımızı daha iyi hale getirebilir ama aynı zamanda daha da kötüleştirebilir. Örneğin, çevrimiçi ortamlar işlerin daha kolay yapılmasına olanak sağlarken, aynı zamanda kişisel bilgilerin art niyetli ellere geçmesine de zemin hazırlayabilir. Etik etkili failler olarak değerlendirilen bu robot jokeyler, programlayıcısının emirlerini yerine getirmektedir. İşlevlerini gerçekleştirirken, mülkiyet ve güç gibi etik alanlarda etkiler doğurabilmektedir.

**Örtük etik failler:** Örtük etik failler çeşitli durumlarda otomatik tepkiler veren makinelerdir. Örtük etik failler, tasarıma gömülmüş etik yargılara sahiptir. Bunlar çoğunlukla genellikle alakalı tasarımlardır. Teknolojik araç, güvenlik veya kritik güvenilirlik sorunlarını dikkate alarak hareket etğinde örtülü etik fail olarak kabul edilir. Örneğin, otomatik gişe makineleri ve internet bankacılığı yazılımları bankaların kullandıkları araçlardır. Bu teknolojik araçlar, insan gişe görevlilerinin yaptığı bütün işleri yapabilmektedir. Para içeren işlemler etik açıdan önemlidir. Makineler, her bankacılık işleminde doğru miktarda parayı

dağıtacak veya aktaracak şekilde dikkatli bir şekilde tasarlanmalıdır. Bu makinelere dürüst olmasını söyleyen bir kod satırı bunu başaramaz. Örtülü etik fail olan makinelere bir başka örnek, otomatik uçak pilotudur. Otomatik uçak pilotu, uçağın varış noktasına zamanında ve güvenli bir şekilde varmasını, uçak başka bir nesneye yaklaştığında ya da başka bir riskli durum söz konusu olduğunda gerekli uyarıları ilgililere ulaştıracak şekilde tasarlanmalıdır.

**Açık etik failler:** Açık etik failler, içinde bulunulan şartlar dahilinde etik bilgileri tanımlayıp işleyen ve nasıl tepkiler verilmesi gerektiği hakkında kararlar alabilecek şekilde tasarlanmış makinelerdir. Makinelerin bu tarz etik bilgileri kazanmalarının yollarından biri, yapay zekâ uygulamaları ile etik yargılar üretmek için programlanmış olmalarıdır. Bir diğer yol ise etik davranışların/iç görülerin öğrenme yoluyla kazanılmasıdır. Açık etik failler, farklı koşullara uyacak şekilde yorumlanmış genel ilke ve etik davranış kurallarına sahip olmalıdır.

Açık etik failler olarak hareket eden makinelerin örneklendirilmesi zor olsa da, yaşanan bazı güncel gelişmeler bu yönde ilginç gelişmeler olduğunu göstermektedir. Van Den Hoven & Lokhorst (2002: 380), etik ile makine arasında köprü görevi görecek olan üç gelişmiş mantık olduğunu dile getirmektedirler. Bunlar:

- İzin ve yükümlülük ifadeleri için ödev mantığı,
- İnanç ve bilgi ifadeleri için epistemik mantık ve
- Eylemlerle ilgili ifadeler için eylem mantığıdır.

Bu mantıklar, makine tarafından etik yargılarda bulunulması için etik durumları yeterli hassasiyetle tanımlayabilen makineler yapabilmenin mümkün olduğunu göstermektedir.

Açık etik failler olan makineler, afet gibi durumlarda sahip olunabilecek en iyi etik araçlar olabilir. Felaket olarak değerlendirilen doğal afetlerde, insanlar kimin en çok yardıma ihtiyacı olduğu ve nerede etkili yardım yapabilecekleri hakkındaki



bilgileri takip etmekte ve işlemekte sıklıkla zorluk çekerler. Hızlı kararlar gerektiren karmaşık bir sorunla karşı karşıya kalan bilgisayarlar insanlardan daha yetkin olabilir. Bu kararlar, kimin yaşayıp kimin öleceğini belirleyeceği için etik olabilir. Bazıları bu tür kararları yalnızca insanların vermesi gerektiğini söyleyebilir, ancak eğer (tabii ki bu büyük bir varsayımdır) bilgisayarın karar vermesi bu tür durumlarda rutin olarak insanların karar vermesine göre daha fazla hayat kurtarabiliyorsa, bilgisayarların karar vermesine izin vermek için iyi bir etik temele sahip olduğu söylenebilir.

***Tam etik failler:*** Tam etik failler, açık etik yargılarda bulunabilir ve genellikle bunları makul bir şekilde gerekçelendirme konusunda yetkindir. Tam etik failer bilinç, niyet ve özgür irade gibi insana atfedilen özelliklere sahiptirler. Ortalama bir yetişkin insan tam bir etik faildir. Makine etiği hakkındaki tartışmaların en şiddetli olduğu alan, bir makinenin tam anlamıyla etik bir fail olup olamayacağıdır. Bazı bilim insanları, hiçbir makinenin tam bir etik fail olamayacağını, yani hiçbir makinenin bilince, niyete ve özgür iradeye sahip olamayacağını öne sürmektedirler. Bazı bilim insanları ise, gelecekteki makinelerin bu özelliklere sahip olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, makinelerin tam etik failer olabilme olasılıkları bulunmaktadır. Bu alanda çalışan araştırmacıların nihai hedefi de budur.

## **Çözüm Önerileri**

Yapay zekâ sistem ve teknolojilerinin insan hayatında yer almaya başlamasıyla beraber çeşitli etik tartışmalarda gündeme gelmiştir. Etik açıdan sorunlu alanlar bir önceki başlıkta aktarılmıştır. Bu başlık altında, yapay zekâ teknolojilerinin neden olduğu etik sorunların çözümüne yönelik öneriler ele alınmaktadır.

Yapay zekâ sistem ve teknolojilerinin neden olduğu etik sorunların ortadan kaldırılması ya da asgari düzeye indirgenmesi için yapılabilecekler iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; “sorumlu tasarım” ve “sorumlu kullanım” olarak adlandırılmaktadır (Müller, 2021). Etik sorunların üstesinden gelmek için kullanıma

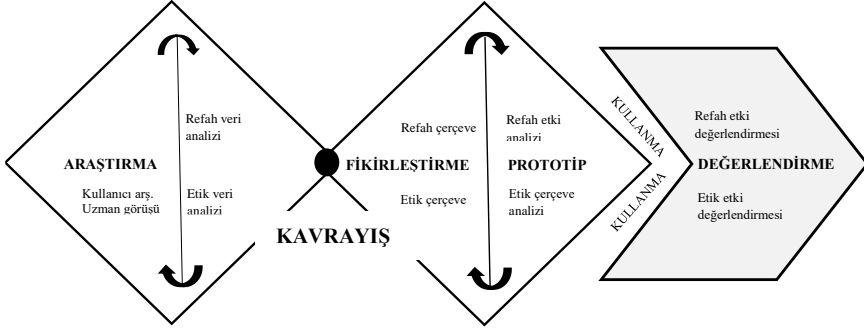
odaklanıldığında erdem etiğinin temel alınması yerinde olacaktır. Ayrıca bütün etiksel sorumluluğu kullanıcıya yüklemek de çok doğru bir yaklaşım değildir. Dolayısıyla teknolojik araçların tasarımı da etik öneme sahiptir ve bu alanda sorumlu kullanımın ötesinde sorumlu tasarıma da ihtiyaç bulunmaktadır.

### **Sorumlu tasarım**

Yapay zekâ, makinelerin insan zekâsı gerektiren eylemleri yerine getirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Jiang & ark., 2022; Penberthy, 2023: 8). İnsan zekâsı gerektiren eylemler gerçekleştiren yapay zekânın etik ilkelere saygılı şekilde tasarlanması gerekmektedir (Tonkens, 2009: 422). Bazen politika yapıcılar gibi teknoloji tasarımcıları da değer temelli ödünler vermek zorunda kalmaktadırlar. Yani yukarıda aktarılan tartışmalı alanlardan birine dair önlemleri artırırken, bir diğerinde çeşitli riskli noktaların ortaya çıkmasına göz yumabilmektedirler. Dahası, bazı yapay zekâ teknolojileri toplumun bir kesiminin refahını yükseltirken, bir diğer kesimini çeşitli dezavantajlarla karşı karşıya bırakabilmektedir (Peters & ark., 2020: 36). Yapay zekânın avantaj ve dezavantajlarını dikkatli bir şekilde dengelemek sorumlu tasarımı gerektirmektedir (Lukkien & ark., 2023: 156).

Sorumlu bir tasarım süreci, insan refahı üzerindeki etkiyi değerlendirmek ve insan refahı için tasarım yapmak için kanıta dayalı yöntemleri birleştirmelidir. Sorumlu tasarım sürecinin aşamaları (bkz. Şekil 1) aşağıda sıralanmış ve akabinde her bir aşama kısaca açıklanmıştır (Peters & ark., 2020: 36-37);

- Araştırma,
- Kavrayış,
- Fikir oluşturma,
- Prototip oluşturma ve
- Test etme şeklinde sıralanmaktadır.



**Şekil 1. Sorumlu tasarım süreci**

**Kaynak:** Peters & ark., 2020: 37.

**Araştırma:** Araştırma aşaması, hizmet verilecek veya teknolojiyen etkilenecek kişilerin ihtiyaçlarını, tercihlerini, bağlamlarını ve yaşamlarını araştırmayı içerir. Bu aşama, kullanıcı araştırmasına yönelik standart yaklaşımların (örneğin, tasarım odaklı düşünme yöntemleri, etnografiler, katılımcı çalıştayları vb.) yanı sıra belirli bir alanla ilgili uzman incelemesi ve ikincil araştırmayı da içerebilir. Standart yaklaşımlar refah ve etik sorunları ortaya çıkarabilir. Yine de, katılımcıları etik veya psikolojik düşünmeye odaklamak için bu yöntemleri kullanmak faydalı olabilir.

**Kavrayış:** Bu aşama, araştırma aşamasından elde edilen verilerin analizini ve tasarım için belirli kavrayışların sentezini içerir. Veri analizi, sağlıklı psikolojik deneyimi desteklemek için tehditleri ve fırsatları öngörmek amacıyla insanın refahını önceleyerek yapılmalıdır. Etik veri analizi, etik bakış açısı ile potansiyel önyargıları, etik riskleri ve gerilimleri belirlemek amacıyla gerçekleştirilmelidir.

**Fikirleştirme:** Fikir oluşturma aşaması, tasarım çözümleri için farklı fikirlerin üretilmesini içerir. Etik yansıtma, çerçeveleme yoluyla fikir aşamasına entegre edilebilir. Örneğin, refah kavramını fikir aşamasına dahil etmek tasarım ekibin kullanıcı ihtiyaçlarının temel psikolojik nedenlerine odaklanmasına yardımcı olurken, etik ilkeleri fikir sürecine dahil etmek tasarım ekibini ortaya çıkabilecek

etik gerilimlere karşı duyarlı hale getirecektir. Böylece tasarım sürecinde gerçekleştirilen beyin fırtınaları bunlara yönelik çözümler üzerine yoğunlaşacaktır.

**Prototipler:** Bu aşamada tasarım ekibi çeşitli tasarım alternatifleri üzerinde tartışır ve en doğru seçeneği belirlemeye çalışır. Sorumlu etki analizi, belirli bir tasarım konseptinin yol açabileceği refah ve etik etkiler hakkında yapılması gereken çeşitli testleri içerir. Bu testler son kullanıcılar da dahil olmak üzere geniş bir paydaş yelpazesini içermelidir.

**Değerlendirme:** Bir teknolojinin insanlar, topluluklar ve çevre üzerindeki etik etkileri ancak teknoloji kullanıma girdiğinde tam olarak anlaşılabilir. Tasarım ekiplerinin önceden çeşitli testler yapması gerekir. Refah etki değerlendirmesi, teknoloji kullanımının, kullanım sırasında ve sonrasında kullanıcının psikolojik deneyimi üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini içerir. Etik etki değerlendirmesi ise bir teknolojinin kullanımının yalnızca kullanıcılar üzerindeki değil, aynı zamanda ailesi ve arkadaşları, çeşitli gruplar, bir bütün olarak toplum ve çevre gibi dolaylı olarak etkilenenler üzerindeki etik etkilerinin de değerlendirilmesini içerir.

### **Sorumlu kullanım**

Sorumlu kavramının sözlük anlamı; “cevap vermeye çağrılacak yükümlü”, “asıl sebep, saik veya fail olarak hesap sorulacak kişi”, “yasal olarak sorumlu olan” ve “hukuki incelemeye tabi olan ve kusur halinde cezaya tabi olan” ve benzerleri şeklindedir. Sorumlu yapay zekâ, yapay zekâ teknolojilerinin neden olduğu eylemler için sorumluluk taşıyacak birimlerin (birey ve örgüt gibi) varlığını ifade eder. Sorumlu olanlar, yapay zekânın davranışlarına ve yükümlülüklerine cevap verebilir, yapay zekânın doğru ve yanlış uygulamaları arasında seçim yapabilir, yapay zekâ sistemi adına politik olarak yanıt verebilir ve eylemlerden sorumlu tutulabilir (Nagbøl, 2022: 13).

Yapay zekâ teknolojilerinin sorumlu kullanımı noktasında bireylere, örgütlere ve hükümetlere (politika yapıcılara) düşen

görevler bulunmaktadır. Müller (2021), etik sorunların üstesinden gelmek için kullanıma odaklanıldığında erdem etiğinin temel alınmasının yerinde olacağına işaret etmektedir. Erdem etiği, bir failin ancak ve ancak cesaret, adalet ve cömertlik gibi erdemleri sergilemesi ve dolayısıyla başkaları tarafından olumlu algılanacak şekilde örnek ahlakı değerlere göre hareket etmesi durumunda etik ilkelere bağlı kaldığını savunur (Yu & ark., 2018; Farina & ark., 2022). Erdem teorisi, örgütsel yaşam da dahil olmak üzere yaşamın amacının, insanın gelişmesini ve genel refahını en üst düzeye çıkaracak şekilde bir toplulukta iyi karakter uygulamak olduğunu belirtir. Bireylerin karakter gösterebilmesi gibi, örgütlerin de karakter ortaya koyabileceklerini savunur (Neubert & Montañez, 2020. 197). Yapay zekâ teknolojileri ile ilgili etik sorunların aşılması için hükümetler kullanıcı ve düzenleyici, örgütler tasarlayıcı ve kullanıcı ve bireyler ise sadece kullanıcı olarak erdemli davranmak durumundadırlar.

Hükümetler yapay zekâda etik ve sorumlu inovasyonun sağlanmasında ve uygulanmasında etkili olabilirler. Hükümetler, teknoloji sağlayıcılara ve değer zincirindeki diğer aktörlere, paydaşların ve toplumun daha büyük yararına olan dijital araçları ve platformları geliştirmeleri ve kullanmaları konusunda rehberlik edecek düzenlemeler, yönergeler veya en iyi uygulamaları oluşturabilirler. Hükümetlerin öncülüğünde adillik, açıklanabilirlik ve mahremiyet gibi etik ilkeleri doğrulamak için araçlar ve protokoller geliştirilebilir ve bunlar desteklenebilir. Ayrıca hükümetler, yapay zekâ teknolojilerini kullanıma sunmadan önce ve kullanıma sunduktan sonra yapay zekâ araçlarının etik yönlerini değerlendirmek için çerçeveler ve değerlendirme yöntemleri kullanmasını zorunlu kılabilir (Dara & ark., 2022). Bu söylemleri doğrular tarzda Dignum (2019: 97), yapay zekâ sistem ve teknolojilerinin etik ilkeler çerçevesinde tasarlanması ve kullanılması süreçlerinde hükümetlerin temel sorumluluklarının düzenleme, sertifikasyon ve davranış kodlarını geliştirme olduğunu belirtmiştir.

Örgütlerin yapay zekâ teknolojileri kullanımında dikkate alınmaları gereken ilkeler; insan hakları, insan değerleri, sorumluluk, insan kontrolü, adalet, ayrımcılık yapmama, şeffaflık ve açıklanabilirlik, güvenlik ve emniyet, hesap verebilirlik ve gizlilik şeklinde sıralanmıştır. Örgütlere faaliyet alanlarına ve vizyonlarına uygun yapay zekâ ilkelerini seçmek için aşağıda sıralanan üç kriter önerilmektedir (Benjamins, 2021: 49-50):

- Çalışma hayatının geleceği, ölümcül otonom silah sistemleri, sorumluluk, güç ve zenginliğin yoğunlaşması gibi hükümetleri ilgilendiren ilkeler ile gizlilik, güvenlik, adalet ve şeffaflık gibi örgütlerin üzerinde hareket edebileceği ilkeler arasındaki ayırım dikkate alınmalıdır.
- Amaçlanan ve amaçlanmayan sonuçlar arasında ayırım yapılmalıdır. Yapay zekâ kullanımındaki birçok zorluk, teknolojinin istenmeyen bir yan etkisi olarak ortaya çıkabilmektedir (örneğin önyargı, açıklanabilir olma eksikliği, işin geleceği gibi). Amaçlanan sonuçlar, yapay zekânın iyi ya da kötü yönde kullanılması gibi kontrol edilebilecek açık kararlardır. Örgütler, amaçlanmayan sonuçlara ilişkin ilkelerini daha iyi formüle etmelidirler.
- Örgütler yapay zekâ konusunda benimseyecekleri erdemlerin yalnızca yapay zekâyâ özgü zorlukları kapsaması yerine (örneğin adalet, açıklanabilirlik, insan eylemi vb.), yapay zekâ sistemleriyle ilgili tüm hususları (örneğin güvenlik, gizlilik, güvenlik, adalet vb.) kapsaması gerekir gerekmediğini düşünmelidirler.

Vallor (2016: 120), bireylerin yapay zekâ teknolojilerini kullanırken bağlı kalmaları gereken erdemleri teknolojik erdemler olarak adlandırmış ve bu erdemlerin teknolojik gelişmelere bağlı olarak yenilenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Vallor (2016), teknoloji erdemleri on iki başlık altında sıralamış ve her bir erdemle ilişkili olduğu başkaca erdemler olduğunu belirtmiştir. Teknolojik erdemler, kısa anlamları ve her bir teknolojik erdemle ilişkili olduğu erdemler Tablo 1’de aktarılmıştır.

**Tablo 1. Teknolojik erdemler**

<b>Teknolojik erdemler</b>	<b>Anlam</b>	<b>İlişkili olduğu erdemler</b>
Dürüstlük	Gerçeğe saygı duyma	Güven, güvenilirlik, dürüstlük
Öz-kontrol	Duygu, düşünce ve davranışları düzenleyebilme	Ölçülülük, disiplin, sabır
Alçak gönüllülük	İtidal üzere olma	Haya, saygı, merak
Adalet	Hakkın ve haklının yanında olma	Sorumluluk, tarafsızlık, karşılıklılık, yararlılık
Cesaret	Ölçülü risk ve umut	Umut, azim, metanet
Empati	Başkalarına karşı içten ilgi	Merhamet, yardımseverlik, sempati, cömertlik
Özen	Başkalarına sevgiyle hizmet etme	Özgecilik, sevgi, şefkat, hizmet
Nezaket	Ortak amaç için işbirliği yapma	Saygı, hoşgörü, bağlılık, dostluk
Esneklik	Değişimlere ustaca uyum sağlama	Sabır, hoşgörü, tahammül, ılımlılık, merhamet
Bakış açısı	Ahlaki bütüne bağlı kalma	Muhakeme, dikkat, anlama
Yüce gönüllülük	Ahlaki liderlik ve ruhun asaleti	Sakinlik, cesaret, hırs
Bilgelik	Teknolojik erdemleri birleştirme	

**Kaynak:** Vallor, 2016.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Yapay zekâ, bir teknolojik aracın insan zekâsı gerektiren görevleri yerine getirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Penberthy, 2023: 8). Radanliev & ark., (2022: 747) ise kavramı,

bilinmeyen ve öngörülemeyen veri kalıplarını tanıyabilen ve bunlardan öğrenebilen, özerk ve kendi kendine gelişebilen sistemler şeklinde tanımlanmışlardır. Tanımlardan ilki bugüne ait bir perspektif sunarken, ikincisi geleceğe dönük bir perspektif sunmaktadır. Şu anda kullanılan yapay zekâ sistem ve teknolojileri kısıtlı ve basit yapay zekâyı, gelişmelerin ve akademik çalışmaların mümkün olacağını ifade ettiği gelecekteki yapay zekâ ise kompleks ve güçlü yapay zekâyı ifade etmektedir. Hâlihazırdaki yapay zekâ sistem ve teknolojileri çeşitli etik kaygıları şimdiden yaşanır kılmıştır. Ancak yapay zekâ özelindeki etik tartışmalar, gelecekte kendi kendine öğrenebilen ve gelişebilen sistemlerin söz konusu olması durumunda daha da derinleşecektir. Burada gözden kaçırılmaması gereken nokta, yapay zekânın gelecekte neden olabileceği büyük risklere odaklanmanın, politika yapıcılarını, sektör yöneticilerini, bilim insanlarını ve diğer paydaşları yapay zekânın daha acil ve öncelikli riskleriyle ilgilenmekten alıkoyma potansiyeline sahip olmasıdır (Calo, 2017: 431). Yapılması gereken, bugün ve gelecekte yapay zekâ sistem ve teknolojilerinin güvenli, faydalı ve adil kullanımını sağlamak için yapay zekâyâ dönük etik bir yaklaşımın geliştirilmesi ve değişen şartlara göre yenilenmesidir (Digmun, 2017: 79).

Bu çalışma, iki temel amaca katkı sağlamak için hazırlanmıştır. Bu amaçlardan ilki, etik açıdan yapay zekâ teknolojileriyle ilgili sorunlu alanları ortaya koymaktır. Amaçlardan ikincisi ise etik açıdan riskli olarak görülen alanlardaki tehditleri asgari düzeye indirmek için yapılabilecekleri göstermektir. Etik açıdan yapay zekâ teknolojileriyle ilgili sorunlu alanlar, mahremiyet, manipülasyon, şeffaf olmama, önyargı, robotlar ve aldatma, özerklik ve sorumluluk, teknolojik tekillik, makine etiği ve yapay ahlaki failer şeklinde sıralanmaktadır (Müller, 2021). Yapay zekâ teknolojilerinin neden olduğu etik sorunların ortadan kaldırılması ya da asgari düzeye indirgenmesi noktasında öne çıkan uygulamalar, sorumlu tasarım (Peters & ark., 2020) ve sorumlu kullanımdır (Müller, 2021). Sorumlu tasarım, tasarım sürecinde yapay zekânın avantaj ve dezavantajlarını dikkatli bir şekilde dengelemeyi ifade eder (Lukkien vd., 2023: 156). Sorumlu kullanım ise yapay zekâ sistem



ve teknolojilerinin kullanımı noktasında tüm kullanıcıların erdem etiğinin öğretilerine bağılı kalarak davranmaları durumunda mümkün olabilecektir (Müller, 2021).

Yapay zekâ sistem ve teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin gelecekte nasıl bir çehreye bürüneceğini bugünden kestirebilmek oldukça güçtür. Ayrıca bu teknolojinin sağladığı imkanlardan yararlanmak bireysel, örgütsel ve ülkesel bazda bir gerekliliktir. Bu teknolojinin ortaya çıkardığı/çıkaraacağı risklerden korunmanın yegâne yolu ise tüm paydaşların etik bir yaklaşımın benimsemesine bağılıdır.

## Kaynakça

Adalı, G. K. (2023). The ethical dimension of artificial intelligence. *Journal of Data Applications, 1*, 35-48.

Aydın, İ. (2023). Teknoloji etiği: Teknolojinin karanlık yüzü üzerine tartışmalar. *Felsefe Dünyası, 77*, 5-37.

Baker-Brunnbauer, J. (2021). Management perspective of ethics in artificial intelligence. *AI and Ethics, 1*(2), 173-181.

Benjamins, R. (2021). A choices framework for the responsible use of AI. *AI and Ethics, 1*(1), 49-53.

Bonnefon, J. F., Rahwan, I., & Shariff, A. (2023). The moral psychology of Artificial Intelligence. *Annual Review of Psychology, 75*. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-030123-113559>

Calo, R. (2017). Artificial intelligence policy: A primer and roadmap. *UCDL Rev., 51*, 399-435.

Canbay, P., & Demircioğlu, Z. (2021). Endüstri 5.0'a doğru: zeki otonom sistemlerde etik ve ahlaki sorumluluklar. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology, 12*(45), 106-123.

Carrillo, M. R. (2020). Artificial intelligence: From ethics to law. *Telecommunications Policy, 44*(6), 101937.

Cervantes, J. A., López, S., Rodríguez, L. F., Cervantes, S., Cervantes, F., & Ramos, F. (2020). Artificial moral agents: A survey of the current status. *Science and engineering ethics, 26*, 501-532.

Çağatay, H. (2019). Yapay Zekâ ve Tekillik: Teknolojik Tekillik Bize Ne Kadar Yakın ve Neden Önemli? *MetaZihin, 2*(2): 231-242.

Dara, R., Hazrati Fard, S. M., & Kaur, J. (2022). Recommendations for ethical and responsible use of artificial intelligence in digital agriculture. *Frontiers in Artificial Intelligence, 5*, 884192. doi: 10.3389/frai.2022.884192

Dignum, V. (2017). Responsible artificial intelligence: designing AI for human values. *ITU Journal: ICT Discoveries, Special Issue, 1*, 1-8.

Dignum, V. (2019). *Responsible artificial intelligence: how to develop and use AI in a responsible way*. Cham: Springer.

Farina, M., Zhdanov, P., Karimov, A., & Lavazza, A. (2022). AI and society: a virtue ethics approach. *AI & Society*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01545-5>

Gill, K. S. (2021). Ethical dilemmas: Ned Ludd and the ethical machine. *AI & society*, 36(3), 669-676. <https://doi.org/10.1007/s00146-021-01260-7>

Huang, C., Zhang, Z., Mao, B., & Yao, X. (2023). An overview of artificial intelligence ethics. *IEEE Transactions on Artificial Intelligence*, 4(4), 799-819.

Ienca, M. (2023). On Artificial Intelligence and Manipulation. *Topoi*, 1-10.

Jiang, Y., Li, X., Luo, H., Yin, S., & Kaynak, O. (2022). Quo vadis artificial intelligence?. *Discover Artificial Intelligence*, 2(1). <https://doi.org/10.1007/s44163-022-00022-8>

Kartal, E. (2022). A Comprehensive Study on Bias in Artificial Intelligence Systems: Biased or Unbiased AI, That's the Question! *International Journal of Intelligent Information Technologies*, 8(1), 1-23. <https://doi.org/10.4018/IJIT.309582>

Köse, U. (2018). Are we safe enough in the future of artificial intelligence? A discussion on machine ethics and artificial intelligence safety. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 9(2), 184-197.

Lukkien, D. R., Nap, H. H., Buimer, H. P., Peine, A., Boon, W. P., Ket, J. C., ... & Moors, E. H. (2023). Toward responsible artificial intelligence in long-term care: A scoping review on practical approaches. *The Gerontologist*, 63(1), 155-168.

Manheim, K., & Kaplan, L. (2019). Artificial intelligence: Risks to privacy and democracy. *Yale JL & Tech.*, 21, 106-188.

Moor, J. (2009). Four kinds of ethical robots. *Philosophy Now*, 72, 12-14.

Moor, J. H. (2006). The nature, importance, and difficulty of machine ethics. *IEEE intelligent systems*, 21(4), 18-21.

Murdoch, B. (2021). Privacy and artificial intelligence: challenges for protecting health information in a new era. *BMC Medical Ethics*, 22(1), 1-5.

Müller, V. C. (2020). Ethics of artificial intelligence and robotics. [https://plato.stanford.edu/entries/ethics-ai/?utm\\_source=summari](https://plato.stanford.edu/entries/ethics-ai/?utm_source=summari) (Erişim tarihi: 27.11. 2023).

Müller, V. C. (2021). Ethics of artificial intelligence. in Anthony Elliott (ed.), *The Routledge social science handbook of AI*, (pp. 122-137), London: Routledge.

Nagbøl, P. R. (2022). *Theoretical and practical approaches to the responsible management of artificial intelligence*. PhD Thesis. Copenhagen: IT University of Copenhagen.

Nath, R., & Sahu, V. (2020). The problem of machine ethics in artificial intelligence. *AI & Society*, 35, 103-111.

Neubert, M. J., & Montañez, G. D. (2020). Virtue as a framework for the design and use of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(2), 195-204.

Oseni, A., Moustafa, N., Janicke, H., Liu, P., Tari, Z., & Vasilakos, A. (2020). Security and privacy for artificial intelligence: Opportunities and challenges. *arXiv preprint*, 37(4), <https://doi.org/10.48550/arXiv.2102.04661>

Penberthy, S. (2023). What Is Artificial Intelligence? An Insight for Oncologists. *AI in Precision Oncology*, 1(1X), 8-10.

Peters, D., Vold, K., Robinson, D., & Calvo, R. A. (2020). Responsible AI—two frameworks for ethical design practice. *IEEE Transactions on Technology and Society*, 1(1), 34-47.

Radanliev, P., De Roure, D., Maple, C., & Ani, U. (2022). Super-forecasting the ‘technological singularity’ risks from artificial intelligence. *Evolving Systems*, 13(5), 747-757.

Ramesh, A. N., Kambhampati, C., Monson, J. R., & Drew, P. J. (2004). Artificial intelligence in medicine. *Annals of the Royal College of Surgeons of England*, 86(5), 334-338.

Ryan, M. (2020). In AI we trust: ethics, artificial intelligence, and reliability. *Science and Engineering Ethics*, 26(5), 2749-2767.

Sağıroğlu, E., & Tosun, H. (2023). Yapay Zekânın Sağlık Uygulamalarındaki Kullanımı ve Etik Açıdan Tartışılması: Geleneksel Derleme. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Ethics-Law & History*, 31(2), 140-148.

Schwartz, R., Vassilev, A., Greene, K., Perine, L., Burt, A., & Hall, P. (2022). *Towards a Standard for Identifying and Managing Bias in Artificial Intelligence*. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.1270>

Stenseke, J. (2023). Artificial virtuous agents: from theory to machine implementation. *AI & Society*, 38(4), 1301-1320.

Susser, D., Roessler, B., & Nissenbaum, H. (2019). Technology, autonomy, and manipulation. *Internet Policy Review*, 8(2). doi: 10.14763/2019.2.1410

Tomforde, S. (2019, June). From "Normal" to "Abnormal": A Concept for Determining Expected Self-Adaptation Behaviour. In *2019 IEEE 4th International Workshops on Foundations and Applications of Self Systems*, (pp. 126-129). IEEE.

Tomforde, S., & Goller, M. (2020). To adapt or not to adapt: A quantification technique for measuring an expected degree of self-adaptation. *Computers*, 9(1), 21. <https://doi.org/10.3390/computers9010021>

Tonkens, R. (2009). A challenge for machine ethics. *Minds and Machines*, 19, 421-438.

Tschider, C. A. (2019). The healthcare privacy-artificial intelligence impasse. *Santa Clara High Technology Law Journal*, 36(4), 439-443.

Turan, T., Turan, G., & Küçüksille, E. (2022). Yapay Zekâ Etiği: Toplum Üzerine Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 292-299.

Uuk, R. (2022). *Manipulation and the AI Act*. Narberth: The Future of Life Institute.

Vallor, S. (2016). *Technology and the virtues: A philosophical guide to a future worth wanting*. Oxford: Oxford University Press.

Van Den Hoven, J., & Lokhorst, G. J. (2002). Deontic Logic and Computer-Supported Computer Ethics. *Metaphilosophy*, 33(3), 376-386.

Wasilow, S., & Thorpe, J. B. (2019). Artificial intelligence, robotics, ethics, and the military: A Canadian perspective. *AI Magazine*, 40(1), 37-48.

Yu, H., Shen, Z., Miao, C., Leung, C., Lesser, V. R., & Yang, Q. (2018). *Building ethics into artificial intelligence*. arXiv preprint arXiv:1812.02953.

## BÖLÜM V

### **Bilgelik Modelleri Örgütsel Bilgeliği Açıklayabilir mi? Bilgelik Modelleri Üzerine Bir İnceleme**

**Muhammet Ali ÇELEBİ<sup>1</sup>**

#### **1.Giriş**

Binlerce yıl bilgelik, en çok değer verilen insan niteliklerinden biri olarak kabul edilmiştir (Lambert, 1960). Bilgeliğin ağırlıklı olarak felsefi ve dini alanlarında tartışıldığı, siyaset bilimi, eğitim, psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerde ise incelendiği görölmektedir. Bilgelik son otuz yılda, gelişim psikolojisi, yetişkin ve yaşlılık eğitiminde olduğu kadar yönetim ve liderlik araştırmalarında da ampirik araştırmaların konusu haline gelmiştir (Gugerell, & Riffert, 2011). Bilgelik kavramın geniş bir

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, [macelebi@kmu.edu.tr](mailto:macelebi@kmu.edu.tr), Orcid: 0000-0003-3892-1879.

alan içerisinde incelenmesi ve kavramın tanımının yapılmasındaki zorluk birçok bilgelik modelinin gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Bilgelik farklı disiplinlerde incelendiği bağlam birçok tanımının yapılmasına ve bilgelik modellerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Mevcut çalışmada Holliday ve Chandler (1986), Baltes ve Staudinger (2000), Sternberg (2001), Brown (2002), Ardelt (2003), Webster (2003), Hays (2007), Gugerell ve Riffert, (2011), Ryan (2013) ve Anderson (2020) tarafından geliştirilen modeller incelenmiştir. Çalışmada bilgelik modelleri hakkında genel bilgiler verildikten sonra modellerin değerlendirilmesi yapılacaktır. Modeller daha sonra Bierly ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan örgütsel bilgelik çalışması referans alınarak örgütsel bilgelik olan katkısı tartışılacaktır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. BİLGELİK**

Bilgelik, iyi ve kötü, olumluluk ve olumsuzluk, bağımlılık ve bağımsızlık, kesinlik ve şüphe, kontrol ve kontrol eksikliği, sonluluk ve sonsuzluk, güç ve zayıflık ve bencillik ve fedakârlık arasındaki diyalektik gibi insan varoluşunu şekillendiren temel diyalektik hâkim olmakla ilgilidir (Staudinger & Glück 2011). Bilgelik hayatın bu çelişkilerini kucaklar ve onlardan içgörüler çıkarmaktadır. Bu karşıtlıkların her birinin hangi tarafına ne zaman ve hangi koşullar altında odaklanılacağına dair buluşsal yöntemler geliştirmektedir (Staudinger 1999; (Staudinger & Glück 2011).

Bilgelik “bilge olma durumu ve niteliği”, örgütsel bilgelik ise örgütün bilge olma durumu ve niteliğini; beklenmedik durumlara akılcı tepkiler verebilmesi, örgütün mevcut ve yeni bilgisini yönetmesi; tüm paydaşlarına karşı, iyi, ahlâklı ve örnek davranışları sergilemesi olarak anlaşılmaktadır (Kaygısız & Çağlıyan, 2014). Örgütlerde bilgelik, bilge bireylerin varlığını gerektirmektedir. Bireylerin bilgeliklerinden kaynaklanan örgütsel bilgelik, örgüt düzeyinde akılcı davranan, temel değerleri benimseyen,



onurlandıran, problemleri yenilikçi bir şekilde çözmeleri için başkalarına ilham veren ve gücü yapıcı bir şekilde kullanan bireylerin varlığını gerektirmektedir (Anderson 2020).

Örgütün içinde bulunduğu zorluklar yöneticilerin ve çalışanların endişelerini artırabilir, örgütün hedeflerine ve başarıya ulaşmasında hayal kırıklığı oluşturabilmektedir. Örgüt içerisinde geçmişte yaşanan olaylarda örgütün elde ettiği deneyimler örgütte bilgeliğin gelişimini sağlayabilir. Bu gibi durumlarda örgütü yönetenlerin ve çalışanların davranışlarında bilgeliğin varlığı, değer ve yargılarla birlikte eyleme geçerek istikrar ve güvenin sağlanması açısından örgütler için hayati öneme sahiptir. Örgütte bilgeliğin geliştirilmesi, uyum sağlamayı, yenilikçiliği ve sorunların önlenmesini kolaylaştıran yapılar oluşturmaktadır. Bu yapılar sayesinde güven, coşku, dürüstlük ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip olan örgütler oluşmaktadır.

## **2.1.2. BİLGELİK MODELLERİ**

### **2.1.2.1. Holliday ve Chandler'ın (1986) Bilgelik Modeli**

Holliday ve Chandler (1986) bilgeliği tanımlayan ilk araştırmacılarıdır. Toplumda akıllı olmanın ne anlama geldiğine dair prototip bir anlayışı, genç, orta yaşlı ve daha yaşlı kişilerde bilge bir kişinin özelliklerine ilişkin izlenimlere dayalı olarak geliştirmişlerdir. Bilgeliği tanımlamada yaşlıların deneyimleri üzerinde odaklanan Holliday ve Chandler (1986) bilgeliği beş ana faktör üzerinden tartışmaktadır (Aslan 2005). Bu faktörler; olağanın dışında anlama, yargılama ve iletişim yetenekleri, genel yeterlilik, başkalarıyla ilişki kurma yeteneği ve sosyal oluşumlara engel olmamak. Holliday ve Chandler'ın (1986) bilgeliği incelediği beş faktör, iki nitelik kategorisi başlığında toplanmaktadır. Bunlar; olağanüstü anlayışın nitelikleri (sağduyulu olma, deneyimden öğrenme, olayları geniş bağlam içinde görme) ve yargı ve iletişimin nitelikleridir (farkında olma; iyi bir tavsiye kaynağı olma; hayati anlama; karar vermeden önce dikkatlice düşünme; tüm bakış açılarını görme ve dikkate alma).

### 2.1.2.2. Baltes ve Staudinger (2000)'ın Berlin Bilgelik Modeli

Baltes ve Staudinger (2000)'e göre bilgelik "iyi bir yaşamın" inşasında anahtar faktördür. İnsanların nasıl düşündüğünü ve nasıl davrandığını bilmenin, insanlara yaşamın sorunlarına ilişkin alternatif bakış açılarını anlama yeteneği verdiği öne sürmektedir. Bu yetenek, zorlu yaşam durumlarının üstesinden gelmek anlamına gelmektedir. Baltes ve Staudinger (2000) bilgeliği, "yaşamın temel pragmatiklerindeki uzmanlık bilgisi" olarak tanımlamaktadır (Baltes & Staudinger 2000). Baltes uzman bilgisinin bilge öğretmenlerden veya metinlerden öğrenilebileceğini öne sürmektedir. Problem çözme sırasında bu bilgi uygulandığında bilgelik ortaya çıkmaktadır. Bilge insanlar, yaşamın ikilemelerine mümkün olan en iyi çözümü formüle etmek için gereken seçenekler ve bakış açıları hakkında geniş bir anlayışa sahiptir (Baltes & Staudinger 2000).

Bilgeliğin mükemmelliğe vurgu yapması nedeniyle bilgeliği, yaşamın gidişatında ve anlamında uzmanlık olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, bilgelik 'iyi bir yaşam'ın inşasında anahtar bir faktördür.

Berlin Bilgelik Modeli, "yaşamın planlanması, yaşam yönetimi ve yaşamın gözden geçirilmesiyle ilişkili çeşitli yaşam sorunlarına ilişkin sesli düşünme protokollerinin" kullanıldığı araştırmaya dayanmaktadır. Model davranışın, bilgelik açısından değerlendirilebilmesi için 5 kriter belirlemiştir (Baltes & Staudinger 2000):

- Zengin gerçek bilgi; yaşam koşulları ve çeşitleri hakkında genel ve özel bilgi,
- Zengin prosedürel bilgi; muhakeme stratejileri hakkında genel ve özel bilgi ile yaşamla ilgili konularda tavsiyeler içermektedir,
- Yaşam boyu bağlamsalcılık; yaşamın bağlamları ve zamansal (gelişimsel) ilişkileri hakkında bilgi,

- İlişkiler; değerler, hedefler ve önceliklerdeki farklılıklar hakkında bilgi,
- Belirsizlik; yaşamın göreceli belirsizliği, öngörülemezliği ve yönetime yolları hakkında bilgi.

### **2.1.2.3. Sternberg (2001)'in Bilgelik Modeli**

Sternberg (2001a) bilgeliği, bir denge teorisi ile anlatmaktadır. Buna göre bilgelik, (a) kişisel, (b) kişilerarası ve (c) mevcut ortamlara uyum, (d) mevcut ortamların şekillendirilmesi ve (e) yeni ortamların seçimi arasında bir denge sağlanmasını içermektedir. Sternberg'e (2004) göre, bilge insan zekasını, yaratıcılığını ve bilgisini kendi çıkarları kadar başkalarının çıkarlarını da göz önünde bulundurarak çevresini değiştirmek, şekillendirmek veya çevreye uyum sağlamak için kullanan insandır. Sternberg, yaptığı çeşitli çalışmalarda ise Denge Teorisini esas alarak WICS (Wisdom, Intelligence, Creativity and Synthesized/Bilgelik, Zekâ, Yaratıcılık ve Sentez) Modeli'nden bahsetmektedir. Modelde bilgelik, zekâ ve yaratıcılığın sentezlenmesiyle oluşmaktadır. Bu model, insan zihnindeki bilgelik algısına yönelik geliştirilen modellerden farklı olarak, insanların bilgeliğin unsurları olan zekâ ve yaratıcılığı nasıl kavramsallaştırdıklarını ve bu üç temel bileşenin sentezlendiğinde başarılı liderliğin mümkün olacağını savunmaktadır (Kaygısız 2013).

Yaratıcılık, göreve uygun ve kalitesi yüksek yeni fikirler üretme potansiyelini ifade etmektedir. Toplumsal bağlamda yaratıcılık en iyi şekilde zekâ ve bilgelikle diyalektik bir ilişki açısından anlaşılması mümkün olmaktadır. Özellikle zekâ böyle bir diyalektiğin temel tezini oluşturmaktadır. Sentez büyük ölçüde mevcut toplumsal gündemleri ilerletmek için kullanılmaktadır. Yaratıcılık, diyalektiğin antitezini oluşturmaktadır; toplumsal gündemleri sorgular ve sıklıkla bunlara karşı çıkar, aynı zamanda yenilerini önerir. Bilgelik, eskiyi yeniyle dengeleyerek diyalektiğin sentezini oluşturmaktadır. Bilge insanlar, toplumsal bağlamda hem

istikrarı hem de değişimi sağlamak için zeka ile yaratıcılığı dengeleme ihtiyacının farkındadırlar Sternberg (2001b).

#### **2.1.2.4. Brown (2002)'un Bilgelik Modeli**

Brown (2002)'a göre yaşamdan öğrenmek, bilgeliğin gelişimiyle ilişkili temel süreçtir ve yansıtma, bütünleştirme ve uygulamayı kapsamaktadır. Yansıtma ve bütünleştirme, bilgiyi özümsemeyi ve bir dizi bilinçli veya bilinçsiz eylemde bulunarak daha anlamlı bir Şeye dönüştürmeyi gerektirir. Bu eylemler: analiz etme (bilgiyi parçalara ayırma, ardından bilgiyi yeni yollarla değerlendirme); bağlantı kurma (kişinin hayatındaki yeni bilgiler ile mevcut alanlar arasında); bağlamsallaştırma (yeni bilgi ile önceki bilgi arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları ilişkilendirme); ve sentezleme (yeni bilgiyi mevcut bilgiye getirmek, yeni bir bütün yaratmak). Brown (2002) bilgeliği, yaşam becerileri, yaşam bilgisi, kendini tanıma, başkalarını anlama, öğrenme isteği ve yargılama olmak üzere birbiriyle etkileşim içinde olan altı boyutlu bir yapı olarak tanımlamaktadır.

#### **2.1.2.5. Ardelt (2003)'in Bilgelik Modeli**

Ardelt (2003), bilgeliği, genel olarak bilinen gerçeklere yönelik daha derin bir kavrayışın, kişinin sınırlamaları üzerine düşünme yeteneğinin ve empatik/yardımsaver bakış açısının bütünleşmesi olarak değerlendirmektedir. Ardelt (2003) bilgeliği bilişsel, yansıtıcı ve duygusal olmak üzere üç boyut üzerinden incelemiştir. Ardelt (2003) bilgeliğin bilişsel boyutu, kişinin yaşamı anlama ve gerçeği bilme arzusu olarak ifade etmiştir. Kişinin bir durumu ya da olguyu kapsamlı bir Şekilde anlama istekliliğini ve yeteneğini, ayrıca kişinin insanın doğası ve genel olarak yaşamın belirsizliği hakkındaki bilgisini değerlendirmeyi içermektedir. Yansıtıcı boyut, olgu ve olayların çoklu bir perspektiften algılanmasıdır. Kişinin, z farkındalık ve i-görüsünü geliştirerek olgu ve olaylara birçok farklı perspektiften bakarak yansıtıcı düşünmeyle meşgul olması gerekmektedir. Bilgeliğin duygusal boyutunda, diğer varlıklara karşı olumlu duyguların ve davranışların

varlığı (örn. duygu, sempatiyle merhamet eylemlerini) ve diğerlerine karşı kayıtsız kalma ya da olumsuz duyguyla davranışların yokluğunu değerlendirmektedir.

### **2.1.2.6. Webster (2003) Çok Boyutlu Bilgelik Modeli**

Webster (2003) bilgeliği, bir kişide bulunması gereken, deneyim, duygusal bütünlük hatırlama ve yansıma, açıklık ve mizah özellikleri olarak tanımlamaktadır. Bu boyutlar (Webster 2003): Deneyim, hayatın gereklilikleri sırasında, gündelik varoluşun karmaşası ve zorluklarında ortaya çıkmaktadır. Duygusal bütünlük, insan duygularının uygun şekilde düzenlenmesi; ince, karışık duyguları ayırt etme yeteneği hem olumlu hem de olumsuz duygulanım durumlarının kabulü ve açıklığını ifade etmektedir. Hatırlama, yansıma, kişinin geçmiş ve şimdiki yaşamına ilişkin değerlendirmeleri, kimlik oluşturma ve sürdürme, kendi kendini anlama, problem çözme ve uyarlanabilir başa çıkma gibi bir dizi değerli psikolojik işleve hizmet etmektedir. Açıklık, fikirlere özellikle de kişinin kendisinden farklı olabileceklere değerlere ve deneyimlere açıklığını anlatmaktadır. Mizah, hayata karşı ironik bir duruş geliştirme, kendini çok ciddiye almama ve özellikle kendini gizleyen türden iyi gelişmiş bir mizah anlayışının tanınması olarak kavramsallaştırılmaktadır.

### **2.1.2.7. Ryan (2013) Bilgelik Modeli**

Ryan (2013)'e göre bir kişi akademik konularda derin bilgi sahibi olduğu ve iyi yaşamayı bildiği sürece, o kişi bilgelik için ihtiyaç duyduğu her şeye sahip olacaktır. Ryan bilgeliği dört koşulun yerine getirilmesine bağlamıştır: kapsamlı olgusal ve teorik bilgiye sahip olması, iyi yaşamayı bilmesi, iyi yaşamakta başarılı olması, çok az sayıda gerekçesiz inancı sahip olması. Burada Ryan bilgeliğe giden yolun kişinin iyi bir yaşama sahip olması ile açıklamakta ve halinden şikayetçi olan kişilerin bilge olamayacağını ileri sürmektedir.

### **2.1.2.8. Hays (2007) Bilgelik Ekosistem Modeli**

Hays (2007)'a göre bilgelik bilgi, zekâ ve deneyimden daha büyüktür. Hays (2007) bilgeliği dinamik bir sistem olarak görerek, yirmi dört değişkenin birbiriyle etkileşimi olarak tanımlamaktadır. Hays (2007), bilgelik modelini ve değişkenler arasındaki ilişkileri kurup açıklarken, insan kaynakları uygulamaları geliştirme, öğrenme, güçlendirme, güdülenme, ekip çalışması ve iş birliği, kültür, algı, sistem düşüncesi ile bilgeliğin kendisi dahil geniş bir ekosistem oluşturmuştur. Geliştirilen ekosistem bilgelik, kolektif zekâ, ortak akıl ve diyalog olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Kütüphane alt sistemleri, içsel ve dışsal girdiler, ağlar ve paylaşım kolektif zekâ bileşenini; büyük resim, yansıma, öğrenme, uyum sağlama, akıllı insanlar, profesyonel gelişme bilgelik bileşenini; güven, itimat fırsat ve yetenekler diyalog bileşenini; “biz” değeri ve bilinci, paylaşılan anlam, kabul ve gerçekler, kazanımlar, vatandaşlık, güç/yetki ve birim ortak akıl bileşenini oluşturmaktadır.

### **2.1.2.9. Gugerell ve Riffert (2011)'in Bilgelik Modeli**

Gugerell ve Riffert (2011) bilgeliği üç boyutta tanımlamaktadır. Bilgelik tanımında bileşenler, bilişsel bileşen, etik bileşen ve yansıtıcı bileşendir. Bilişsel bileşen kişinin birçok ilkeyi bilmesi zamanında bu ilkeleri anlaması ve uygulamasını içermektedir. Bilmek ve anlamak bilge bir insan için yeterli değildir. Bunun yerine, bir kişiye “bilge” deniyorsa, bu kişinin de bilgisini uygulama yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Etik bileşen, evrenselleştirilebilir yargılar içerir ve kişi bu yargıları zamanında kabul etmektedir. Etik bileşen bilgeliğin değerler ve ahlaki sistemlerle ilgisini açıklamaktadır. Bilge bir kişi, evrensel nitelikler söz konusu olduğunda, benzer etik eylemlere veya durumlara göre aynı şekilde davranmalıdır. Bu boyut bilgeliğin ahlaki sistemlerle göreceli hale getirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Yansıtıcı bileşen ise kişinin zaman içinde çok az sayıda gereksiz inancı vardır ve kişi neredeyse tüm etik yargıları zaman içinde iyi tartışabilmektedir. Yansıtıcı bileşen, bilge insanların saf olmadığı ve

gereksiz yargılarda ısrarcı olmadığı sezgisini ifade etmektedir. Bilge kişilerin, öğüt verebilme ve başkalarını önemseme yeteneğinin yanı sıra, inandıkları şeyler için de geçerli sebepleri olmalıdır. Bu nedenle, bilge kişilerin mümkün olduğunca az sayıda gerekçesiz inanca sahip olmaları gerekmektedir (elbette, gerekçesiz inançlara sahip olmak mümkün değildir) (Gugerell, & Riffert, 2011).

### **2.1.2.10. Anderson (2020)'un Bilgelik Modeli**

Bilgelik tek bir nitelik değil, becerilerin, algıların ve tutumların bir toplamıdır. Bununla birlikte, bilgeliğin üç yapısı (değerler, rasyonellik ve güç), bu karmaşık olguyu anlamak için yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır (Anderson 2020). Bilgeliğin üç yapısını oluşturan değerler, rasyonellik ve güç, eylemleri mümkün kılan veya sınırlandıran yapılardır. Değerler akıllıca eyleme rehberlik etmektedir. Değerler, örneğin, ulaşmaya değer bulunan amaçları ve bunları başarmak için bulunan araçların uygunluğunu değerlendirmektedir. Rasyonellik kişinin bildiklerini, onu nasıl bildiğini ve eylemlerini nasıl gerekçelendirdiğini kapsamaktadır. Rasyonelikte bilgi gereklidir ancak bilgece eylem için yetersizdir. Güç, sosyal sistemleri düzenleyen ve harekete geçmelerine izin veren yaratıcı güçtür. Bilgeliğin eylem odaklı olması güçle açıklanmaktadır.

## **3. BİLGELİK BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL ALANA TAŞINMASI**

Ardelt (2003), bilgeliğin boyutlarını bilişsel, yansıtıcı ve duygusal olmak üzere üç boyutta tanımlamıştır.

***Bilişsel Boyut.*** Kişinin hayatı anlama, yaşama anlayışı, olgu ile olayların önemini daha derin kavrama yeteneği ve kişiler arası ilişkilerde sorunları anlama ile açıklanmaktadır. Bilişsel boyut, kişilerin bir durumu ya da olguyu kapsamlı bir şekilde anlama yeteneğini, istekliliğini ve ayrıca kişilerin insan doğası ve genel olarak yaşamın belirsizliği hakkındaki bilgisini değerlendirmeyi içermektedir.

**Yansıtıcı Boyut.** Kendi kendini kontrol etmeyi ve öz farkındalığı gerektirmektedir. Daha derin bir yaşam anlayışı ile gerçekliğin herhangi bir büyük çarpıtma olmaksızın olduğu gibi algılanmasıyla içermektedir. Bunu yapmak için bu boyutta kişinin, öz farkındalık ve içgörüsünü geliştirecek olgu ve olaylara birçok farklı perspektiften bakarak yansıtıcı düşünmeyle meşgul olması gerekmektedir.

**Duygusal Boyut.** Benmerkezciliğin azalması ve kişinin davranışlarının daha iyi anlaşılması, kişinin duygularını ve başkalarına karşı tavrını geliştirebilir ve bu durumda kişi sempatik, şefkatli ve sevgiyi artırma eğiliminde olabilir. Bu nedenle, bilgeliğin duygusal boyutu, diğer varlıklara karşı olumlu duyguların ve davranışların varlığını ya da olumsuz duyguyla davranışların yokluğunu değerlendirmektedir.

Üç Boyutlu Bilgelik Modeli'nin sadece bireyler için değil aynı zamanda örgütler için de geçerli olduğu vurgulanmaktadır (Ardelt & Sharma, 2021). Bilişsel bilgelik boyutu, bireylerde yaşamın daha derin anlamı ve kişinin hayatını en iyi şekilde nasıl yaşayacağına dair bilgi arayışı olarak ortaya çıkarmaktadır. Benzer şekilde, bilge örgütlerdeki bilişsel boyut, örgütün daha derin anlamını ve amacını arama ve değişen koşullara uyum sağlamak ve karmaşık sorunları çözmek için öğrenmeyi ve mesleki gelişimi teşvik eden bir kültürle temsil edilmektedir (Howard, 2010; Lengnick-Hall vd., 2011; Nonaka & Takeuchi, 2019). Kişisel bilgelikte olduğu gibi, yansıtıcı bilgelik boyutu, bilge kuruluşların organizasyon kültürünün, çalışanlar arasında ve çalışanlar ile müşteriler arasında anlayışı, saygıyı, hoşgörüyü ve sabrı teşvik eden perspektif almayı ve açık fikirliliği teşvik ettiği anlamına gelmektedir (Malan & Kriger, 1998; Small, 2004). Kuruluşun liderliğinin bakış açısını benimsemesi, bir kuruluşun uzun vadeli başarısının ve hayatta kalmasının, çalışanlarına robotlar yerine özerk insanlar olarak davranmaya ve tüketiciler, müşteriler de dahil olmak üzere tüm paydaşlar (hissedarlar, çalışanlar, toplum ve çevre) için faydalı ürün veya hizmetler sunmaya bağlı olduğunun farkına varılmasıyla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla perspektif alma,



bilgeliğin duygusal/şefkatli boyutuna yol açmakta; bu, bilge bir organizasyonun nihai hedef ve amacının, kısa vadede ve aynı zamanda uzun vadede tüm paydaşlar için ortak iyiliğin teşvik edilmesi olduğu anlayışını anlatmaktadır. Bilgeliği zekâ ve yaratıcılıkla dengelemek (Sternberg, 2003; Sternberg, 2007; Ekmekçi vd., 2014; Nonaka & Takeuchi, 2019; Sternberg, 2019; Sternberg, 2020). Kişisel bilgeliğin duygusal/şefkatli boyutunu karakterize eden sempati ve şefkat, dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için tüm paydaşların ortak yararını ve işyerinde destekleyici ve şefkatli kişilerarası ilişkileri teşvik eden bir kültür yoluyla kurumsal bilgelikte ifade edilmektedir (Frost vd, 2000).

#### 4. BİLGELİK MODELLERİNİN ÖRGÜTSEL BİLGELİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bierly ve arkadaşları (2000), örgütsel bilgeliği istenilen hedefleri belirlemek ve gerçekleştirmek için gerekli olan bilgilere dayalı yargıları ve eylemleri ayırt etme süreci ile bilgiyi en iyi şekilde kullanma yeteneği olarak kavramsallaştırmıştır. Örgütlerde planlama, karar verme ve uygulama aşamalarında, örgütsel bilgiyi uygulamaya yönelik eylem odaklı bir kavram olarak tanımlamıştır (Bierly, vd., 2000). Bierly ve arkadaşları (2000) bireysel bilgeliğin örgütsel bilgelğe dönüşümünde bilgeliğin unsurlarını, bilgelğe giden yolları ve örgüte yayılmasını tanımlamıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Bilgeliğin Unsurları, Bilgelğe Giden Yollar ve Örgüte Yayılması

<i>Bilgeliğin Unsurları</i>	<i>Bireysel Bilgelğe Giden Yollar</i>	<i>Bilgeliğin Örgüte Yayılması</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yargı</li><li>• Eylem (Aksiyon)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deneyim</li><li>• Maneviyat (Değer)</li><li>• Tutku</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dönüşümcü liderlik</li><li>• Örgüt kültürü ve örgütsel yapı</li><li>• Bilgi aktarımı</li></ul>

**Kaynak:** Bierly, Kessler & Christensen (2000)

Bierly ve arkadaşları (2000) örgütlerde bilgeliğin unsurlarını yargı ve eylem olarak iki başlıkta incelemiştir. Bilgelik gerçekliği, daha geniş sosyal ve etik düşünceleri barındıran yargıyı içermekte, karar verme ve kararların uygulanmasında ise belirginleştiği

görülmektedir. Belirli bir bağlam için belirli bilgilerin yargılanması, seçilmesi ve kullanılması, örgütsel bilgeliği anlatmaktadır. Bilgelik, belirli bir durumda uygun bilgiyi etkin bir şekilde seçme ve uygulama yeteneğiyle ilgilidir. Örgüt içindeki herhangi bir aktöre tamamen bilgelik atfetmek mümkün olmasa da örgütlerin akıllıca hareket edebileceğini iddia edilmiştir. Dahası, örgütsel bilgelik, örgütsel aktörlerin davranışlarını değiştirmeyi amaçlayan kararlarla (yargılar) ilgilidir. Dolayısıyla örgütlerde bilgelik eylem odaklı bir yapıdır (Bierly, vd., 2000). Bilgelik eylemin içine gömülüdür veya eylem tarafından sergilenmektedir (Rowley, 2006). Bu nedenle örgütlerde bilgelik, bilgi ve eylemin birlikte olmasını zorunlu kılmaktadır.

Bierly ve arkadaşlarına (2000) göre bireysel bilgeliğe giden üç yol vardır. Bunlar: bir kişinin, sorunların daha geniş bağlamını anlamasına yardımcı olan eğitim, öğretim ve yaşanmışlıklarını ifade eden deneyim; bireylerin ahlak ve duygusallığına atıfta bulunan ve kişinin evrendeki rolünün anlaşılmasını gerektiren değer; kişisel, sosyal ve kurumsal engellerin üstesinden gelmek için inancın gücünü ifade eden tutkudur. Bierly ve arkadaşları (2000) tarafından örgütsel bilgeliğin oluşumunda bilgeliğin unsurları ve bireysel bilgeliğe giden yollar bilgelik modellerine uyarlanmıştır. Bu uyarlamada modellere ilk bakışta ortaya çıkan bileşenler, bilgelik için kişide olması gereken koşullar ve yapılar temel alınmıştır. Ayrıca Bierly ve arkadaşları (2000) bireysel bilgeliğin birkaç yolla örgütsel bilgeliğe dönüştürüldüğünü savunmaktadır. Bunlardan en önemli üç tanesi: dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel yapı ve bilgi aktarımıdır (Rowley, 2006).

Holliday ve Chandler (1986)'in modelinde anlama/yargılama, iletişim yetenekleri, genel yeterlilik, başkalarıyla ilişki kurma yeteneği ve sosyal oluşumlara engel olmama faktörleri üzerinde durarak daha çok bilgeliğin bilişsel ve bireysel yönünü ortaya koyarak bilgeliğin eylem unsurunu ve değer faktörü göz ardı edilmiştir. Berlin modelinde Baltes ve Staudinger yaratıcı ve zeki olmanın ne anlama geldiğini sorgulayarak daha çok bireysel bilgeliğe odaklanmıştır. Bilgeliğin sınırlarının anlaşılması ve uzman

bilgisinin sorgulandığı modelde, bilgeliğin bilişsel yönünü ağırlıklı olarak ele alınmış eylem unsuruna değinilmemiştir. Berlin Modeli kendisinden sonra geliştirilen modeller tarafından eksikleri tartışılmış duygusal ve yansıma yönü ele almadığı için eleştirilmiştir. Sternberg'in bilgelik modeli Berlin modelini daha da geliştirerek ortaya çıkan durumsal koşullar ve sorunlara yüksek sesle çözümler düşünerek, entelektüel olarak boğuşmak için gereken bilişsel kaynakları ve bireylerin kapasitelerine yoğunlaşmıştır.

Brown (2002)'un geliştirmiş olduğu modeli bilgeliğin kişinin kendisini ve başkalarını anlayarak yaşam bilgisini elde etmeyi, düşünce ve yargılarının oluşma süreçlerinin tamamlanmasıyla yaşamsal becerilerin artması olarak kurgulamıştır. Bu kapsamda model kendinden önceki Berlin ve Sternberg'in modellerin bilişsel süreçler ve kişilerin yeteneklerine yoğunlaşması açısından benzerlik taşımaktadır.

Webster (2003)'ün Çok Boyutlu Bilgelik Modeli ise kendinden önceki diğer modellerden farklı olarak bilgeliğin duygusal yönüne ağırlık vermiştir. Webster duyguları bilgeliğin temel bir ölçütü olarak kabul ederek olumlu ve olumsuz duygulanım durumlarında kişinin bilgece hareket edeceğini vurgulamaktadır. Yine modelinde mizahı olgun bir başa çıkma stratejisi olarak tanımladığından duygusal tarafı ağır basmaktadır.

Ardelt (2003) kendinden önce geliştirilen modellerden farklı olarak bilgeliğin boyutları üzerine yoğunlaşmıştır. Bilişsel yönünün ağırlıklı tartışıldığı diğer modellere kıyasla yansıtıcı ve duygusal boyutlarının fark edilmesini sağlamıştır. Ardelt, bilişsel, yansıtıcı ve duygusal kişilik özelliklerinin bilgelik için gerekli ve yeterli koşullar olduğunu, bilgeliğin bireylerden bağımsız olarak var olamayacağını savunmaktadır (Ardelt 2000; 2004).

Ryan (2013) bilgiyi ve yargıyı ön plana çıkararak, bilgelige giden yolun kişinin iyi bir yaşama sahip olması ve halinden şikayetçi olmaması gerektiğini ileri sürerek bireysel bilgelige odaklanmaktadır. Ryan'ın modeli deneyim değer ve eylemden uzak bilgiye dayalı bir model olarak öne çıkmaktadır. Hays'ın modeli

bilgelik ilgili kavramları bilgelik, diyalog, kolektif zekâ ile ortak akıl olmak üzere dört kategoride topladığı bir çalışma olmuştur. Hays'ın çalışmasında her ne kadar dağınmık literatürü toplamak istese de kendinden önceki modellere kıyasla bilişsel, duygusal ve yansıtıcı yönlerine çok fazla vurgu yapmamış değer ve eylem üzerinde durmamıştır. Gugerell ve Riffert (2011) bilgelik modelinde bilişsel bileşen, etik bileşen ve yansıtıcı bileşen olmak üzere üç bileşen vardır. Modelde etik bileşende değer unsurunu incelemiş ama deneyim ve eylemi incelediği bir bileşene rastlanılmamıştır.

Anderson (2020)'un modelinde değerler, rasyonellik ve güç bilgeliğin üç yapısını oluşturmaktadır. Bu üç yapı eylemleri mümkün kılan veya sınırlayan yapılardır. Değerler akıllıca eyleme rehberlik etmektedir. Bu nedenle, organizasyonlarda akıllıca davranmayı arzulayan bireyler, değerlerin eylemi nasıl mümkün kıldığına ve sınırlandırdığına dair bir farkındalık kazanmalı ve değerlerin etkileştiği çeşitli yolları yönetme becerilerini geliştirmelidir. Bu kapsamda, her örgütün yapısında, faaliyetlerine rehberlik eden bir değerler bütünü vardır. Örgüt üyeleri, bu değerlerle tutarlı eylemlerde bulunmayı daha kolay bulacaktır. Rasyonellik kişinin bildiklerini, onu nasıl bildiğini ve eylemlerini nasıl gerekçelendirdiğini kapsamaktadır. Rasyonelikte bilgi gereklidir ancak bilgece eylem için yetersizdir. Güç, sosyal sistemleri düzenleyen ve harekete geçmelerine izin veren yaratıcı güçtür. Bilgeliğin eylem odaklı olması güçle açıklanmaktadır.

Bu doğrultuda Tablo 2'ye bakıldığında Anderson (2020)'un geliştirmiş olduğu bilgelik modelinin örgütsel bilgeliği açıklamada diğer modellere nazaran daha önde olduğu açıktır. Özellikle bilgeliğin örgütlerde ortaya çıkması için eyleme dönüşmesi ve örgütsel çıktılara sebep olması gerekmektedir. Bilgeliği sergilemek için kişinin yalnızca bilgiyi, kişilik özelliklerini, çalışma tarzlarını ve ilgi alanlarını bütünleştirmesi gerekmez, kişi aynı zamanda gerçek dünyaya entegrasyonu somutlaştırmalı ve olumlu etkiler yaratmak için harekete geçmeli ya da eylem yönünün ağırlıklı olması gerekmektedir.

Tablo 2. Bilgelik Modellerinin Karşılaştırılması

Bilgelik Modelleri	Bilgelik Unsurları		Bireysel Bilgelik Giden Yollar		
	Yargı	Eylem	Deneyim	Değer	Tutku
Holliday ve Chandler (1986)	✓		✓		
Baltes ve Staudinger (2000)	✓			✓	
Sternberg (2001)	✓			✓	
Brown (2002)	✓		✓		
Ardelt (2003)	✓				
Webster (2003)	✓		✓	✓	
Hays (2007)	✓				
Ryan (2013)	✓				
Gugerell, & Riffert, (2011)	✓			✓	
Anderson (2020)	✓	✓	✓	✓	

## 5. YÖNTEM

### 5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma bilgelik ve örgütsel bilgelik konularında yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesini ve bilgelik modelleri kapsamında tartışılmasını konu almaktadır. Bilgelik örgütsel alana taşınması ile ilgili çalışmaların tespiti kavramın anlaşılmasındaki izlenen model ve değişkenlerin irdelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bilgelik ve örgütsel bilgelik ile yapılan tezlerin disiplinlere (alanlara) göre dağılımlarının tespit edilecektir. Bu amaçla araştırmadan elde edilen bulgu ve değerlendirmeler ile ileride yapılacak olan çalışmalara tavsiyeler sunulması araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

### 5.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini ve örneklemi Türkiye’de yapılmış olan “bilgelik ve örgütsel bilgelik” ile ilgili lisansüstü tezler’ oluşturmaktadır. 15 Nisan 2023 – 1 Haziran 2023 tarihleri arasında Ulusal Tez Merkezi veri tabanı kullanılarak tezlere ulaşılmıştır. Tarama sonucunda toplam 24 adet teze ulaşılmıştır.

## 6. BULGULAR

Araştırmada incelenen lisansüstü tezlere bakıldığında bilgelik kavramı ile ilgili 11 adet yüksek lisans tezi 4 adet doktora tezi, örgütsel bilgelik ile ilgili 4 yüksek lisans tezi ve 5 doktora tezinin olduğu Tablo 3'te görülmektedir. Bilgelik'in çalışıldığı lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımına bakıldığında erişilen ilk tezin 2013 yılında olduğu ve tezlerin 2023 yılına kadar artarak devam ettiği izlenmektedir. 2013 yılında 2, 2014 yılında 2, 2017 yılında 3, 2019 yılında 5, 2020 yılında 1, 2021 yılında 3, 2022 yılında 3 adet olmak üzere 24 tezin hazırlandığı görülmektedir.

*Tablo 3. Bilgelik ve Örgütsel Bilgelik Kavramlarıyla Hazırlanan Tezler*

	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Bilgelik	14	5	19
Örgütsel Bilgelik	--	5	5
Toplam	14	10	24

Bilgelik kavramı ile hazırlanan tezlere bakıldığında sırasıyla en fazla tezin eğitim ve öğretim alanında (n:8), felsefe alanında (n:4), psikoloji alanında (n:2), tarih alanında (n:1), din alanında (n:1), güzel sanatlar alanında (n:1), sahne ve görüntü sanatları alanında (n:1) Geriatri alanında (n:1), çalışıldığı Tablo 4'ten anlaşılmaktadır. Eğitim ve öğretim alanında çalışılan tezlerin hepsinin psikoloji bilim dalında yapıldığı görülmektedir.

Tablo 4. Bilgelik Kavramlarıyla Hazırlanan Tezler

Yazar Adı	Konu	Yıl	Konu	Tez Türü	Alan
Diler Özyurt	Bilgelik	2023	Bilgelik algısının psikososyal faktörlerle ilişkisi ve panik bozukluk hastalarıyla sağlıklı grubun bilgelik algısı açısından karşılaştırılması	Doktora	Psikoloji
İkbal Bozkaya	Bilgelik	2021	Eylem kılavuzluğu sağlayan erdem etiği: Pratik bilgelik ve eudaimonia kavramlarının zorunluluğu	Doktora	Felsefe
Doğacan İsmet	Bilgelik	2020	Bilgi ve bilgelik: Theaetetus ara sözünün bir okuması	Yüksek Lisans	Felsefe
Nilsu Borhan	Bilgelik	2017	Yaşlılardaki bilgelik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkinin moderatörleri olarak içsel dindarlık ve spiritüel iyi oluş	Yüksek Lisans	Psikoloji
Kamil Erdem Güler	Bilgelik	2013	Bilgelik arzusu, fetih şehveti: Ahmedî'nin 14.yüzyıl Osmanlı İskendernamesi	Yüksek Lisans	Tarih
Üsâme Balıkcı	Bilgelik	2023	Bilgelik, bilinçli farkındalık ve dindarlık arasındaki ilişki	Yüksek Lisans	Dim=Psikoloji
Cem Korunmaz	Bilgelik	2022	Seneca'da yaşam-ölüm ikilemi ve bilgelik anlayışı	Yüksek Lisans	Felsefe
Özden Turgut	Bilgelik	2022	Beliren yetkinlikte kendini toparlama gücünün yordayıcıları olarak benlik kurguları, yaşam amacı belirleme, bilgelik ve başa çıkma	Doktora	Eğitim ve Öğretim =Psikoloji
Burak Çebi	Bilgelik	2022	Üst öğrenim geçiş sınavına hazırlanan öğrencilerin bilgelik düzeylerinin belirlenmesi	Yüksek Lisans	Eğitim ve Öğretim =Psikoloji
Gülistan Kaya	Bilgelik	2021	Çağdaş sanatta ekolojik bilgelik ve süreç yönetimi	Yüksek Lisans	Güzel Sanatlar
Kadriye İkiz	Bilgelik	2021	Lise öğrencilerinde bilgelik ve öz-kabulün akademik erteleme ile ilişkisi	Yüksek Lisans	Eğitim ve Öğretim =Psikoloji
Umur Tıngür	Bilgelik	2020	W. A. Mozart'ın Sihirli Flüt operası, Bilgelik Tapınağındaki karakterlerin incelenmesi	Yüksek Lisans	Sahne ve Görüntü Sanatları
Şefika Erdem	Bilgelik	2019	Üstün yeteneklilerin iyi oluşunda bilgelik, değerler ve benlik kavramının rolü	Doktora	Eğitim ve Öğretim =Psikoloji
Ahmet Akkaya	Bilgelik	2019	Psikososyal gelişim alanı olarak bilgelik gelişiminin incelenmesi	Yüksek Lisans	Eğitim ve Öğretim =Psikoloji
Gizem Kılıç	Bilgelik	2019	Antikçağ'da bilge ve bilgelik kavramı	Yüksek Lisans	Felsefe
Bilge Abukan	Bilgelik	2014	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre kendini gerçekleştirme ve bilgelik ilişkisi: Yaşlılar üzerinde bir araştırma	Yüksek Lisans	Geriyatri = Psikoloji
Güneş Olgun	Bilgelik	2023	Bilgeliliğin prosedürel analizi ve iyi oluşla ilişkisi	Yüksek Lisans	Eğitim ve Öğretim =Psikoloji
Oğuzhan Çakan	Bilgelik	2019	Bilgeliliğin yordayıcıları olarak entelektüel tevazu ve beş faktör kişilik özellikleri	Yüksek Lisans	Eğitim ve Öğretim =Psikoloji
Ahmet Kalaycı	Bilgelik	2019	Maneviyat ve ödomanik iyi oluş arasındaki ilişkide bilgeliliğin aracılık rolü	Yüksek Lisans	Eğitim ve Öğretim =Psikoloji

Bilgeliliğin örgütsel alana taşındığı ve anlatıldığı 5 adet teze ulaşılmıştır. Bu tezlerin hepsinin ortak özelliği doktora düzeyinde hazırlanan tezlerdir. Eğitim ve öğretim alanında 1 adet tezin diğer kalan 4 adet tezin ise işletme alanında hazırlandığı Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Bilgelik Kavramlarıyla Hazırlanan Tezler

Yazar Adı	Konu	Yıl	Konu	Tez Türü	Alan
Kamuran Aydın	Örgütsel Bilgelik	2022	Eğitim örgütlerinde dijital liderlik ve örgütsel bilgelik ilişkisi	Doktora	Eğitim ve Öğretim
Ali Alhousanaled	Örgütsel Bilgelik	2022	İş zekâsı çerçevesinde karar destek sistemlerinin uygulanmasının kısıtlarını aşması için önerilen bir model olarak bilgelik yönetimi	Doktora	İşletme
Metehan Ortakarpuz	Örgütsel Bilgelik	2017	Kurumsal bilgelik bakışı açısından bilgelik muhasebe modeli önerisi	Doktora	İşletme
Esra Gökçen Kaygısız	Örgütsel Bilgelik	2013	Örgütsel bilgeliliğin yaratılmasında dönüşümsel liderliğin rolü üzerine bir çalışma	Doktora	İşletme
Sümeyye Yücebılgılı Kırcıoalı	Örgütsel Bilgelik	2014	Organizational wisdom and its impact on firm innovativeness and financial performance	Doktora	İşletme

## 7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bilgelik din ve felsefenin konusu olarak insan uygarlığının doğuşundan bugüne kadar literatürde tartışılan bir kavramdır. Örgütlerde bilgelik ise temel değerleri vurgulama, sorunları çözmede geçmiş deneyimlerden faydalanarak yargıları oluşturma ve eylemi zorunlu kılan bir kavramı anlatmaktadır.

Bilgelik kavramının geniş bir alan içerisinde incelenmesi ve kavramın tanımının yapılmasındaki zorluk birçok bilgelik modelinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu kapsamda çalışmada incelenen örgütsel bilgelik modelleri Bierly ve arkadaşları (2000)'nın yapmış oldukları çalışmada temel aldıkları bilgeliliğin unsurları (yargı, eylem) ve bireysel bilgeliliğe giden yollar (deneyim, değer ve tutku) kapsamında değerlendirilmiştir. Bu kapsamda incelenen modellerin örgütsel bilgeliliği açıklaması için Holliday ve Chandler (1986), Baltes ve Staundinger (2000), Sternberg (2001), Brown (2002), Webster (2003), Ardelt (2003), Hays (2007), Ryan (2013) Gugerell, ve Riffert, (2011) ve Anderson (2020) tarafından geliştirilen modeller Bierly ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen çalışma kapsamında incelenerek örgütsel bilgelik kavramına olan katkıları incelenmiştir. Çalışma sonucunda bilgelik modellerinin genel olarak örgütsel bilgeliliği açıklamada özellikle bilgeliliğin eylem yönünün açıklanmasında eksik kaldığı tespit edilmiştir. Anderson (2020)'ün geliştirmiş olduğu model ise diğer bilgelik modellere kıyasla örgütlerde çalışanlarda bireysel bilgeliliği açıkladığı görülmüştür.



Örgütte bireysel bilgelik oluşturulduktan sonra sıra örgüte aktarılması gelmektedir. Bu durumda örgütlerde dönüşümcü liderliğin, uygun kültür ve örgüt yapısının olması ve bilgi aktarımının sağlanması yeterli olmaktadır.

Araştırmada incelenen tezlere bakıldığında bilgelik ile hazırlanan tezlerin genel olarak psikoloji alanında hazırlandığını ve bilgeliği bireysel anlamda incelendiği görülmüştür. Örgütsel bilgeliğin işlendiği tezlerde ise 4 adet tezin işletme alanında araştırıldığı tespit edilmiştir. İncelenen bilgelik modellerinin örgütsel alana aktarılmasına yönelik olarak Anderson (2020)'un geliştirmiş olduğu modelin sunmuş olduğu dönüşümcü liderlik uygun kültür ve örgüt yapısının olması ve bilgi aktarımı ile bilgeliğin örgüte yayılabileceği varsayımı sadece Kaygısız (2013) yılında hazırladığı tezde görülmektedir. Kaygısız (2013)'ın “Örgütsel bilgeliğin yaratılmasında dönüşümsel liderliğin rolü üzerine bir çalışma” adlı tezi bilgeliğin örgütsel anlamda irdelenmesi ile ilgili önemli bir çalışmadır. Bu kapsamda bundan sonraki yapılacak olan araştırmalar için örgütsel bilgeliğin hangi bağlamda incelenmesi ile ilgili genel çıkarımlar bu araştırmada yapılmaya çalışılmıştır.

## KAYNAKÇA

Hampden-Thompson, G. & Galindo, C. (2017) School–family relationships, school satisfaction and the academic achievement of young people. *Educational Review*, 69 (2), 248-265. Doi: 10.1080/00131911.2016.1207613

Kline, B. R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (Second edit). NY: The Guilford Press.

Nal, M. (2018). *Hastanelerde acil yardım ve afet yönetimi*. Ankara: Akademisyen Kitabevi

Anderson, B. C. (2020). *Developing organizational and managerial wisdom*. Kwantlen Polytechnic University.

Ardelt, M. (2000). Intellectual versus wisdom-related knowledge: The case for a different kind of learning in the later years of life. *Educational Gerontology*, 26, 771-789.

Ardelt, M. (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on Aging*, 25(3), 275-324.

Ardelt, M. (2004). Wisdom as expert knowledge system: A critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept. *Human Development*, 47, 257-285.

Ardelt, M., & Sharma, B. (2021). Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job Satisfaction, and Well-Being. *Frontiers in Communication*, 6, 685850.

Aslan, A. (2005) Psikoloji araştırmalarının bir konusu olarak bilgelik, *Türk Psikoloji Yazıları* 8 (15) 1-9

Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (1993). The search for a psychology of wisdom. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 75-81.

Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*.

Brown, S. C. (2002). A model for wisdom development-And its place in career services. *Journal of College Student Development*. Summer.2002.

Ekmekçi, A. K., Teraman, S. B. S., & Acar, P. (2014). Wisdom and management: a conceptual study on wisdom management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1199-1204.

Gugerell, S. H., & Riffert, F. (2011). On defining “wisdom”: Baltes, Ardelt, Ryan, and Whitehead. *Interchange*, 42(3), 225-259.

Hays, J. (2007). Dynamics of organizational wisdom. *The Business Renaissance Quarterly*, 2, 77.

Holliday, S. G., & Chandler, M. J. (1986). *Wisdom: Explorations in adult competence*. Basel: Krager

Howard, A. (2010). Paradoxity: The convergence of paradox and complexity. *Journal of Management Development*, 29(3), 210-223.

Kaygısız, E. G. (2013). *Örgütsel bilgelikğin yaratılmasında dönüşümsel liderliğin rolü üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaygısız, E., & Çağlıyan, V. (2014). *Bilgi yönetimi ve örgütsel bilgelik ilişkisi üzerine sektörel bir değerlendirme: Metal ve makine sanayi örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (31), 227-240.

Lambert, W. G. (1996). *Babylonian wisdom literature*. Eisenbrauns.

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.

Malan, L. C., & Kriger, M. P. (1998). Making sense of managerial wisdom. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 242-251.

Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and corporate change*, 16(3), 371-394.

Rowley, J. (2006). What do we need to know about wisdom? *Management Decision*.

Ryan, S. (2013). Wisdom. Erişim Tarihi: 20.06.2021  
Standford Encyclopedia of Philosophy.  
<http://plato.stanford.edu/entries/wisdom/>

Small, M. W. (2004). Wisdom and now managerial wisdom: do they have a place in management development programs? *Journal of Management Development*, 23(8), 751-764.

Staudinger UM. 1999. *Social cognition and a psychological approach to an art of life*. In *Social Cognition, Adult Development, and Aging*, ed. F Blanchard-Fields, T Hess, pp. 343–75. New York: Academic

Staudinger UM, Dörner J, Mickler C. 2005. *Wisdom and personality*. In *A Handbook of Wisdom: Psychological Perspectives*, ed. R Sternberg, J Jordan, pp. 191–219. New York: Cambridge Univ. Press

Staudinger, U. M., & Glück, J. (2011). Psychological wisdom research: Commonalities and differences in a growing field. *Annual Review of Psychology*, 62, 215-241.

Sternberg, R. J. (2001a). Why schools should teach for wisdom: The balance theory of wisdom in educational settings. *Educational Psychologist*, 36(4), 227-245.

Sternberg, R. J. (2001b). What is the common thread of creativity? Its dialectical relation to intelligence and wisdom. *American Psychologist*, 56(4), 360–362

Sternberg, R. J. (2003). WICS: A model of leadership in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 2(4), 386-401.

Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62(1), 34.

Sternberg, R. J. (2013). *Personal wisdom in the balance*. In *The scientific study of personal wisdom* (pp. 53-74). Springer, Dordrecht.

Sternberg, R. J. (2019). Why people often prefer wise guys to guys who are wise: An augmented balance theory of the production and reception of wisdom.

Sternberg, R. J. (2020). The balance theory of wisdom applied to management: Balancing profits with people. *Handbook of Practical Wisdom in Business and Management*, 1-12.

Webster, J. D. (2003). An exploratory analysis of a self-assessed wisdom scale. *Journal of Adult Development*, 10(1), 13-22. 015167

## BÖLÜM VI

### İş Yerinde Yaşanan Duygu Durumları Bulaşıcı mı? Duygu Durumlarında Kelebek Etkisi

Adeviye ERDOĞAN<sup>1</sup>

#### Giriş

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için insan kaynağını doğru seçmeleri ve bunu stratejik olarak planlamaları ve yönetmeleri gerekliliği kaçınılmazdır. Yapılan çalışmalarda işletme performansı ile insan kaynağı arasında önemli pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (Bontis, Keow & Richardson, 2000). İnsan kaynağı, insanların çalışmalarını sağlayan kişisel niteliklerin (bilgi, yetenek, kişilik, sağlık vb.) birikimi olarak tanımlanabilir (Pena, 2002). İnsan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasının, bireylerin daha üretken olmasını sağladığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır (Bates, 1995).

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Araştırmalar, eğitim, iş deneyimi ve motivasyon d¼zeyi gibi insan kaynağı unsurlarının, işletme performansıyla olumlu y¼nde ilişkili g¼r¼nen ¼nemli maddi olmayan varlıklar olduğunu g¼stermiřtir (Pena, 2002).

Duygular hem iş yerinde hem de iş dışındaki hayatta insan hayatını y¼nlendiren deneyimlerdir. Hem karşılaştığımız olay ve durumlara verilen bir tepki hem de tepkilerimizin nedenleridir. Duygular işyeri yaşamının bir yan ¼r¼n¼d¼r ve g¼çl¼ duygular organizasyonlarda oldukça etkili sonuçlar ortaya ¼ıkarabilmektedirler (Erhan, 2021). Bu sebeple insan kaynağının bu denli kıymetli olduğu g¼n¼m¼zde, ¼alıřanların duygularının y¼netilmesi de iş hayatının ¼nemli bir paręasıdır (Fox & Spector, 2002).

¼alıřanların kendilerini duygulardan soyutlaması m¼mk¼n değildir; ancak kendilerini geliştirme yolunu seğerek duygularına y¼n verebilirler. Ve duygularını kendi hedef ve amaçlarına ulaşmak için y¼netebilirler. Duygular insan hayatının vazgeçilmez bir paręası olduğu için hayata bakış açısını, motivasyon, moral, ¼alıřma isteği ve iş performansını pozitif veya negatif y¼nde etkileyebilme potansiyeline sahiptir. İyi y¼netilebilirse pozitif y¼nde y¼netilemezse negatif y¼nde etkileri ortaya ¼ıkabilmektedir. Bu sebeple duygular insanlar ve ¼zellikle ¼alıřanlar için ¼ok ¼nemlidir (Akęay & ¼oruk, 2012).

Duygular davranışları oluşturan etmenlerin başında gelmektedir. ¼¼nk¼ insanları harekete geğiren duygular davranışların y¼n¼n¼ belirlemektedir (¼zkalp & Cengiz, 2003). Duyguların ¼nemi insan kaynakları y¼neticileri tarafından kavranarak buna uygun stratejiler geliştirilmesi gerekliliği, iş yerinde yaşanan hangi olayların hangi duyguların ortaya ¼ıkmasına sebep olduğu ve bunların sonuçlarını incelemesi gerektiği ¼alıřmalarda ortaya konulmuştur (Connelly & Torrence, 2018).

İnsan Kaynakları Y¼netimi açısından ¼alıřan mutluluğu kavramının işe karşı tutum, işin anlamı, işten alınan zevk, iş yerindeki kutlamalar, g¼vene dayalı ilişkiler, duygusal sadakat,

çalışan ruh halleri, sinizm, statü, sosyal beceriler, örgütsel bağlılık, refah, iş deneyimi, iş stresi, sosyal ilişkiler, sağlık durumu, tutku, yüksek performans ve işi sevme, etik organizasyon kültürü, terfi odaklı öz kontrol sistemi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Kırpık, 2020). Yine olumsuz duyguların da iş performansı ve motivasyona etkileri ve bunların bulaşıcılığı araştırmalarda ortaya konulmuştur (Limon, 2019).

İşletmeler için insan kaynağı yani çalışanlar; çalışanlar için de duyguların bu kadar önemli olması çalışanların duygu durumlarının bulaşıcılığı ve kelebek etkisi oluşturma potansiyeli olup olmama durumunu araştırma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Bu sebeple bu bölümde, çalışanların duygu durumları ve bunların etkileri sonrasında duygu durumlarının bulaşıcılığı ve bir metafor olarak kelebek etkisine yol açıp açmayacağı soruları ilgili alan yazındaki çalışmalarda elde edilen bulgular değerlendirilerek ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **Duygusal Bulaşma ve Kelebek Etkisi**

İş yerlerindeki duygu durumlarının sadece bireyleri değil, aynı zamanda organizasyonun genel atmosferini etkilediği bir gerçektir. İnsanlar, çevrelerindeki diğer insanların duygusal durumlarına tepki gösterme eğiliminde oldukları için, iş yerinde yaşanan duygu durumlarının bulaşıcı olması kaçınılmazdır (Banerjee, Srivastava, & Krishnamoorthy, 2023). Bu etkileşim, bir kişinin duygusal durumunun başkalarının duygusal durumlarını etkileyebileceği anlamına gelmektedir.

Duygular, çevreden gelen belirli bir uyarana karşı verilen yoğun, nispeten kısa süreli duygusal tepkilerdir (Reber & Reber, 2009). Yoğunluğu duygulardan daha zayıf olan ruh halleri, çevredeki genel uyaranlara karşı kolaylıkla değişebilen daha yaygın duygusal tepkilerdir (Watson & Tellegen, 1985). Duygular bireyler arasında faydalı ve güvenli bağların kurulmasına yardımcı olur. Hem ruh halleri hem de duygular, duygusal bulaşma sürecine içerik olarak hizmet edebilir.



Duygusal bulaşma, bir bireyin davranış ve duygularının başka bir bireye aktarılması sürecini ifade eder (Barsade, Coutifaris & Pillemer, 2018). Başka bir tanımda duygusal bulaşma "bir kişi veya grubun, bilinçli veya bilinçsiz duygu durumlarının ve davranışsal tutumlarının tetiklenmesi yoluyla başka bir kişi veya grubun duygularını veya davranışlarını etkilediği bir süreç" olarak ifade edilmektedir (Schoenewolf, 1990).

Duygusal bulaşmanın ayrı duygulardan ve genelleştirilmiş ruh halinden oluştuğu; insanların duygusal bulaşmanın hem kaynağı hem de hedefi olduğu durumlarda ortaya çıkan bilinçaltı ve bilinçli süreçler aracılığıyla meydana geldiği; ikililer, küçük gruplar, örgütler ve daha büyük topluluklar içinde gerçekleşebileceği, bir veya daha fazla kişi tarafından teşvik edilebileceği ve yalnızca insanların nasıl hissettiklerini değil, aynı zamanda daha sonra ne düşüneceklerini ve yapacaklarını da etkileyen bir tür sosyal etkiyi temsil ettiği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Barsade, Coutifaris & Pillemer, 2018).

Duygusal bulaşma aynı zamanda, insanların gözlemledikleri diğer kişilerin yüz ifadelerini, hareketlerini ve seslendirmelerini otomatik olarak taklit ettiği ve senkronize ettiği ve böylece duygusal olarak yakınlaştığı bir süreçtir (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993).

Duygusal bulaşma, örgütsel davranışın anlaşılması açısından oldukça önemlidir çünkü kolektif duygunun hem bilinçli hem de bilinçsiz duygusal sosyal etki yoluyla nasıl oluştuğunu açıklayan anahtar bir açıklayıcı mekanizma niteliği taşımaktadır. Bu durumda "kolektif" ikilileri, grupları, örgütleri ve hatta toplumları kapsar. Tanım gereği "organizasyon"un tüm bu sosyal yapılardan meydana geldiği göz önüne alındığında ve duygulanımın örgütsel süreçler ve sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gösteren zengin alan yazın ışığında, duygusal bulaşmayı anlamak, örgütsel davranışı da anlamaya yardımcı olabilmektedir (Barsade, Coutifaris & Pillemer, 2018).

Duygusal bulaşma alanında yapılan araştırmalar, işyerinde bireysel, grup ve toplum olmak üzere üç farklı düzeyde şiddetli,

yoğun ve yıkıcı değişiklikler meydana getirmede duyguların oynadığı kritik rolü vurgulamaktadır. Alan yazın, duygusal bulaşmanın takım ruhunu güçlendirmede, performans etkinliğini sağlamada, dönüşümcü liderliği teşvik etmede ve arzu edilen organizasyonel kültürleri yaratmada önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Van Kleef & ark., 2009). Bunun sonucunda örgütler sürekli olarak olumsuz duyguları azaltmaya ve olumlu duyguların dolaşımını artırarak örgütsel ve bireysel verimliliği artırmaya çalışmaktadır (Banerjee & Srivastava, 2019).

Duygular ile ilgili yapılan araştırmalarda, olumlu düşüncelerin ve olumlu duyguların insanların düşüncelerini ve eylemlerini genişlettiği (Fredrickson, 2001), olumsuz duyguların ise insanların düşünce ve eylemlerini daralttığı belirtilmektedir. Olumlu etkinin, çalışanların güvende hissetmesini sağlayarak keşfetmelerine olanak sağladığı ifade edilmektedir (Fiedler, 1988). Bu nedenle olumlu duygusal durumdaki insanlar, yaratıcı veya tümevarımsal düşünmelerine fayda sağlayabilecek düşünce-eylem repertuarlarını genişletebilmektedirler. Olumsuz duygulanım tehdit sinyali verir ve odaklanmayı ve dikkatli değerlendirmeyi gerektirir (Fiedler, 1988). Bireysel özellikler ve durumlar, örgütsel analiz düzeyinde davranışın açıklanmasında merkezi bir rol oynar (Staw & Sutton, 1992).

İş yerindeki duygu durumlarının bulaşıcı olma mekanizmaları karmaşıktır. İş yerinde yaşanan duygu durumları, bir kişiden diğerine hızla yayılabilir. Örneğin, bir kişi stresli veya gergin bir gün geçiriyorsa, bu durum çevresindekileri de etkileyebilir. Aynı şekilde, pozitif duygular da bulaşıcı olabilir. Bir kişi mutlu, motive veya olumlu bir durumdayken, bu durum çevresindekileri olumlu etkileyebilir (Bono & Ilies, 2006). Pozitif bir duygu durumu bulaşabilir, motivasyonu artırabilir ve iş yerindeki genel enerjiyi iyileştirebilir (Ashkanasy & Dorris, 2017).

Duygusal bulaşma, bir grup içinde duygusal bir atmosferin oluşmasına da neden olabilir. Örneğin, liderin duygusal durumu, takımın genel duygusal atmosferini belirlemede önemli bir rol

oynayabilir. Bu durum, iş performansını, iş birliğini ve takımın genel çalışma ortamını etkileyebilir (Visser & ark., 2013).

"Duygusal bulaşma" kavramıyla ilişkilendirilebilen bir başka terim de "kelebek etkisi"dir. Bu terim, bir kişinin duygusal durumunun, bir organizasyon içinde bir dizi olay ve ilişki üzerinde geniş bir etki yaratabileceğini ifade eder (Barsade & O'Neill, 2014). Bu etki, küçük bir olayın veya değişikliğin, zaman içinde büyük ve beklenmedik sonuçlara yol açabileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle, iş yerinde duygusal durumların farkında olmak ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak önemlidir. Liderler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına dikkat ederek, pozitif bir duygusal atmosferin oluşmasına katkıda bulunabilirler (Visser & ark., 2013).

Kelebek etkisi, küçük bir olay veya etki başladığında, bu etkinin zaman içinde büyüyerek organizasyonun genel atmosferini etkileyebileceği fikrini içerir. Örneğin, bir liderin tutumundaki değişiklik, takım üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerini, iş birliğini ve motivasyonlarını etkileyebilir (Lecours, St-Hilaire & Daneau, 2022). Bu etki zaman içinde genişleyerek bir kelebeğin kanat çırpışının küçük bir değişikliği büyük bir fırtınaya dönüştürebileceği metaforuyla benzerlik gösterir.

İş yerinde duygu durumlarının bulaşıcı olduğu gerçeği, liderlerin ve çalışanların duygusal zekalarını geliştirmelerini ve olumlu bir iş ortamı oluşturmalarını daha da önemli hale getirir. Pozitif bir liderlik tarzı, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık ve anlayış göstermek, duygusal bulaşmanın olumlu yönde etkilenmesine katkıda bulunabilir (Bono & ark., 2007). Kelebek etkisi, küçük bir çaba veya değişikliğin uzun vadeli ve geniş kapsamlı sonuçlar yaratabileceği fikrini ortaya çıkarır, bu da iş yerindeki duygu durumlarının öneminin ve etkisinin anlaşılmasına olanak sağlar (Lecours, St-Hilaire & Daneau, 2022).

Kelebek etkisi ve duygusal bulaşma kavramları, özellikle organizasyonların içsel dinamiklerini anlamak ve yönetmek için önemli olan psikolojik ve sosyal faktörlerdir (Cropanzano & ark., 2017). Kelebek etkisi, kaotik sistemler teorisinden türetilmiş bir

kavramdır. Temel prensip, küçük bir olayın, zamanla ve uzak bir yerde büyük ve öngörülemeyen bir etkiye neden olabileceğidir. Bu teori, bir olayın küçük bir değişikliğin başlangıcında, zaman içinde bu değişikliğin büyüyerek karmaşık sonuçlara yol açabileceğini belirtir (Lecours, St-Hilaire & Daneau, 2022). Duygusal bulaşma, bir kişinin duygusal durumunun, başka bir kişi ya da kişiler üzerinde benzer duygusal durumları tetikleyebileceği bir fenomendir. Özellikle çalışma ortamlarında, bir kişinin olumlu veya olumsuz bir duygusal durumu diğer çalışanları etkileyebilir.

Kelebek etkisi, küçük bir değişikliğin zaman içinde büyüyerek büyük sonuçlara yol açabileceği fikrini vurgular (Yalnız, 2010). Örgütlerde alınan küçük kararlar, zaman içinde büyük değişikliklere ve sonuçlara neden olabilir. Duygusal bulaşma ise bu karar alma süreçlerinde çalışanların duygusal durumlarının etkileyici bir faktör olabilmektedir (Cole, Schaninger & Harris, 2002).

Duygusal bulaşma, bir çalışanın olumlu veya olumsuz bir duygusal durumunun diğer çalışanları etkileyebileceği bir süreçtir. Bu, özellikle liderlik ve yönetim pozisyonlarındaki kişilerin duygusal durumlarının diğer çalışanlara bulaşmasında belirgindir. Kelebek etkisi, bu duygusal bulaşmanın zaman içinde nasıl büyüyebileceğini vurgular (Çobanoğlu, 2008).

Küçük bir değişiklik ya da olay, örgüt kültürünü ve iletişim dinamiklerini etkileyebilir. İşyerindeki duygusal durumlar, örgüt kültürünü şekillendirebilir ve bu da kelebek etkisine benzer şekilde zamanla büyüyebilir (Morgan, 1998).

Kelebek etkisi, özellikle değişim yönetimi süreçlerinde dikkate alınması gereken bir faktördür. Küçük bir değişiklik, örgüt genelinde büyük etkiler yaratabilir. Duygusal bulaşma da bu süreçte duygusal direnç veya kabulü etkileyebilir.

Sonuç olarak, örgütlerin sürdürülebilir başarı ve etkinlik için kelebek etkisi ve duygusal bulaşma gibi psikolojik ve sosyal faktörleri anlamaları ve yönetmeleri önemlidir. Bu, liderlik

stratejilerinin, iletişim politikalarının ve örgüt kültürünün tasarımında dikkate alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 3-25.

Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90.

Banerjee, P., Srivastava, M., & Krishnamoorthy, B. (2023). A Gender-Based Comparative Analysis of Generation X and Y on Emotional Contagion: The Qualitative Perspective. *Business Perspectives and Research*, 11(3), 336-354. <https://doi.org/10.1177/22785337211070361>

Banerjee, P., & Srivastava, M. (2019). A review of emotional contagion: Research propositions. *Journal of Management Research*, 19(4), 250-266.

Barsade, S. G., Coutifaris, C. G., & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137-151.

Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551-598.

Bates, T. (1995), "A comparison of franchise and independent small business survival rates", *Small Business Economics*, Vol. 7, pp. 377-88.

Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1357>.

Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.

Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 85-100.

Cole, M. S., Schaninger, W. S., Jr., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142–167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601102027001008>

Connelly, S. and Torrence, B.S. (2018), "The Relevance of Discrete Emotional Experiences for Human Resource Management: Connecting Positive and Negative Emotions to HRM", Buckley, M.R., Wheeler, A.R. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 36)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 1-49. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036001>.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.

Çobanoğlu, F. (2008). Değişim Mantığını Anlamak: Akış ve Dönüşüm Olarak Örgüt. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 110-119.

Erhan, T. (2021). İşyeri mutluluğu: Bir kavram incelemesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(38), 5686-5712.

Fiedler, K. (1988). Emotional mood, cognitive style, and behavior regulation. *Affect, cognition, and social behavior*, 100-119.

Fox, S., & Spector, P. E. (2002). Emotions in the workplace: The neglected side of organizational life introduction. *Human resource management review*, 12(2), 167-171.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current directions in psychological science*, 2(3), 96-100.

Kırpık, G. (2020). The Concept of Employee's Happiness In Human Resources Management: A Systematic Literature Review. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2750-2775.

Lecours, A., St-Hilaire, F., & Daneau, P. (2022). Fostering mental health at work: the butterfly effect of management behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2744-2766.

Limon, S. (2019). Sağlık Kuruluşlarında Duygusal Bulaşma ve İş Motivasyonu: Tıbbi Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 224-241.

Morgan G. (1998) Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor (Çev.G. Bulut), İstanbul: MESS Yayınları.

Özkalp, E. ve Cengiz, A. A. (2003). İşyerinde duygular ve yönetimi. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 943-955). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Pena, I. (2002), "Intellectual capital and business start-up success", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 2, pp. 180-198. <https://doi.org/10.1108/14691930210424761>.

Reber, A., R., E. S., & Reber, E. (2009). *The Penguin dictionary of psychology*. Penguin Press.

Schoenewolf, G. (1990). Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis*.

Staw, B. M., & Sutton, R. I. (1992). Macro organizational psychology. *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*, 350, 384.



Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, 52(3), 562-580.

Visser, V. A., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 172-188.

Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological bulletin*, 98(2), 219.

Yalnız, M. (2010). Kelebek etkisi. *Newsweek Türkiye*, 13.

## BÖLÜM VII

### Çalışanlarda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (FoMO) ve İş Hayatına Yansımaları

Adeviye ERDOĞAN<sup>1</sup>

#### Giriş

Sosyal medya, yenilikçi iş modelleri oluşturmaktan iletişimi, iş birliğini ve bilgi paylaşımını dönüştürmeye kadar kuruluşlara yeni yönetim uygulamaları getirdi. Çalışma ortamında, çok sayıda araştırma, sosyal medya uygulamalarının bireysel iş performansını ve üretkenliği artırabileceğini göstermektedir (Alalwan & ark., 2017). Bununla birlikte, çalışmalar, sosyal medyanın iş yerinde rasyonel bir şekilde kullanılması durumunda sonuçların olumlu olacağını göstermektedir (Aral, Dellarocas, & Godes, 2013). Ancak teknoloji kullanımı, optimal düzey kullanımı aşıldığında olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Karr-Wisniewski ve Lu, 2010).

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Günümüzde iş dünyasında hızla değişen teknoloji ve sosyal medya platformlarının yaygın kullanımı, bireylerin sürekli olarak güncel bilgilere erişimini kolaylaştırmaktadır. Ancak, bu bilgi bolluğu ve sürekli bağlantı halinde olma durumu, çalışanlarda "Gelişmeleri Kaçırma Korkusu" veya FoMO (Fear of Missing Out) olarak adlandırılan bir durumu beraberinde getirmektedir.

Sosyal destek ve bağlılık, iyi olma duygusuna ulaşmak için hayati öneme sahiptir ve bireyler tüm yaşamlarını iyi olma duygusu arayışı için harcayabilirler (Stillman & ark., 2009). Ancak yalnızlık ve bunun bireyler ve bir bütün olarak toplum üzerindeki salgın düzeyindeki potansiyel yıkıcı etkisi nedeniyle (Cigna, 2018; Waldinger, 2015) durumu daha da zor hale getirmektedir. Son yıllarda sosyal medya ağlarına katılım ve sosyal medya kullanımı, demografik veya psikografik özellikler ne olursa olsun toplumun büyük bir bölümünün günlük rutininin yaygın ve önemli bir parçası haline gelmiştir.

Çok sayıda çalışma, sosyal medyada geçirilen süreyi sınırlamanın kişinin refahı için hayati önem taşıdığı sonucuna varıyor. Örneğin, sosyal medyanın teşvik ettiği sosyal karşılaştırmaya katılımın genellikle psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Tandoc, Ferrucci & Duffy, 2015; Verdun & ark., 2015; Wang & ark., 2014).

Sosyal medya platformlarının insan yaşamının her alanına yoğun bir şekilde yayılması, araştırmacıların dikkatini, sosyal medyanın karanlık yüzü olarak adlandırılan olumsuz etkilerini anlamaya yöneltmiştir. Bu bağlamda nispeten keşfedilmemiş bir bağlam, çalışanların çalışma saatleri sırasında sosyal medyayı kişisel kullanımı ve bunun işle ilgili sonuçlar üzerindeki etkisidir. Çalışma saatleri sırasında sosyal medyanın kullanılmasının iş performansı ve üretkenlik üzerinde etkileri olabileceğinden, alandaki araştırma eksikliğinin bilim adamları tarafından en kısa zamanda ele alınması gerekmektedir. Özellikle, bu tür davranışların etkenlerini ve sonuçlarını anlamak önemlidir. Böylece bireysel eğilimler (teşhircilik ve röntgencilik), gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO) ve

bireysel düzeydeki psikolojik (sosyal medyanın kompulsif kullanımı) ve davranışsal (iş performansında azalma ve erteleme) sonuçlar (Tandon & ark., 2021) arasındaki ilişkilerin araştırılması ve sonuçların paylaşılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu bölümde, çalışanlardaki gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO)'nun farklı yönleri ve iş hayatına olan etkileri ele alınacaktır.

### **Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (FoMO)'nun İş Hayatına Etkileri**

Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO) ait olma ihtiyacı ve sosyal ilişki gibi psikososyal ihtiyaçlarda algılanan eksikliklerden kaynaklanan kaygıyla ilişkili bir psikopatoloji biçimi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Elhai, Yang & Montag, 2020). Bireyin, sosyal medya platformlarındaki etkileşimler ve içerik paylaşımlarından kaynaklanan, başkalarının yaşıyor olabileceği deneyimlerin kaçırılmasına ilişkin yaygın endişeleri ve kaygıları olarak da açıklanabilmektedir (Przybylski & ark., 2013; Wegman & ark., 2017).

Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO), bir bireyin iç durumunu, yani 'organizmayı' etkileyen, onları iletişimde kalmaya (veya etkileşime girmeye) ve sosyal medya bağlantıları tarafından sürekli olarak paylaşılan bilgilerden haberdar olmaya teşvik ederek belirgin bir gerginlik yaratabilir. Sürekli bir bağlantıyı sürdürmenin getirdiği gerginlik ve potansiyel olarak ilgili bilgileri kaçırma korkusu olumsuz sonuçlara yol açabilir (Kamal & ark., 2020).

İşyerinde sosyal medya kullanımı ve gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO) gibi teknolojik dikkat dağıtıcı unsurların kullanıcıların azalan iş katılımı ve günlük işlerdeki üretkenliğiyle olumsuz yönde ilişkili olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir (Orhan & ark., 2021). Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO)'ndan kaynaklanan sosyal medya bağlantılı kullanım bozukluklarının (örn. WhatsApp ve Facebook) kullanıcıların bu platformlarla meşguliyetini artırabileceğini ve üretkenliğin azalmasına yol

açabileceği (Rozgonjuk & ark., 2020) araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Bir başka çalışmada sosyal medya bağımlılığının, iş-aile dengesi, tüklenmişlik ve iş-aile çatışmasının aracılık etkisine bağlı olarak iş performansıyla negatif ilişkili olduğu (Zivnuska & ark., 2019) bulunmuştur. Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO), alışanların iş dışında da sürekli olarak bilgi akışını takip etmelerine neden olabilir. Bu durum, iş-aile dengesizliğine yol açabilir. Çalışanlar, işle ilgili gelişmeleri kaçırmamak adına iş saatleri dışında da sürekli olarak çalışma ihtiyacı hissedebilir, bu da kişisel yaşam ile iş yaşamı arasındaki dengeyi bozabilir. Esnek alışma düzenleri ve telekomünikasyon araçlarının etkili kullanımı, bu dengeyi kurmada çalışanlara destek sağlayabilir.

Sosyal medyanın temel işlevlerinden biri olan sosyal kullanım, çalışanların sosyal ađ uygulamaları veya ilgi toplulukları aracılığıyla sosyal ilişkiler kurma ve sürdürme ihtiyaçlarını karşılayabilir. Sosyal medya bireyleri ailelerine, arkadaşlarına, tanıdıklarına ve meslektaşlarına her an her yerde bağlar. Sosyal ağlarda yerleşik sosyal ilişkilerin sayısı arttıka çalışanlar sosyal medyadaki sanal arkadaşlarından çok sayıda mesaj alabilmektedir. Destek ve aidiyet duygusu elde etmek için geniş sosyal açları sürdürmek (Cao & Ali., 2018), bireylerin mümkün olan en kısa sürede yanıt vermek için sosyal medyalarını sık sık kontrol etmeleri gerekmektedir. Bu tür davranışlar çalışanların dikkatini dağıtabilir ve mevcut iş görevlerini kesintiye uğratabilir, bu da iş görevlerinin uygulanmasındaki zorlukları artırabilir. Bu nedenle sosyal medyanın aşırı sosyal kullanımı işle çatışmaya neden olabilir.

Aşırı sosyal medya kullanımı aşırı yüklemelere ve sosyal medya tükenmesine yol açmaktadır ve bu da iş performansında önemli düşüşlere yol açmaktadır (Yu & ark., 2018).

Akıllı telefon ve mobil sosyal medyanın yaygınlaşması, kullanıcıların konum ve zamandan bağımsız olarak başkalarıyla bağlantı kurmasına ve iş ile yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşmasına sebep olmuştur. Sosyal medyaya gömülü sosyal

ilişkilerin sayısı arttıkça, insanlar aşırı kullanıma yönelme eğiliminde olmaktadır ve bu da geleneksel çalışma şekillerini değiştirebilmektedir. Örneğin, sosyal medya aracılığıyla çok fazla iletişim aşırı bilgi yüklenmesine ve dikkatin dağılmasına neden olabilir, çalışanların odağını karıştırabilir ve karar verme becerilerini engelleyebilir (Mansi & Levy, 2013). Aslında sosyal medyanın problemleri ve mantıksız kullanımı, kullanıcıların büyük bir kısmı arasında yaygınlaşmıştır ve bu durum bireyler ve kuruluşlar üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır (Wang & ark., 2014).

Bu kullanımlar arasında, kendini açma ve sosyal karşılaştırma da yer almaktadır.

Kendini açma, sosyal medya kullanımını yönlendiren temel motivasyon faktörlerinden biridir (Ellison, Steinfield & Lampe, 2007). Çünkü çevrimiçi ortamlarda kişisel bilgileri ifşa etmek gerçek hayatta olduğundan daha kolay olduğu çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Bargh, McKenna & Fitzsimons, 2002; Bruss & Hill, 2010). Kendini açmanın bir birey için birçok faydası vardır; ilişkilerin gelişmesini kolaylaştırır (Chen, 2017), diğerleri ile kıyaslama sonucunda suçluluk duygusunun azalmasını sağlar (Levontin & Yom-Tov, 2017), çevrimiçi iş başvurularının kolaylıkla yapılmasına ve daha fazla sosyal destek elde etmeye olanak tanır (Trepte, Dienlin & Reinecke, 2013). Ancak bireyler günlük hayatta kendilerini açma konusunda çevrimiçi ortamlardaki kadar rahat olamamaktadırlar.

Sosyal medyanın kullanım alanlarından birisi de sosyal karşılaştırmadır. Sosyal karşılaştırmayla ilişkili birçok olumsuz sonuç vardır. Sık yapılan sosyal karşılaştırmalar kıskançlık, suçluluk, pişmanlık ve savunmacılık gibi duygulara yol açabilmektedir (White & ark., 2006). Bu durum sosyal karşılaştırmaların bireyin refahına zarar vermesine yol açabilmektedir (Lee, 2014). Bu olumsuz duygular, bireyin kendisinden üstün gördükleri veya aşağı gördükleriyle karşılaştırmasının sonucu olabilir (Vogel & ark., 2014). Sosyal karşılaştırmalar depresif belirtileri ortaya çıkarmaktadır (Lup, Trub & Rosenthal, 2015).

İşyerinde aşırı sosyal medya kullanımı çalışanların teknoloji-iş çatışmaları (Liang & Xue, 2009) ve psikolojik gerginlik yaşamalarına neden olabilmektedir ve bunların her ikisinin de iş performansını olumsuz etkilediği (Cao & Yu, 2019) belirtilmektedir. Aynı zamanda aşırı sosyal medya kullanımı bilgi ve iletişim yükünü artırarak iş performansını olumsuz olarak etkilemektedir (Kamal & ark., 2020). Sosyal medya üzerinden sürekli olarak güncel bilgilere erişim, çalışanlarda rekabetçi bir ortamda olma baskısı yaratabilir. Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO)'nun yoğun yaşandığı durumlarda, bireyler iş hayatındaki rekabeti daha fazla hissedebilir ve bu durum stres ve anksiyete düzeylerini artırabilir (Karr-Wisniewski & Lu, 2010). İşyerleri, çalışanları bu tür baskılardan korumak ve duygusal sağlıklarını desteklemek adına destek programları ve danışmanlık hizmetleri sunabilir.

Sürekli olarak güncel olma baskısı altında olan çalışanlar, iş tatmininde azalma yaşayabilirler. Zira, sürekli olarak başkalarının başarılarını ve gelişmelerini takip etmek, bireyin kendi başarılarını yetersiz hissetmesine yol açabilir (Malik & ark., 2020) ve bu da genel iş tatmini düzeyini etkileyebilir. İşyerleri, çalışanların kariyer gelişimine odaklanmalarını teşvik ederek ve başarılarına değer vererek bu durumu dengeleyebilir.

Çalışma saatleri sırasında sosyal medya kullanımından kaynaklanan kısa vadeli tatminler olsa da daha zevkli bir şekilde meşgul olmak için karar almayı veya işle ilgili görevleri tamamlamayı gönüllü olarak geciktirme veya bunlardan kaçınma yönündeki bireysel eğilimlere sebep olabilmektedir (Müller & ark., 2020; Meier, Reinecke & Meltzer, 2016).

Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO), çalışanların sürekli olarak güncel gelişmeleri takip etme isteğiyle kendini gösterir. Bu durum, çalışanların asıl görevlerine odaklanmalarını zorlaştırabilir ve dikkat dağınıklığına neden olabilir (Jabeen & ark., 2023). Bu noktada, işyerlerinin çalışanlara etkili zaman yönetimi ve önceliklendirme becerilerini geliştirebilmeleri büyük önem

taşımaktadır. Aksi takdirde, iş performansında düşüş ve genel verimlilikte azalma gözlemlenebilir.

Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO)'nun iş hayatına olan olumsuz etkilerini azaltmak için işyerleri, çalışanlara bilişsel sağlık, zaman yönetimi ve iş-aile dengesi konularında eğitim ve destek programları sunabilir. Ayrıca, iş yerinde iletişim ve rekabet ortamını yönetmek adına şeffaf politikalar geliştirmek, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına daha fazla odaklanmak, iş tatminini artırabilir ve gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO)'nun negatif etkilerini en aza indirebilir.

Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO)'nun iş hayatına etkileri, gün geçtikçe daha karmaşık hale gelmektedir. Bu nedenle, iş dünyasının bu konuda farkındalık oluşturması ve çalışanlara destek sağlaması önemlidir. Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO)'nun negatif etkilerini en aza indirmek için iş yerlerinin esneklik, iletişim ve duygusal sağlık konularında stratejiler geliştirmesi, çalışanların daha sağlıklı bir iş yaşamı sürmelerine yardımcı olabilir.

Bir bireyin eğilimlerinin stres oluşturabileceği veya olumsuz bir sosyal medya kullanıcı deneyimi (örn. FoMO) oluşturabileceği ve çalışan bir profesyonel için olumsuz sonuçlara yol açabileceği (Tandon & ark., 2021) göz ardı edilmemelidir.



## KAYNAKÇA

Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and informatics*, 34(7), 1177-1190.

Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Introduction to the special issue—social media and business transformation: a framework for research. *Information systems research*, 24(1), 3-13.

Bargh, J. A., McKenna, K. Y., & Fitzsimons, G. M. (2002). Can you see the real me? Activation and expression of the “true self” on the Internet. *Journal of social issues*, 58(1), 33-48.

Bruss, O. E., & Hill, J. M. (2010). Tell me more: Online versus face-to-face communication and self-disclosure. *Psi Chi Journal of Undergraduate Research*, 15(1).

Budnick, C. J., Rogers, A. P., & Barber, L. K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. *Computers in Human Behavior*, 104, 106161.

Cao, X., & Ali, A. (2018). Enhancing team creative performance through social media and transactive memory system. *International Journal of Information Management*, 39, 69-79.

Cao, X., & Yu, L. (2019). Exploring the influence of excessive social media use at work: A three-dimension usage perspective. *International Journal of Information Management*, 46, 83-92.

Cigna, I. (2018). Cigna US loneliness index: Survey of 20,000 Americans examining behaviors driving loneliness in the United States. 2018. Retrieved July 24.

Chen, H. (2017). Antecedents of positive self-disclosure online: An empirical study of US college students' Facebook usage. *Psychology research and behavior management*, 147-153.

Elhai, J. D., Yang, H., & Montag, C. (2020). Fear of missing out (FOMO): overview, theoretical underpinnings, and literature review on relations with severity of negative affectivity and problematic technology use. *Brazilian Journal of Psychiatry*, 43, 203-209.

Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook “friends:” Social capital and college students’ use of online social network sites. *Journal of computer-mediated communication*, 12(4), 1143-1168.

Jabeen, F., Tandon, A., Sithipolvanichgul, J., Srivastava, S., & Dhir, A. (2023). Social media-induced fear of missing out (FoMo) and social media fatigue: The role of narcissism, comparison and disclosure. *Journal of Business Research*, 159, 113693.

Kamal, N., Rabbani, S., Samdani, H., Shujaat, S., & Ahmad, M. (2020). Social media usage, overload and exhaustion: A performance perspective. *International Review of Management and Marketing*, 10(5), 19.

Karr-Wisniewski, P., & Lu, Y. (2010). When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1061-1072.

Lee, S. Y. (2014). How do people compare themselves with others on social network sites?: The case of Facebook. *Computers in human behavior*, 32, 253-260.

Levontin, L., & Yom-Tov, E. (2017). Negative self-disclosure on the web: The role of guilt relief. *Frontiers in psychology*, 1068.

Liang, H., & Xue, Y. (2009). Avoidance of information technology threats: A theoretical perspective. *MIS quarterly*, 71-90.

Lup, K., Trub, L., & Rosenthal, L. (2015). Instagram# instasad?: exploring associations among instagram use, depressive

symptoms, negative social comparison, and strangers followed. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(5), 247-252.

Malik, A., Dhir, A., Kaur, P., & Johri, A. (2020). Correlates of social media fatigue and academic performance decrement: A large cross-sectional study. *Information Technology & People*, 34(2), 557-580.

Mansi, G., & Levy, Y. (2013). Do instant messaging interruptions help or hinder knowledge workers' task performance?. *International Journal of Information Management*, 33(3), 591-596.

Meier, A., Reinecke, L., & Meltzer, C. E. (2016). "Facebocrastination"? Predictors of using Facebook for procrastination and its effects on students' well-being. *Computers in Human Behavior*, 64, 65-76.

Müller, S. M., Wegmann, E., Stolze, D., & Brand, M. (2020). Maximizing social outcomes? Social zapping and fear of missing out mediate the effects of maximization and procrastination on problematic social networks use. *Computers in Human Behavior*, 107, 106296.

Orhan, M. A., Castellano, S., Khelladi, I., Marinelli, L., & Monge, F. (2021). Technology distraction at work. Impacts on self-regulation and work engagement. *Journal of Business Research*, 126, 341-349.

Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in human behavior*, 29(4), 1841-1848.

Rozgonjuk, D., Sindermann, C., Elhai, J. D., & Montag, C. (2020). Fear of Missing Out (FoMO) and social media's impact on daily-life and productivity at work: Do WhatsApp, Facebook, Instagram, and Snapchat Use Disorders mediate that association? *Addictive Behaviors*, 110, 106487.

Stillman, T. F., Baumeister, R. F., Lambert, N. M., Crescioni, A. W., DeWall, C. N., & Fincham, F. D. (2009). Alone and without purpose: Life loses meaning following social exclusion. *Journal of experimental social psychology*, 45(4), 686-694.

Tandoc Jr, E. C., Ferrucci, P., & Duffy, M. (2015). Facebook use, envy, and depression among college students: Is facebooking depressing? *Computers in human behavior*, 43, 139-146.

Tandon, A., Dhir, A., Islam, N., Talwar, S., & Mäntymäki, M. (2021). Psychological and behavioral outcomes of social media-induced fear of missing out at the workplace. *Journal of Business Research*, 136, 186-197.

Trepte, S., Dienlin, T., & Reinecke, L. (2013). *Privacy, self-disclosure, social support, and social network site use: research report of a three-year panel study*.

Verduyn, P., Lee, D. S., Park, J., Shablack, H., Orvell, A., Bayer, J., ... & Kross, E. (2015). Passive Facebook usage undermines affective well-being: Experimental and longitudinal evidence. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(2), 480.

Vogel, E. A., Rose, J. P., Roberts, L. R., & Eckles, K. (2014). Social comparison, social media, and self-esteem. *Psychology of popular media culture*, 3(4), 206.

Yu, L., Cao, X., Liu, Z., & Wang, J. (2018). Excessive social media use at work: Exploring the effects of social media overload on job performance. *Information technology & people*, 31(6), 1091-1112.

Waldinger, R. (2015). *What makes a good life*. Lessons from the longest study on happiness.

Wang, J. L., Jackson, L. A., Gaskin, J., & Wang, H. Z. (2014). The effects of social networking site (SNS) use on college students' friendship and well-being. *Computers in Human Behavior*, 37, 229-236.

Wegmann, E., Oberst, U., Stodt, B., & Brand, M. (2017). Online-specific fear of missing out and Internet-use expectancies contribute to symptoms of Internet-communication disorder. *Addictive Behaviors Reports*, 5, 33-42.

White, J. B., Langer, E. J., Yariv, L., & Welch, J. C. (2006). Frequent social comparisons and destructive emotions and behaviors: The dark side of social comparisons. *Journal of adult development*, 13, 36-44.

Zivnuska, S., Carlson, J. R., Carlson, D. S., Harris, R. B., & Harris, K. J. (2019). Social media addiction and social media reactions: The implications for job performance. *The Journal of social psychology*, 159(6), 746-760.

## BÖLÜM V

### Sosyal Girişimlerin Yönetiminde İş Modelleri

**İpek TÜRKER<sup>1</sup>**  
**Ahmet TÜRKER<sup>2</sup>**

#### Giriş

1970'li yıllardan itibaren her yerde ortaya çıkan çevresel ve sosyal sorunlar derinleşerek artmaktadır. Bu sorunlar sonucunda yaşanan eşitsizlik, nüfus artışı, katma değerin adaletsiz dağılımı, iklim değişikliği, su kaynaklarının azalması, savaşlar, göç ve sömürü düzeni nedeniyle başta yoksulluk ve işsizlik olmak üzere yaşam koşullarının çağın olanaklarının gerisinde kalmasına neden olmaktadır. Özellikle dezavantajlı grupların sayısı sürekli artarken sosyal riskin düşürülmesi adına eksikliği duyulan ihtiyaçlar ne devlet (kamu sektörü), ne de özel sektör tarafından karşılanamamaktadır.

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, ORCID No, 0000 0002 3802 5065

<sup>2</sup> Dr., Sosyal girişim Uzmanı, ORCID No, 0000 0002 4418 9197

Toplumsal yapıyı oluşturan “devlet sektörü” ve “özel sektör” yetersiz kaldığı için üçüncü sektör olarak nitelenen “sivil sektör” oluşmuştur. 19.cu yüzyılda vakıflar ve hayır dernekleri şeklinde yürütülen faaliyetler gelişerek 20’nci yüzyılın ikinci yarısından itibaren sivil sektör kapsamında toplumsal sorunların çözümünde önemli ve etkili yeni yapılarla faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Günümüzde sosyal sorumluluk anlayışıyla sosyal değer yaratarak ürettiği sosyal fayda ile desteklenme ihtiyacı olanlara yardım edenlere **sosyal girişimci** denmektedir. Sosyal girişimcilerin yapılandığı **sosyal girişimler** ülke yönetimlerinde devlet sektörü ve özel sektör yanında, üçüncü sektör olarak “sosyal ekonomi sektörü” kapsamında etkili organizasyonlar haline gelmişlerdir.

Sosyal girişimlerin yarattıkları sosyal değer sonucunda ortaya çıkan sosyal faydanın sürdürülebilir olması ve işletmelerin kurumsal olarak doğru sosyal amaçlar hedefleyen projelere yönelmelerini sağlayacak **sosyal girişim modelinin** oluşturularak işleyişinin düzenlenmesi önemlidir.

Uygulamada sosyal girişimcilik faaliyetlerinin bir organizasyon olarak kurumsallık ilkeleri ve refleksleri ile sosyal ve ekonomik anlamda sürdürülebilir dönüşümü sağladığı gözlemlenmektedir. Bu amaçla teorik ve bilimsel çalışmalar bağlamında sosyal girişimciliğe uygulamadaki bakış ve beklentilerin gözden geçirilmesi önemlidir.

Bu bildirinin amacı, uygulamadaki sosyal girişimciliğin kavramsal ve teorik yapısına uyumlu yönetim yaklaşımı kapsamında yaygın iş modelinin ve iş planlarının oluşum sürecini incelemektir. Çalışma yönteminin hedefi, literatür, doktora ve yüksek lisans tezleri ile akademik çalışmalardan yararlanarak uygulamadaki deneyimlerle geliştirilen iş modeli ve iş planlarını açıklamaktır.

## **Uygulamada Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Yapısına Bakış**

Akademik dünyada sosyal girişim ve sosyal girişimcilik kavramları hakkında net bir tanıma varılamamasıyla beraber,

toplumsal alanda faaliyet gösteren kişi ve kurumlar için sosyal girişim ve sosyal girişimcilik kavramlarının hem terminolojiden hem ekosistemden uzaklaştıkça daha da muğlaklaştığı gözlemlenmektedir. Sosyal girişim ve sosyal girişimcilik kavramlarının netleştirilememesinin başlıca iki nedeni vardır. Birincisi gönüllülük, toplumsal (sosyal), iyilik ve benzeri kavramların kutsallaştırılıp yaygınlaştırma amacıyla esnekleştirilerek içinin boşaltılması ve sığlaştırılması ile değer niteliğinin yitirilmesidir. İkincisi mevcut tüzel yapılar üzerinden tanımlanmaya çalışılmasıdır. Oysa sosyal girişim ve girişimciliği belirli kriterler ve özellikler üzerinden tanımlayan yaklaşım içinde değerlendirmekle yetinilmelidir. Bu yaklaşıma göre sosyal girişimcilik işletme ekonomisinin temelini oluşturan girişimcilik kapsamında değerlendirildiğinde, uygulamadaki hem yapısal farklılıklar ortadan kalkacak hem kavramlar hukuki bir zemine oturacaktır. Bu durumda aynı hedefleri, aynı kriterleri ve aynı özellikleri taşıyan ayrı yapısal araçları açıklayan bir kavramsal yapıyı tanımlayan koruyucu teorik yapı oluşacaktır.

Yaratılan katma değere ve kamu kaynaklarına hükmeden devlet ve işletmeler toplumsal sorunların çözümünde yetersiz kaldıkları için kâr amacı gütmeyen ve sorun çözmeye odaklanan, önceleri yalnız dernek veya vakıf niteliğinde olan bu kuruluşlar süreç içinde sosyal girişimcilik yapısı oluşmasına öncülük etmişlerdir. Günümüzde sosyal girişimcilik kar amaçsız sivil toplum kuruluşları yanısıra değişime uğrayan sosyal sorumluluklarının niteliği dolayısıyla kar amaçlı işletmeler tarafından da kullanılmaktadır.

### **Girişimcilik**

Toplumun ekonomik ve sosyal kalkınması için gerekli olan kurumları yani üretim sistem ve mekanizmaları meydana getirmek için doğal kaynakları, sermaye unsurlarını ve insan gücünü (emeği) uyumlu bir şekilde bir araya getirmek amacıyla oluşturulan kuruluş ve işletmelere girişim denir (Tosun,1971). Başka bir deyişle girişim; toplumun ihtiyacını, sürekli olarak karşılamak üzere, pazarı olan ve



pazarda fiyatı oluşan ekonomik niteliği haiz mal ve hizmetleri ortaya koymak ve sahip ya da sahiplerine kar sağlamak amacı güden dar anlamda işletme, geniş anlamda organizasyondur (Oluç,1969). Girişimcilik, risk üstlenerek iş kurma anlamında farklı boyutlara ulaşmış bir kavramdır (Karabulut,2009). Başka bir deyişle, girişimcilik, girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümüdür (Çetindamar,2002).

Girişimcilik, yoksulluk ve işsizlikle mücadelede, ekonomik büyümenin hızlandırılmasında ve toplumsal yapıda değişimci/yenilikçi bir sürecin başlatılmasında temel faktör olarak görülmektedir (Bozkurt & ark.,2012). Girişimcilik faaliyetlerinin biri üretim diğeri yönetim olmak üzere iki boyutu vardır. Üretim faaliyetlerinde girişimci risk üstlenerek üretim faktörlerini bir araya getirip bir amaca yöneltir. Yönetim faaliyetlerinde ise girişimci aynı zamanda bir yöneticidir (Oluç,1969). Girişimcilik, fırsatı hissetmek ve fırsat üzerinde hareket etmek için özel, doğuştan gelen bir yeteneği ifade eder (Martin&Osberg,2007).

Kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte emek, sermaye, doğal kaynaklar ve hammaddeyi bir araya getirerek üretim ve dağıtım süreçlerini gerçekleştiren kişi olmasının yanında girişimciden, yenilikçi, yaratıcı ve dinamik olması da beklenir (Besler,2010). Girişimcilik, dengesizlikten dengeye doğru bir uyumlaştırma kaynağı olarak faaliyet gösterir (Doğan,2010). Bu açıdan bakıldığında girişimcilik bu düşünsel emeklerin ekonomik değerlere dönüşmesidir (Besler, 2010) Jean Baptiste Say, “Girişimci ekonomik kaynakları düşük alandan çıkartarak yüksek yaratıcılık ve daha büyük getirinin olduğu tarafa taşır. Girişimciler değer üretir.” demektedir (Dees, 2001).

Girişimcilik, karı maksimize etmek amacıyla “ticari girişimcilik” veya sosyal amaçlarla sosyal fayda ya da sosyal değer elde etmek üzere kar amaçsız olarak ya da karı optimize ederek “sosyal girişimcilik” şeklinde iki farklı hedefe odaklanarak gerçekleştirilmektedir. Bu açıklamalara göre sosyal girişimciler için

de geçerli olan bir girişimcinin ortak özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz (Sağlam,2018).

- Hızlı düşünebilme ve karar alma,
- Analitik analiz gücü yüksek ve çözüm odaklı,
- Yeterli dünya ekonomisi ve piyasaların işleyişi bilgisine sahip olma,
- İş ahlakına sahip ve yönetim-organizasyon yetisi yüksek,
- Risk alabilen ve belirsizlik durumlarında kararlı ve azimli olma,
- Sosyal sorumluluk duyarlılığına sahip olma,
- Sosyal ve kültürel değerlere önem veren, sosyal değer yaratma güdüsüne sahip olma,
- Kurumsal kültür yaratmaya yatkın ve kurumsal kültüre uyum sağlayabilme,
- Sosyal fayda üretebilme,
- Eşik değer (tolerans) katsayısı yüksek niteliklerine sahip kişi ve kişilerdir

### **Sosyal Girişimcilik**

ASHOKA'ya<sup>3</sup> göre sosyal girişimciler, toplumun önde gelen sorunlarına yenilikçi çözümler getiren bireylerdir. Tıpkı ticari girişimciler gibi yaklaşımlarında sorun ve fırsatları fark etme, doğru değerlendirme, risk alma ve yenilikçi yollarla çözümler arayarak; kendilerini söz konusu sosyal sorunun çözümüne adanmışlar. Her sosyal girişimcinin yeni fikri uygulanabilir, kolay anlaşılır, etik ve o bölgede yaşayanların geniş desteğini mobilize eder olmalıdır. Başkalarının göremediğini görerek yeni fırsatlar yaratırlar, sistemleri değiştirirler ve yeni yaklaşımlarla toplumun önemli sorunlarına çözüm getirirler (Ünlü,2012).

---

<sup>3</sup> ASHOKA, dünyanın ilk küresel sosyal girişimciler platformu.

Sosyal ve ekolojik sorumlulukla hareket eden bazı şirketler, kendilerini daha insani, çevreye ve sosyal sorunlara daha duyarlı olduklarını göstererek **sosyal konulara öncülük ederek fark yaratmaya** çalışıyorlar (Kotler & Caslione,2009). İş dünyasında ve başka yerlerde birçok yönetici, acil sosyal sorunlar hakkında bir şeyler yapmanın kendi yararlarına olduğunu görmüştür. (Weihric & Koontz,1994)

Kurumsal sosyal sorumluluğun faaliyet alanlarından biri de kurumsal sosyal girişimciliktir. Kurumsal sosyal sorumluluk kuruluşa ve topluma fayda sağlamayı, çevreyi ve toplumu ilgilendiren sorunlara çözüm bulmayı amaçlamaktadır. Kuruluşlar aynı zamanda kurumsal sosyal girişimcilik kapsamında kurdukları vakıflar ve oluşturdukları fonlarla da topluma fayda sağlayan çalışmaları yöneterek bir ülkedeki ekonomik ve sosyal kalkınmaya destek olmaktadır (Varol,2019).

### **Sosyal Girişimin Ortaya Çıkış Nedenleri**

Kısaca, sosyal değişimi hızlandırmak ve/veya sosyal ihtiyaçları gidermek için farklı kaynakları bir araya getirmek ve bunları yenilikçi bir şekilde kullanarak fırsatları değerlendirmek anlamında tanımlanan sosyal girişimcilik (İçli & Anıl,2016) bünyesinde kavramsal olarak ‘sosyal’ ve ‘girişimci’ şeklinde iki farklı terimi barındırmaktadır. Söz konusu olguya bu kadar değer atfedilmesinin nedeni, ihtiyaca göre şekillenen sosyal girişimciliğin, toplumsal ve sosyal sorunlara yaratıcı ve yenilikçi şekilde çözümler üretmesidir (Efeoğlu,2019). Türkiye’de toplumsal kalkınmayı ve gelişmeyi hızlandırmak için sosyal girişimcilik anlayışına sahip bireylerin sahaya çıkarılması büyük önem taşımaktadır. (İnceiplik,2018)

Sosyal girişimciliğin özünü sosyal bir misyonu kar optimizeasyonu ile gerçekleştirme oluşturmaktadır. Bu bağlamda sosyal girişimcilik, var olan sosyal ve ekonomik kurumlar tarafından karşılanamayan temel gerekleri karşılamak adına yeni modeller yaratmak olarak ifade edilebilir (Kırmızı,2016). Tarihteki ilk sosyal girişimcilik örneklerinin eğitim, sağlık, çalışma ve kişisel haklar gibi

toplumdaki sorunlara çözüm sunma ve sosyal kalkınmayı hedefleme yönünü öne çıkarmaktadır. Her ne kadar o dönemlerde bu etkinlikler sosyal girişimcilik adı ile anılmasa da sosyal girişimcilik kavramının temellerini oluşturan atılımlar olmuşlardır (Çoşkun,2015). Dünyanın ilgisi günümüzde daha çok sosyal girişimcilik ve sosyal işletme üzerine toplanmaktadır (İçli & Anıl,2016). Sosyal girişimciler kendileriyle benzer alanlarda çalışan sosyal girişimcilerle, onları destekleyecek kamu kurumları ile özel kuruluşlar ve sivil topluluklarla, bağlantı kurmak ve kapasitelerini geliştirecek insan ve bilgi kaynağına erişmek en önemli ihtiyaçları, faaliyetleri ve çalışma yaklaşımları arasında yer alıyor (Gültekin,2019).

Sosyal girişimciler, sosyal etki, girişimcilik, inovasyon, sürdürülebilirlik ve büyümeyi temel alarak yoksulluktan sağlığa, çevreden insan haklarına kadar birçok konuda, bir sorundan yola çıkarak uzun dönemli projeler geliştirmekte, sürdürmekte ve sosyal dönüşümü sağlamaktadır (Sarıkaya,2010). Araştırmalarda, sosyal girişimcilerin, genellikle sosyal değer yaratmak için çabaladıkları ve bunun yanında, sürdürülebilir ekonomik gelir sağlamayı da hedefledikleri görülmektedir. Ancak, bugüne kadar rapor edilen vaka çalışmalarında, sosyal misyonun daha baskın olduğu ifade edilmektedir (Aslan & Araza & Bulut., 2012).

### **Sosyal Girişimciliğin Unsurları**

Amerika’da sosyal girişimcilik konusuna bilimsel olarak yaklaşan sosyal inovasyon ve sosyal girişim şeklinde iki okulun öne çıktığı görülmektedir. Sosyal inovasyon okulu sosyal girişimciye bireysel olarak odaklanır ve onun sosyal misyonu sürdüren karakteristiğine daha çok vurgu yaparken, sosyal girişim okulu ise daha çok sosyal amaç doğrultusunda piyasa yönelimli aktivitelerde bulunan yasal organizasyonlara odaklanarak sosyal değer yaratmaya vurgu yapmaktadır (Mengü,2016).

Sosyal girişimciliği kar amacı gütmeyen kuruluşlar, şirketler ve kamusal organlar ile ortaya çıkan yaratıcı, sosyal değer yaratan aktiviteler olarak tanımlanmış olup bu kapsamda yapılan tanımda sosyal girişimciliğin şu 3 unsuru öne çıkmaktadır (Ercan,2016.):

- **Yenilik:** Sosyal girişimcilik ile yeni bir şey üretildiği için yaratıcı bir süreç içermektedir.
- **Sosyal değer yaratma:** Sosyal girişimciliğin ticari girişimcilikten farklı olarak sosyal değer yaratma amacıyla olması anlatılmaktadır.
- **Sektör (alan):** Sosyal girişimcilik alan fark etmeksizin tüm sektörlerde ve sektörler arası işbirliği içinde ortaya çıkabilir.

Seda Ercan'ın çalışmasına göre “Türkiye’de yasal düzenlemelerde sosyal girişimcilik tanımı yapılmadığı için birçok kurum kendilerini çoğunlukla sosyal misyona sahip kar amacı gütmeyen kuruluş olarak vakıf, dernek, kooperatif ve şirket olarak değerlendirmektedirler. Sosyal girişimler hedefledikleri kitleye sayısal olarak ulaşmış olsalar da daha çok kişiye ulaşarak geniş ve ulaşılamayan bölgelerde de farkındalık sağlamak amacındadırlar. Kısa vadede etkinliklere katılım ve motivasyon kaynağı, ekonomik ve toplumsal yaşama katılım, kırsal kesimin sorunlarına ulaşma kaynağı, çevresel ve kültürel imkanlara ulaşma gibi etkileri olmakla birlikte, uzun vadede aktif yurttaş katılımı, yaşam kalitelerinde iyileşme, sosyal ve sanatsal olarak gelişim, sosyal sorumluluk bilincinin oluşması, yerel kalkınma, kültürün ve turizmin gelişmesi, kırsal kalkınma ve sağlıklı çevreler gibi pek çok etkileri de bulunmaktadır” (Ercan,2016).

Sosyal girişimcilik boyutları için Avustralya’da 9 sivil toplum kuruluşu üzerinde yapılan bir incelemede; çevresel dinamikler, yenilikçilik, proaktiflik, risk yönetimi, sürdürülebilirlik, sosyal misyon ve fırsat arama ve/veya fırsat tanıma olmak üzere sosyal girişimciliğin 7 boyutunun varlığı tespit edilmiştir (İçli & Anıl,2016).

### **Sosyal Girişim Faaliyetleri ve Yönetim Stratejisi**

Bir sosyal girişimcinin hedefi, çevresindeki toplumsal sorunları sosyal değer yaratarak özgün yollarla çözmek amacıyla yenilikçi fikirler üreterek ve başka kişileri de harekete geçirmektir.

Sosyal fırsatların fark edilmesinde ve sosyal değer yaratmada sosyal girişimcinin “vizyonu ve idealizmi” önemli bir unsurdur. Girişimcinin sahip olduğu sosyal vizyon, sosyal bir değişim aracı olarak girişimciye, sunulanın ötesindeki fırsatları görme kabiliyeti sağlar. Bu nedenle sosyal girişimci genellikle kamu ve özel sektör kurumlarının karşılamakta yetersiz kaldığı ihtiyaçların bulunduğu sosyal alanlarda faaliyet gösterirler (Kırmızı,2016). Sosyal vizyon, sosyal girişimci için itici bir güçtür ve girişimci faaliyetlerinde sosyal ihtiyaçları dikkate alarak fayda maksimizasyonu için kollektif bir şekilde hareket eder. Sosyal misyon ise sosyal girişimciler için merkezi bir konumdur. Örgütlerin sahip oldukları misyonlar, örgütlerin kimliğini ve temel amaçlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda sosyal girişimcilik için de sosyal misyon, organizasyonlarının kimliklerini ve varlıklarını sürdürme nedenlerinin başında gelir. Sosyal girişimcilerin sahip oldukları sosyal misyon, fırsatları algılama ve değerlendirmelerini mutlak bir şekilde etkiler (Kırmızı,2016). Sosyal girişimcilerin elbette evrensel özellikleri vardır, ancak yerel karakteristik özelliklerinin belirlenmesi ve toplumsal pratiklere yönelik güçlü bir ekosistem oluşturulması sosyal girişimciliğin kurumsal bir temele oturtulmasında önemli bir etkidir .(İnceplik,2018).

Fatih Çermik yaptığı çalışmada tespit ettiği sosyal girişimcilerin faaliyet konuları şunlardır: “Sosyal girişimciler, sorunları tanımlar ve çözüme yardımcı olurlar. Adaletsizlikle savaşıyor, açları doyuruyor, okuma yazma bilmeyenlere okuma yazma öğretiyor, hastalıkların tedavilerinin araştırılması için para topluyor ve doğayı korurlar. Sosyal girişimciler; eğitim, sağlık, çevre ve teşebbüs geliştirme gibi değişik alanlarda, sosyal yenilik ve değişimi yönlendirirler. Sosyal girişimciler, finansal girişimciler gibi güçlü ve sürdürülebilir organizasyonlar kuruyorlar. Tek farkları kar amacı gütmemeleridir. Toplumlarda sosyal girişimcilik, insanlar sosyal refahı desteklemek için harekete geçtikleri zaman ortaya çıkabilir (Çermik,2015.)”.

Sosyal girişimciler, sorunları çözmek için kolları sıvıdığında mutlaka sorundan etkilenenlerin de işin içine katılmalarını sağlarlar. Bir anlamda sorun yaşayanları, kendi sorunlarını çözmeye ikna eder, onları sorun çözümü konusunda cesaretlendirirler. (Sarı,2020) Günümüzde sosyal girişimcilerin çözümüne ihtiyaç duyulan başlıca toplumsal sorunlar şunlardır (Çermik,2015):

- Çevrenin korunması ve güçlendirilmesi
- Sağlık hizmetleri (hastalıklara karşı savaşmak ve engellemek)
- Toplumun emniyet ve güvenliği
- Eğitim
- Sanat, kültür ve uygarlık
- Sosyal adalet
- Açlık ve yoksulluk
- Sokak çocukları
- Evsizler
- Hayvanların korunması

Bireylerin organize edebilecekleri bazı sosyal girişimcilik faaliyetleri şöyle sıralanabilir (Çermik, 2015):

- Çevre kirliliğine dikkat çekmek için eylem yapmak,
- Evsizler ve yoksullar için aş evi açma,
- Toplumda giderek yaygınlaşan hastalıklara dikkat çekmek için yürüyüş,
- Gönüllü hekim topluluğu oluşturarak, doktor sıkıntısı çeken ülkelere yardım,
- Gönüllü öğretmen topluluğu oluşturarak, eğitim öğretim faaliyetlerinin zayıf olduğu ülkelere yardım,

- Okul kütüphaneleri kurabilmek için kitap toplama etkinlikleri,

- Hayvan barınakları.

Mustafa Sarı'ya göre: "Sosyal girişimcileri başkalarından ayıran en önemli detaylardan birisi ileri sürdükleri yenilik fikirlerini dünyayı kurtaracak kadar iddialı bir şekilde dillendirmemeleridir. Onlar fikirlerini en alt düzeyde, çok alçak şekilde seslendirirler. Ancak, sonsuz bir sabırla takip eder, gerektiğinde yenilik yapar, dener, uygular ve yeniden şekillendirerek tekrar uygulamaya geçerler. Çünkü onlar yeni fikirlerin, özellikle çıkar grupları söz konusu olduğunda nasıl reddedildiğini iyi bilirler."(Sarı, 2020)

### **Sosyal Girişimcilik Yönetim Sürecinde Aşamalar**

Sosyal girişimcilik süreci, uygulamaları belli bir plan ve program dahilinde birbirini takip eden eylem ve işlemlerden oluşan bir stratejik döngü izler. Sosyal girişimcilik yönetim süreci başlıca beş aşamadan oluşur. Bu aşamalar şunlardır (Ünlü,2012):

1. Araştırma,
2. Planlama,
3. Uygulama,
4. Değerlendirme
5. Sürdürülebilirlik ,

Sosyal girişimcilikte ilk iki aşama çevrenin analiz edildiği, kuruma ve çevreye ilişkin detaylı bilgilerin toplandığı, bu bilgiler eşliğinde sosyal değer yaratmak için kuruma ve hedeflerine ilişkin stratejilerin oluşturulduğu aşamadır. Son üç aşama ise uygulamaya yöneliktir ve bu üç aşamada, araştırma ve planlama aşamasında belirlenen stratejiler, stratejik iş planları uygulanır, yönetilir ve denetlenir. Sosyal girişimcilik adımları yeni fikirlerin ortaya çıktığı, öğrenmenin yer aldığı, ihtiyaçların karşılandığı ve yeni ihtiyaçların ortaya çıktığı; zaman içerisinde devam eden ve tekrarlanan bir sosyal dönüşüm döngüsüdür (Ünlü,2012):



Bu aşamalar “Sosyal Girişim Adımları” adı altında **TABLO I**.de gösterilmiştir.

**TABLO 1: SOSYAL GİRİŞİMCİLİK ADIMLARI**

<b>Sosyal Girişimcilik Adımları</b>		
Sosyal Girişimcilik Adımları	Bir kurumsal sosyal sorumluluk girişkenliği başlatma	Toplumda sosyal hareket başlatma
<b>PLANLAMA:</b> 1. Problemleri ve ihtiyaçları belirlemek 2. Mevcut durumun farkında olma	1. Sorunlara değinmek için adım atma, kurumsal sosyal sorumlulukta organizasyonun rolünü hatırlama, sorunları belirlemede liderlik becerilerini kullanmaya hazır olma. 2. Problemlerle direk deneyime sahip olma, bireysel ve yakın olarak sorunları görme.	1. Problemin çözümünde ikna edici yollar bulmaya odaklanma. 2. Paydaşları hatırlama, 3. Destek için kaynaklar üretme.
<b>FORMÜLE ETME:</b> 1.Savunmayı motive eden kişisel karakter sergileme 2. Finansal kaynak ve paydaşları belirleme 3. Amaç ve hedefleri belirleme 4. Strateji hazırlama	1. Risk almada ve harekete geçirmede istekli olma, doğruluk, dürüstlük ve fedakarlık gösterme. 2. Sahip olunan pozisyonunun gücünü ve liderlik becerilerini	Haberleşme, Diğerlerinin durumunu anlama ve kazanılmış ilgiler, politiksel yetenekler. Hak sahiplerinin ihtiyaçları için toplanmaya odaklanma. Yapıya desteği koordine etme ve geliştirme, düşmanları tanıma.

	kullanma, yaradılıştan ötürü hakları belirleme.	
HAREKETE GEÇME: Kararlara odaklanma	Karar verme, kaynakları belirleme, form koalisyonunu yapma, diğerlerin davranışlarını sınırlama.	Yapıya desteği biçimlendirme, bağlılık yapısını ve yakın dinleme, onların desteklerini sağlama ve onlara kamuoyu oluşturma gibi etkili taktikleri kullanma
DEĞERLENDİRME: Geribildirimlerden öğrenme	Önemli önlemleri belirleme, bunun bir kazan-kazan durumu olduğunu gösterme (yararlanıcılar, destekleyiciler ve organizasyon için olumlu sonuçlar)	Sonuçları rapor etme ve kutlama, kayıpları kabul etme, öğrenme ve geliştirme.
1. Savunma ve liderlik becerileri geliştirme 2. Organizasyon rolünü, hareketleri ve uyarlanmış metotları devam ettirme,	1. Risk alma, değerleri belirleme ve aktarma, sosyal sorumluluğu organizasyonel hedeflerle birleştirme, sosyal yargılamayı ve sosyal adaletsizliği hoş görmeme ve kesinlikle desteklememe, eşit davranmayı teşvik etme. 2. Devamlılık için organizasyon kurma,	Beceriler geliştirme (iletişim, liderlik, yeni fikirlere açıklık, ekip kurma, öğrenme devamlılığı). İhtiyaç durumunda görev alma, yasaları ihtiyaca göre düzenleme için irade koyma.

	toplantıları devam ettirme, karar ve hareketleri raporlaştırma ve yayınlama, periyodik üyelikleri yenileme, 3. Hedeflere ve değişen ihtiyaçlara tekrar odaklanma, yönetsel destekleri gösterme.	
--	---	--

Kaynak: Çekirge, Fatih, (2015), Sosyal Girişimcilik Küresel Vatandaşlık ve Çevre Davranışı Arasındaki İlişki: Yapısal Eşitlik Modellemesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum, s.20-21

### **Sosyal Girişimlerde İş Modeli Oluşturma**

Drucer'e göre; "Herhangi bir kurum ne iş yaptığını ve ne iş yapması gerektiğini stratejik olarak düşünmek zorundadır. En büyük değişikliklerin yaşanacağı en olası alanları tahmin edebilen stratejiler yapılabilir. Planlama bugünün eğilimlerini yarın için optime etmeye çalışır. Strateji yarının yeni ve farklı fırsatlarından yararlanmayı amaçlar. Paydaşlar, özellikle kurumun hizmetinden yararlananlar (müşteriler ya da ihtiyaç sahipleri) için "değerli" olanın ne olduğunun düşünülmesi gerekir. Her kurum, gücünün ne olduğunun farkına varmalıdır. "Sosyal girişim şirketleri" hatta kar amacı gütmeyen hizmet kurumları bile, tipik olarak "mutlu bir orta dönemi" amaçlayan bir stratejinin en rahat, en az tehlikeli ve yeterince karlı olduğuna inanıyor"(Drucer,2010). Bu da **bir iş modeli ve iş planları** geliştirilmesini gerektirir. Sosyal girişimcilik iş modelini geliştirmek için sosyal girişimin oluş biçimini ve yapısını, boyutlarını, sınırlarını ve bileşenlerinin analizini öncelikle yapmak ön şarttır.

Sosyal girişimler, başarılı iş modellerini sürdürme konusunda sahip oldukları güçlü yönleriyle, sektör içerisinde büyüyen bir gücü de temsil etmektedirler (İnceplik,2018). Bu süreçte, yenilikçi yaklaşımlar benimseme, yatay örgütlenme, esnek iş modeli, girişim temelli gelir getirici faaliyetler, gönüllü desteği, profesyonel ekip, sosyal değişim yaratmaya odaklanma, sosyal sorunların köküne inme, sosyal girişim fikrinin hedef kitle söyleminde kabulü ve stratejik işbirlikleri geliştirme gibi temel prensipler sosyal girişimlerin başarıyı yakalamasında itici güçlerdir. (İnceplik,2016)

Uygulamada kâr amacı gütmeyen gönüllü ve hayırsever organizasyonlar da finansal sürekliliği sağlama stratejisi içerisinde sosyal girişimin iş modelleriyle ilgilenirler. Buna ilave olarak yerel ve ulusal düzeydeki politikacılar ve uluslararası kalkınma kurumları ise yoksul ve ulaşılması zor birey ve gruplara ürün ve hizmet ulaşımını sağlamak için sosyal girişimcilik ile ilgilenmektedirler (İçli & Anıl,2016).

Sosyal girişimcilik dört ana bileşenden oluşmaktadır. Girişimciler, fikirler, fırsatlar ve örgütler başlıkları altında gruplandırılan dört bileşen sadece hızlıca büyüyen ticari girişimcilik literatürünü düzenlemeye değil, aynı zamanda sosyal girişimcilerin daha iyi fikirler geliştirmelerine ve uygulamalarına, yeni fırsatları keşfetmelerine ve daha yaratıcı örgütlenmeler oluşturmalarına fırsat verecek stratejilerin belirlenmesinde de yardımcı olacaktır (Erdoğan,2014). Sosyal girişimciler stratejik planlama yapar, politik karar alır, insanları istihdam eder ve onlara mentorluk yaparlar. Aynı zamanda örgüt üzerindeki dışsal etkilerden dolayı bireysel ve örgütsel çatışmalarla karşılaşır ve bunlara yönelik çözüm arayışlarına girerler(Sarıkaya,2010).

Bir görüşe göre sosyal girişimcilik, belirli bir sosyal sorunun ve belirli bir sosyal çözümün tanımlanmasını, sosyal etkinin evrimini, iş modeli ve sürdürülebilirliği göze almayı ve kara dayalı sosyal bir misyon amaçlı veya kar gütmeyen bir iş modeli amaçlı üçlü kar hanesini izleyen bir teşebbüsün süreci olarak ele

alınmaktadır (Robinson,2006). Jean-Baptiste Say'a göre sosyal girişimcinin ayırt edici bir özelliği, bir iş modelini, sosyal bir ihtiyaç ile birleştirmesidir. Shawand Carter'a göre sosyal girişimcinin en önemli kaynağı yenilikçiliktir, sosyal girişimci bina, ekipman, insan vb. kaynakları ortaya çıkararak bunları ihtiyacı olan insanlarla buluşturur. Sosyal girişimci, yeni girişimler yaratarak veya var olan organizasyonları daha yaratıcı bir şekilde yöneterek sosyal zenginliği artıracak fırsatları keşfetmek, tanımlamak ve faydalanmak için çalışmaktadır (İçli & Anıl,2016).

Sosyal girişimcilik iş planını ya da programın hazırlayabilmek için sosyal girişimcilik olgusunu kavramak gerekir. Bunun için sınırları ve benzer görünen faaliyetleri ayıklayıp bütünleştirerek belirlemek gerekir. Sosyal girişimcilikten ayırt edilmesi gereken, sosyal olarak değerli, iki ana faaliyet biçimi vardır. Birincisi, sosyal girişim türü olarak sosyal hizmet sağlanmasıdır. Bu durumda, cesur ve kararlı bir kişi istikrarlı bir denge belirler. İkincisi bir sosyal girişim türü olarak sosyal aktivizmdir. Sosyal girişimcinin yaptığı gibi, sosyal aktivist<sup>4</sup> harekete geçmek için, dolaylı eylem yoluyla, başkalarını (hükümetler, STK'lar, tüketiciler, işçiler vb.) etkileyerek değişim yaratmaya çalışır (Martin & Osberg,2007).

Sosyal girişimler, sadece yatırımcı olmayan paydaşlar tarafından yönetildiği için toplu yararları özendirme eğilimindedir. Üretilen malların kalitesi ve/veya sunulan hizmetlerin erişilebilirliği gibi diğer hedeflere odaklanırlar. Bu, hizmet hedefini her zaman topluma dahil ettikleri anlamına gelmez, ancak geleneksel girişimlerden daha büyük bir boyuta önem verdiklerini varsayabiliriz (Laville & Nyssens,2001).

Ayten Canbal çalışmasında, bir iş programının hazırlanmasına ilişkin süreci kaynaklarına dayanarak bir sosyal girişimcinin çalışmalarında genellikle uygulaması gereken sürecin aşamalarını şu şekilde sıralamaktadır (Canbal,2016):

---

<sup>4</sup> Ancak aktivizmi bir sosyal girişim faaliyeti olarak kabul etmeyen düşünürlerin de var olduğu unutulmamalıdır.

- a- Sorun tespit edilir,
- b- Yeni bir proje üretilir,
- c- Yeni bir yöntem geliştirilir,
- d- Yeni bir kaynak oluşturulur,
- e- Kendinden sonra projenin sürdürülebilmesi için yöntem bulur

Canan Kırmızı ise çalışmasında; sosyal girişimciler karşılaştıkları sosyal sorunların çözümünde faaliyetlerin kurgulanmasında ve iş programının hazırlanmasında, kolay ve hızlı yönetilebilir artan bir verimlilik sağlamak için, Thompson'a (2002) dayanarak aşağıda aşamaları verilen girişimcilik sürecinin uygulanmasını tavsiye etmektedir(Kırmızı,2016).

- **Tasarım:** Bir ihtiyacı ya da fırsatı tanımlamak.
- **İlgilenme:** Fırsatlar ile meşgul olmak.
- **Olanak Tanıma:** İhtiyaç duyulabilecek kaynakları temin etmek
- **Gerçekleştirme:** Faaliyete geçme ve projenin tatmin edici bir şekilde sonlanmasını beklemek.

Ateş Yakup ise çalışmasındaki tespitlere göre sosyal girişimcilere şu adımları önermektedir (Ateş 2018):

- 1) Bir sorunu tespit eder,
- 2) Yeni bir proje üretir,
- 3) Yeni bir yöntem geliştirir,
- 4) Yeni bir kaynak oluşturur,
- 5) Kendinden sonra projenin sürdürülebilmesi için yöntem bulur.

Sosyal girişimcilerin kullanmış olduğu üç önemli strateji bulunmaktadır (Kırılmaz,2012):

- **Zor İşleri Yeniden Tasarlamak:** Bazı sosyal girişimciler, pozitif bakış açısına sahiptirler. Yaşamış oldukları bazı sorunları, problemleri fırsata çevirebilme yeteneğine sahiptirler.
- **Zorunluluk Hissi:** Birçok sosyal girişimci, işleri ve insanları etkileme konularında zorunluluk hissi yaşamaktadırlar. Alternatiflerinin olmadığı ve işlerini sürdürmek zorunda olduklarını düşünmektedirler.
- **Ölçme Başarısı:** Birçok sosyal girişimci işlerini sürekli geliştirmektedirler. Tanımlanmış olan pek çok standart sosyal girişimciler tarafından ölçümlenmektedir.

Sosyal girişimciler bir sorun ya da engelle karşılaştıklarında, bu durumu toplum için üstesinden gelebilecek bir fırsat olarak görüp sosyal misyonları güçlendirecek ve destekleyecek stratejiler geliştirmektedir. Bu yüzden sosyal girişimciler yeni yön, yeni model ve yeni yaklaşımların öncüleri konumundadırlar. Ama bu yaklaşım ya da modelin illaki yeni bir keşif olması gerekmiyor, sosyal değer yarattığı sürece daha önce denenmemiş bir yol ya da yeni durumlara uygun fikirler bile olabilir Sosyal girişimcilik sosyal fırsatların algılanması ve bu fırsatlara uygun stratejiler geliştirme sürecidir. Girişim amaçlarına uygun stratejiler oluşturmak, stratejiye uygun kaynakları saptamak, girişimcilik sürecini başlatmak, büyütmek ve geliştirmek amacıyla sosyal girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (Ünlü,2012).

Sosyal girişimcilik yöneticiliğinde en önemli unsurların motivasyon, yapılacak faaliyetler ile ilgili ana fikir, çalışma programı, ön değerlendirme ve yapılabilirlik analizi, ön görülen faaliyetin planlanması ve geliştirilmesidir (Orundaş,2015). Bu konuda verilen dipnotta<sup>5</sup> yer alan kaynaklardan ve uygulamadaki

---

<sup>5</sup> Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves, (2017), İş Modeli Üretimi, 7. Baskı, Optimist Yayın, İstanbul; Özgen, Ebru, (2017), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri, 2.Baskı, Profil Kitap, İstanbul; Canton. James, (2016), Future Smart, Da Capo Press, USA, Harvard Business

gözlemlerimize dayanarak örnek bir iş modeli ve stratejisi hazırlanmıştır. (**TABLO 2**)

Planlamada en önemli aşama faaliyetin bileşenlerinin belirlenmesidir. Bileşenler sosyal girişimin gerek insan gücü gerek fon olarak mevcutları içinde tahsis edebilecek unsurlar yanısıra faaliyete özgü yeni fon kaynakları ve gönüllülerden oluşur. Bu aşamada en önemli adım; planlanan faaliyete özgü fon sağlayıcıları ve gönüllü kaynaklarının yaratılmasıdır. Teorik olarak açıklanmaya çalışılan iş modelinin planlanmasına örnek olarak uygulamadaki gözlemlerimize dayanarak bir sosyal girişimin yapısını sağlamlaştırmayı ve büyütmeyi ve başarıyı hedefleyerek temel stratejilerle göstergelere odaklı olmak amacıyla hazırladığımız bir iş modeli taslağı aşağıda sunulmuştur.

Sosyal girişimler için basit bir iş modeli taslağı:

- a- Yönetici Özeti:** Bu bölüm sonraki bölümler tamamlandıktan sonra önemli iş planında yer alan önemli konuları vurgulamak için yazılmalıdır.
- b- Sosyal Girişim: Hakkında:** Sosyal girişimin tarihçesi, önemli olanları vurgulanarak gerçekleştirilen faaliyetler ve şu andaki durumu.
- c- Sosyal Girişimin Temel Hedefleri:** Sosyal girişimin amacı ve temel hedefleri neler yapılmak istendiği açıklanacak.
- d- Sosyal Girişimin Sunmayı Amaçladığı Hizmetler:** Sosyal girişimin sunduğu hizmetler açıklanarak topluma ve desteğe ihtiyacı olan dezavantajlı bireylere sağlanacak fayda ile toplumsal ve bireysel ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı konularına odaklanılacak.

---

Review,(2019), Girişimcinin El Kitabı (Çeviri: Levent Göktem), Optimist Yayınevi, İstanbul; Muller, Susan, Business Model in Social Entrepreneurship, in Social (2012 Entrepreneurship, Social Entrepreneurship and Business (Eds: Christine K. Volkmann, Kim Oliver Tokarski, Kati Ernst,) pp. 105-131, Gabler Verlag, Veisbaden, ,



- e- Toplumsal ve Bireysel İhtiyaçların Analizi:** Dezavantajlılara ilişkin toplumsal ve bireysel ihtiyaçların niteliği ve beklentiler ile bunların nasıl giderilebileceği konusunda gerekli analizler yapılacak.
- f- Sosyal Girişimin Stratejisi ve Uygulama Süreci:** Sosyal girişimin hedeflerine ulaşmak amacıyla izleyeceği yol ve gerçekleştireceği faaliyetlerin tarihleri, gönüllü ihtiyacı ve finansal bütçesi hazırlanacak.
- g- Sosyal Girişimin Yöneticileri ve Yönetim Ekipleri:** Sosyal girişimin kurumsal yöneticilerini ve faaliyetlerde görev alacak yönetim ekipleri hakkında bilgiler verilerek temel faaliyet alanları bağlamında organizasyon şeması eklenecek.
- h- Sosyal Girişimin Finansal Yapısına İlişkin Finansal Raporlar ve Analizi:** Sosyal girişimin kar/zarar ve nakit akışı tablolar dahil edilerek özet finansal analiz yapılacaktır.

<b>TABLO 2: ÖRNEK İŞ PLANI VE STRATEJİSİ</b>	
Paydaş Segmentler Kanallar Değer Önerisi	Gönüllü, Dezavantajlı Grup ve Potansiyelleri Farkındalık ve Sosyal Entegrasyon. Özene tabi olması gereken amaç. Özen—Disiplin, yenilik, sürdürülebilirlik, performans, kolektiflik. Hesap verebilirlik.
	Sosyal Girişimin Değer Önerisi sunmak istediği dezavantajlı segmentiyle nasıl iletişim kuracağını ve ulaşabileceğini tarif eder. Doğrudan ve Dolaylı; Farkındalık yaratan, değer önerisinin değerlendirilmesine nasıl yardımcı olunacağı, satınalma/faydalanma — hizmetten, sevkiyat: bir değer önerisini paydaşa nasıl sevk ederiz, Satış sonrası paydaşa nasıl destek sağlanır
Paydaş İlişkileri	Paydaş ilişkileri bir SG'in belirli paydaşlar segmentleriyle nasıl ilişki kurduğunu gösterir. Ortak yatırım (ortak hareket — ivme noktası). Otomatik hizmetler. Topluluklar. Kişisel gelişim ve değer kazanımı.
Gelir Akışı	Sosyal girişimin bağış modeli, sponsor modeli veya iktisadi faaliyet modeli üzerinden elde

	edilen nakdi (kârı bulmak için maliyetlerin gelirlerden düşülmesi gerekir).
	Sosyal girişimin bağış modeli, sponsor modeli veya iktisadi faaliyet modeli üzerinden elde edilen nakdi (kârı bulmak için maliyetlerin gelirlerden düşülmesi gerekir). Fiyatlandırma mekanizmaları: a. Sabit Fiyatlandırma, statik değişkenler esas alınarak önceden belirlenmiş fiyatlar. b. Dinamik Fiyatlandırma, değişen Pazar koşullarına göre belirlenmiş fiyatlar.
Temel Kaynaklar	Bir iş modelinin yürümesi için gereken en önemli varlıkları ifade eder. Fiziksel, beşeri, fikri, finansal. Fiziksel Tesisler, sistemler, ağlar. Beşeri Gönüllüler Fikri Uzmanlar, marka, müseccel bilgi, patent, telif hakları, ortaklıklar, müşteri veritabanları, dezavantajlı veritabanları. Finansal Gelir akışını oluşturan model ve kaynaklar.

## Sonuç ve Öneriler

Her yerde ortaya çıkan çevresel ve sosyal sorunlar 21.nci yüzyılda derinleşerek artmaya devam etmektedir.. Söz konusu sorunlar sonucunda özellikle dezavantajlı grupların sayısı artarken sosyal riskin düşürülmesi adına eksikliği duyulan ihtiyaçlar ne devlet (kamu sektörü), ne de ekonomik sisteme egemen özel sektör tarafından karşılanamamaktadır. Klasik kar gütmeyen kuruluşları da (sivil toplum kuruluşları) değişim konusunda zorlanmaktadır.

Özel sektör faaliyetleri kapsamında sosyal sorumluluk bağlamında tanımlanan sosyal girişimcilik; uygulamada farklı yapılarda ve farklı anlamlarda yürütülmektedir. Bu bağlamdaki faaliyetleri kapsayan sosyal girişimcilik hem sosyal değer hem ekonomik değer yarattığı için ortaya çıkan sivil sektörün “sosyal ekonomi” boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal girişimler sosyal ve çevresel sorunların çözümü, başta toplum içinde bir denge ve ahengin kurulması olmak üzere önemli

işlevlere sahiptir. Sosyal ekonomi kapsamındaki sosyal girişimcilik faaliyetleri teorik ve bilimsel çalışmalar bağlamında uygulamada geniş alana yayılmıştır. Ancak gerek akademik dünyada gerek uygulamada hem sosyal girişimler hem de sosyal girişimcilik için kavramsal ve teorik bir yapı konusunda fikir birliği yoktur.

Sosyal girişimlerin başarısı için iş modelleri ve iş planları geliştirilmesine önem verilmelidir. Sosyal girişimlerin yönetiminde geliştirilen iş modelleri şeffaflık ve hesapverebilirlik olgularıyla desteklendiğinde sürdürülebilir finans kaynakları ve sürdürülebilir gönüllü tedariki konusunda etkili olur ve bu konularda önemli derecede yarar sağlar.

Dünyada her konuda sürdürülebilirlik olgusunun ön plana çıktığı günümüzde sosyal girişimler ve sosyal girişimcilik için araştırmalar yapılarak bu alanda kongre ve sempozyum düzenleyerek akademik dünyada ve uygulamada kurallara dayalı bir zemin konusunda fikir birliği ve hukuki bir çerçeve oluşturulmasının sağlanmasına büyük ihtiyaç vardır. Ayrıca Üniversitelerde “Sosyal Girişimcilik” eğitime yer verilmesi için gerekli çalışmaların yapılması ve Üniversitelerde “Sosyal Girişimcilik Merkezleri” oluşturulmasının desteklenmesi bu alandaki boşluğun giderilmesini sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

Aslan, G.,Araza, A., Bulut, Ç., 2012, Sosyal Girişimcilerin Kavramsal Çerçevesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, ss. 69-88, Cilt 7, Sayı 2).

Ateş, Y, (2018), Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Sosyal Girişimlerinin Özelliklerinin ve Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Besler, Senem, (2010), Sosyal Girişimcilik, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Bozkurt, Özlem Çetinkaya, Kalkan Adnan, Koyuncu, Osman, Alpaslan Ali Murat, (2012), Türkiye'de' Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 229-247, Yıl: 2012/1, Sayı:15.

Canbal, A., (2016), Sosyal Girişimcilik ve Türkiye'de Ödül Almış Genç Sosyal Girişimcilerin Profilleri Üzerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Canton, J., (2016), Future Smart, Da Capo Press, USA.

Coşkun, E., (2015), Gönüllü Kuruluşların Sosyal Girişimcilik Eğitimindeki Rolü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

Çermik, F., (2015), Sosyal Girişimcilik Küresel Vatandaşlık ve Çevre Davranışı

Arasındaki İlişki: (Yapısal Eşitlik Modellemesi),(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Çetindamar, D., (2002), Türkiye'de Girişimcilik, TÜSİAD Yayını Nö:2002-12/340, İstanbul.

Dees, J. G., (2001), The Meaning of “Social Entrepreneurship”, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Durham, North California.

Doğan, S., (2010), Avrupa Birliği’nin Girişimcilik Politikası, İstanbul Ticaret Odası Yayınları İstanbul.

Drucker, P. F., (2010) Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, (Çeviri: Bülent Toksöz), İnkılap Kitapevi, İstanbul.

Efeoğlu, Aslı, (2019), Dünya’da ve Türkiye’de Sosyal Girişimcilik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ercan, Seda İstanbul, (2016), Türkiye’de Sosyal Girişimcilik ve Yarattığı Etkilerin Değerlendirilmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,

Erdoğan, M. Y., (2014), Sivil Toplum Örgütleri Gönüllü Yönetimi Yaklaşımları Sosyal Girişimcilik Gönüllü Yönetim Modeli, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gültekin, İ., (2019), Medyada Proje Döngüsü Yönetimi ve Sosyal Girişimcilik Projelerinin Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Harward Business Review, (2019), Girişimcinin El Kitabı (Çeviri: Levent Göktem), Optimist Yayınevi, İstanbul.

İçli, G. E.,Anıl, N. K., (2016) Sosyal Franching Bir Sosyal Girişimcilik Yöntemi, Türkmen Kitapevi, İstanbul,

İncelik, G. K., (2018), Srdürülebilir Sosyal Girişimcilik Türkiye Örneği Üzerine Bir Deneme, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Karabulut, T., (2009), Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Kırılmaz, S., (2012), Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Kırmızı, C., (2016), Sosyal Girişimcilik Odaklı Örgüt İklimi Oluşturma: Dumlupınar Üniversitesi'nde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Kotler P, Caslione J. A., (2009), Kaos Yönetimi, (Çeviri: Kıvanç Dünder), Optimist Yayınları, İstanbul.

Laville, J. , Nyssens, M., (2001). Towards a socio-economic approach. In: C. Borzaga and

J. Defourny, ed., The Emergence of Social Enterprise, 1st ed. London and New York: Routledge, pp.312-316.

Martin, R. L.. Osberg, S., (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review.

Mengü, E., (2016), Sosyolojik Perspektiften Sosyal Girişimcilik Olgusu, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Muller, S., (2012) Business Model in Social Entrepreneurship, in Social Entrepreneurship Social Entrepreneurship and Business (Eds: Christine K. Volkmann, Kim Oliver Tokarski, Kati Ernst,) pp. 105-131, Gabler Verlag, Weisbaden,

Oluç, M., (1969) İşletme Organizasyonu ve Yönetimi Birinci Cilt, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3 bası, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

Orundaş, İ., 2015, Girişimcilik, İş Kurma Süreçleri ve İş Planı Rehberi, Beyoğlu Kaymakamlığı Beykagem Merkezi, İstanbul.

Osterwalder, A., ignuer, Y., (2017), İş Modeli Üretimi, (Çeviri: Levent Göktem) 7. Baskı, Optimist Yayın, İstanbul.

Ögen, E., (2017), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri, 2.Baskı, Profil Kitap, İstanbul;

Robinson J. (2006) Navigating Social and Institutional Barriersto Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities. In: Mair J., Robinson J., Hockerts K. (eds) Social Entrepreneurship. Palgrave Macmillan, London,

Sağlam, Y., (2018), Girişim, Girişimci, Girişimcilik, Girişimcilik Sosyolojisi (Editörler: Sezen Özek, Candaş Can), Kriter Yayınevi, İstanbul.

Sarı, M., (2020), Umut Işığı, Sosyal Girişimcilik, Alfa, İstanbul.

Sarıkaya, M., (2010), Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Sosyal Girişimcilik, (Editör: Senem Besler, 2010, Sosyal Girişimcilik, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Tosun, K., (1971) İşletme Yönetimi Birinci Cilt Genel Esaslar, Fakülteler Matbaası, İstanbul.

Ünlü, S., (2012), Soysal Girişimcilik Bağlamında Halkla İlişkiler Faaliyetler: AKUT VE TOG Örneğinde Karşılaştırmalı Bir İnceleme, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Ssyal Bilimler Enstitüsü.

Varol, A., (2019), Tüm Boyutlarıyla Sosyal Sorumluluk, Cinius Yayınları, İstanbul.

Wehrich H., Koontz H., (1994), Management A Global Perspective, McGraw Hill International Editions, Tenth Edition, New York.