

Journal of Academic Studies in Social Sciences



SOSYAL BİLİMLERDE AKADEMİK ÇALIŞMALAR Dergisi

International Peer-Reviewed and Open Access Electronic Journal
Uluslararası Hakemli ve Açık Erişimli Elektronik Dergi

ISSUE / SAYI: 2
VOLUME / CİLT: 2
YEAR / YIL: 2026



ISSN: 3062-3243



SOSYAL BİLİMLERDE AKADEMİK ÇALIŞMALAR DERGİSİ

Journal of Academic Studies in Social Sciences

ISSUE / SAYI: 2 - VOLUME / CİLT: 2 - YEAR / YIL: 2026

International Peer-Reviewed and Open Access Electronic Journal
Uluslararası Hakemli ve Açık Erişimli Elektronik Dergi

SosyalBilimlerdeAkademikÇalışmalar Dergisi/Journal of Academic Studies in Social Sciences yılda iki kez yayınlanan hakemli bir bilimsel dergidir. Dergide kör hakemlik süreçleri yürütülmektedir. Makalelerin özgünlüğü ve içeriğinden yazarları sorumludur.

İmtiyaz Sahibi / Publisher

ULUSLARARASI AKADEMİK ÇALIŞMALAR DERNEĞİ

Dergi Editörü / Journal Editor

Dr. Öğr. Üyesi Vildan BAYRAM

İstanbul Aydın Üniversitesi

Editör Yardımcıları / Assistants

Dr. Öğr. Üyesi Fatih TURGUT-İstanbul Aydın Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Selda KOCAMAZ ADAŞ-İstanbul Aydın Üniversitesi

İşletme Alan Editörü

Prof. Dr. Öznur BOZKURT-Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi

Turizm Alan Editörü

Dr. Öğr. Üyesi Derya ÇETİNOĞLU-Kapadokya Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

Psikoloji Alan Editörü

Dr. Öğr. Üyesi Ayla Rezvan REHA-İstanbul Aydın Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

Örgütsel Davranış Alan Editörü

Doç. Dr. Mesut ÖZTIRAK - İstanbul Medipol Üniversitesi

İktisat Alan Editörü

Öğr. Gör. Ayten Nahide KORKMAZ - İstanbul Aydın Üniversitesi

Yönetim Organizasyon Alan Editörü

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ - Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi

Halkla İlişkiler Tanıtım Alan Editörü

Prof. Dr. İdil SAYIMER - Kocaeli Üniversitesi

Hareket ve Antrenman Bilimi Alan Editörü

Dr. Öğr. Üyesi Eda GÖKÇELİK-İstanbul Aydın Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi

Yabancı Dil Editörleri / Foreign Language Editors

Doç. Dr. Eylül KABAKÇI GÜNAY-İzmir Demokrasi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Esin SAYIN-Aydın Adnan Menderes Üniversitesi

Bu dergi “Akademik Çalışmalar Grubu” çatısı altında yayınlanmaktadır.

<https://journals.academicianstudies.com/sobac/manageIssues>



SOSYAL BİLİMLERDE AKADEMİK ÇALIŞMALAR DERGİSİ

Journal of Academic Studies in Social Sciences

Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi/ Journal of Academic Studies in Social Sciences, Bilimsel Hakemli Dergidir. Bu esere ilişkin olarak Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndan doğan haklar saklıdır. Burada yer alan makalelerde ileri sürülen görüşler yazarlarına aittir. Yayın Kurulu, makalelerde ileri sürülen görüşlerden dolayı herhangi bir sorumluluk üstlenmemektedir

Editör Kurulu /Editorial Board Editör

Editör Dr. Öğr. Üyesi Vildan BAYRAM - İstanbul Aydın Üniversitesi

Yardımcı Editör Yardımcı

Dr. Öğr. Üyesi Fatih TURGUT - İstanbul Aydın Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Selda KOCAMAZ ADAŞ - İstanbul Aydın Üniversitesi

Alan Editörü

Prof. Dr. Öznur BOZKURT - Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi

Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT - Karabük Üniversitesi

Prof. Dr. İdil SAYIMER - Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Ergün KARA - Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet KAPLAN - Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Doç. Dr. Mesut ÖZTIRAK - İstanbul Medipol Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Derya ÇETİNOĞLU - Kapadokya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayla Rezvan REHA - İstanbul Aydın Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Eda GÖKÇELİK - İstanbul Aydın Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ - Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Esma Ebru ŞENTÜRK- Hitit Üniversitesi

Öğr. Gör. Ayten Nahide KORKMAZ - İstanbul Aydın Üniversitesi

Dil Editörü

Dr. Öğr. Üyesi Esin SAYIN - Aydın Adnan Menderes Üniversitesi



ISSN: 3062-3243

DOI: 10.71284/sobac.202622



SOSYAL BİLİMLERDE AKADEMİK ÇALIŞMALAR DERGİSİ

Journal of Academic Studies in Social Sciences

Sayı Hakem Kurulu / Issue Scientific Referee Board

Prof. Dr. Meltem Nurtanış VELİOĞLU - İstanbul Aydın Üniversitesi

Prof. Dr. Salih GÜNEY - İstanbul Aydın Üniversitesi

Prof. Dr. Akın MARŞAP - İstanbul Aydın Üniversitesi

Prof. Dr. Erginbay UĞURLU - İstanbul Aydın Üniversitesi

Prof. Dr. Bahar GÜNEŞ - Ankara Sosyal bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Öznur BOZKURT - Düzce Üniversitesi

Doç. Dr. Ergün KARA- Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Doç. Dr. Serdar NERSE - Batman Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet KAPLAN - Isparta uygulamalı bilimler Üniversitesi

Doç. Dr. Mesut ÖZTIRAK - İstanbul Medipol Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Şükrü Mustafa KAYA - İstanbul Aydın Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM - Haliç üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Cihan DABAN - Mersin Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Şahin NAS - Şırnak Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Tuğba İMADOĞLU KALKAN - Kapadokya Üniversitesi

Dr. Esra Zengin GENGÖRÜ - İçişleri Bakanlığı

Dr. Öğr. Üyesi Sena ALTIN - Kayseri Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sumru KALELİ - Trakya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ - Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Ülkü Hayriye İNCİ - Karabük Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Nihan CABA - Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi

Öğr. Gör. Ayten Nahide KORKMAZ - İstanbul Aydın Üniversitesi



SOSYAL BİLİMLERDE AKADEMİK ÇALIŞMALAR DERGİSİ

Journal of Academic Studies in Social Sciences

Bilimsel Hakem Kurulu / Scientific Referee Board

- Prof. Dr. Meltem Nurtanış VELİOĞLU- İstanbul Aydın Üniversitesi
Prof. Dr. Salih GÜNEY - İstanbul Aydın Üniversitesi
Prof. Dr. Akın MARŞAP - İstanbul Aydın Üniversitesi
Prof. Dr. Erginbay UĞURLU - İstanbul Aydın Üniversitesi
Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT - Karabük Üniversitesi
Prof. Dr. Bahar GÜNEŞ - Ankara Sosyal bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Ergün KARA - Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Doç. Dr. Mesut ÖZTIRAK - İstanbul Medipol Üniversitesi
Doç. Dr. Serdar NERSE - Batman Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet KAPLAN - Isparta uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM - Haliç üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Cihan DABAN - Mersin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şahin NAS - Şırnak Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tuğba İMADOĞLU KALKAN - Kapadokya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ - Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Dr. Esra Zengin GENGÖRÜ - İçişleri Bakanlığı
Dr. Öğr. Üyesi Sena ALTIN - Kayseri Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sumru KALELİ - Trakya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Ülkü Hayriye İNCİ - Karabük Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Nihan CABA - Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Özlem ŞENLİK - Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Öğr. Gör. Ayten Nahide KORKMAZ - İstanbul Aydın Üniversitesi

**ABSTRACTING & INDEXING
DİZİN & İNDEKS**



CONTENTS / İÇİNDEKİLER

Dinamik Yeteneklerin Kurumsal Dijital Yeterlilik Üzerine Etkisi Büyükçekmece Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

The Effect of Dynamic Abilities on Corporate Digital Competence: A Study on Büyükçekmece Municipality Employees

Özlem Hatice Deniz¹  

93

Çalışanların Yapay Zekâya Yönelik Tutumları ile Sürdürülebilir Performansları Arasındaki İlişki: Gümrük ve Uluslararası Lojistik Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

The Situation of Environmental Sustainability in Turkey in Terms of Renewable Green Energy Usage: The Case of Business Managers

Zohreh Kakhoda¹  

111

Dönüştürücü Liderliğin Örgüt Kültürünün Oluşumundaki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü

The Mediating Role of Organizational Climate in the Effect of Transformational Leadership on Organizational Culture

Sina Matinaghdam¹  

131

Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışanların İş Tatminlerine Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma

The Mediating Role of Organizational Climate in the Effect of Managers' Communication Skills on Employees' Job Satisfaction: A Study in Healthcare Institutions

Melisa Koç¹   Salih Güney²  

142

Çalışma Yaşamında İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü

Organizational Culture as a Moderator in The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment

Salih Güney¹   Mesut Yılmaz²  

162

Çevresel Sürdürülebilirliğin Yenilenebilir Yeşil Enerji Kullanımı Açısından Türkiye'deki Durumu: İşletme Yöneticileri Örneği

The Situation of Environmental Sustainability in Turkey in Terms of Renewable Green Energy Usage: The Case of Business Managers

Salih Güney¹   Pınar Şen²   Hamed Jabbari Farhoud³ 

179

Üçüncü Mekânın Yapısökümü: Dijital Emek Çağında Kafeler ve Mekânsal Geçirgenlik

Deconstruction of The Third Place: Cafés and Spatial Permeability in The Age of Digital Labor

Ebru Erbudak¹ 

192



RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

Dinamik Yeteneklerin Kurumsal Dijital Yeterlilik Üzerine Etkisi Büyükçekmece Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*

*The Effect of Dynamic Abilities on Corporate Digital Competence: A Study on
Büyükçekmece Municipality Employees*

Özlem Hatice Deniz¹  

¹ Yüks.Lis. Öğr., İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye, e-mail:ohaticedeniz@stu.aydin.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, Büyükçekmece Belediyesi çalışanlarının kurumun dinamik yeteneklerine ilişkin algıları ile kurumun kurumsal dijital yeterliliğine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi ve dinamik yeteneklerin kurumsal dijital yeterlilik üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve Büyükçekmece Belediyesi çalışanlarından 409 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 21.0 istatistik yazılımından yararlanılmış; t testi, tek yönlü ANOVA, Pearson korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular, algılama/ele geçirme ve yeniden yapılandırma alt boyutlarının kurumsal dijital yeterlilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. Alt boyutların birlikte kurumsal dijital yeterlilikteki değişimin yaklaşık %85'ini açıkladığı ($R^2=0,846$), dinamik yetenekler toplam puanının ise kurumsal dijital yeterlilikteki değişimin yaklaşık %85'ini açıkladığı ($R^2=0,848$) belirlenmiştir. Ayrıca dinamik yetenekler ile kurumsal dijital yeterlilik arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,92$; $p<0,01$). Araştırma, belediye çalışanlarının kurumun dinamik yeteneklerine ilişkin algıları ile kurumsal dijital yeterlilik algısı arasındaki ilişkinin anlaşılmasına katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Yetenekler, Kurumsal Dijital Yeterlilik, Dijitalleşme, Belediye Çalışanları.

* Bu çalışma İstanbul Aydın Üniversitesi'nde yürütülen "Dinamik Yeteneklerin Kurumsal Dijital Yeterlilik Üzerine Etkisi: Büyükçekmece Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir..



Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between Büyükçekmece Municipality employees' perceptions of their institution's dynamic capabilities and their perceptions of institutional digital competence, and to investigate the effect of dynamic capabilities on institutional digital competence. A quantitative research design was employed, and data obtained from 409 employees of Büyükçekmece Municipality were analyzed. SPSS 21.0 was used for data analysis, including t-test, one-way ANOVA, Pearson correlation, and regression analyses. The findings indicate that the sensing/seizing and reconfiguration dimensions have positive and significant effects on institutional digital competence. The two dimensions jointly explain approximately 85% of the variance in institutional digital competence ($R^2=0.846$), while the total dynamic capabilities score explains approximately 85% of the variance ($R^2=0.848$). A strong and positive relationship was also found between dynamic capabilities and institutional digital competence ($r=0.92$; $p<0.01$). The study contributes to understanding the relationship between employees' perceptions of institutional dynamic capabilities and institutional digital competence in the context of local government.

Keywords: Dynamic Capabilities, Institutional Digital Competence, Digitalization, Municipal Employees.

1. GİRİŞ

Dinamik yetenekler yaklaşımı, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamak amacıyla mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini yeniden yapılandırma süreçlerine odaklanmaktadır. Teece (2007), dinamik yetenekleri çevresel değişimleri algılama, fırsatları yakalama ve örgütsel kaynakları yeniden yapılandırma kapasitesi üzerinden açıklamaktadır. Eisenhardt ve Martin (2000) ise dinamik yetenekleri, örgütlerin değişen pazarlara uyum sağlamak ve kaynaklarını yeni biçimlerde kullanmak amacıyla gerçekleştirdikleri süreçlerle ilişkilendirmektedir. Bu çerçevede, yalnızca özel sektör işletmelerinin değil, değişen toplumsal ihtiyaçlara ve teknolojik gelişmelere yanıt vermek durumunda olan kamu kurumlarının da uyum kapasitesinin incelenmesine imkân sağlamaktadır.

Yerel yönetimler, vatandaşların gündelik yaşamını doğrudan etkileyen hizmetleri sunmaları nedeniyle çevresel ve teknolojik değişimlerden hızlı biçimde etkilenmektedir. Özellikle dijital hizmet kanallarının yaygınlaşması, veri temelli karar alma süreçlerinin önem kazanması ve hizmetlerin dijital ortama taşınması, belediyelerin yalnızca teknolojiye sahip olmasını değil, bu teknolojileri kurumun süreçleri ve kaynaklarıyla bütünleştirebilmesini de gerekli kılmaktadır. Bu nedenle dinamik yeteneklerin algılama/ele geçirme ve yeniden yapılandırma boyutlarının, kurumların dijital yeterliliklerini geliştirme kapasitesiyle ilişkili olması beklenmektedir. Nitekim çalışmada kullanılan Kurumsal Dijital Yeterlilik Ölçeği, kurumların dijital yeterlilik ve dijital strateji boyutlarını çalışanların kurumlarına ilişkin algıları üzerinden değerlendirmektedir (Tutar vd., 2024).

Bununla birlikte, dinamik yetenekler literatürünün önemli bir bölümü işletmelerin rekabet ve performans sonuçlarına odaklanırken, yerel yönetimlerde dinamik yeteneklerin kurumsal dijital yeterlilikle ilişkisini çalışan algıları üzerinden inceleyen çalışmaların sınırlı olması bu araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel sorusu, Büyükçekmece Belediyesi çalışanlarının kurumun dinamik yeteneklerine ilişkin algılarının kurumun dijital yeterliliğine ilişkin algılarıyla nasıl bir ilişki içinde olduğu ve dinamik yeteneklerin kurumsal dijital yeterlilik üzerindeki etkisinin ne düzeyde olduğudur. Araştırma, bu ilişkiyi dinamik yeteneklerin algılama/ele geçirme ve yeniden yapılandırma boyutları ile kurumsal dijital yeterlilik arasındaki ilişkiler üzerinden test etmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yerel Yönetimler

Belli hedeflere erişmek ve belirli ihtiyaçları gidermek için insanlığın tarihi gelişimi ile aynı doğrultuda yerel yönetimler oluşmuştur. Yerel yönetimlerin sorumlulukları arasında bazı kamusal hizmetler bulunmaktadır. Söz konusu bu kamusal hizmetlerin politik, idari ve sosyal özellikler taşıdığı bilinmektedir. Yerel yönetimler, bu doğrultuda belirlenmiş kamusal hizmetleri gerçekleştirebilmek için maddi kaynaklara gerek duymaktadır (Nadaroğlu, 2001: 174). Bu kaynakları belirlerken öncelikle ihtiyaçların neler olduğu, ne tür kamu hizmetlerinin verileceği planlanıp, hesaplandıktan sonra yeterli ve gerekli kaynaklar veya maddi imkânlar hazır edilmelidir. Zaman içinde hem ihtiyaçlar hem kaynaklar değişip çeşitlenmekte ve piyasa ekonomisine göre yeniden şekillenmektedir. Kamu yönetiminde merkezi yönetim ile yerel yönetim bakımından ‘etkinlik’ ilkesi ele alındığında yerel yönetim kuruluşlarının yerel hizmetleri daha verimli ve etkili biçimde yürüttüğü görülmektedir. Bu durumda üç ölçüte özen gösterilmektedir. Bu ölçütler şöyle sıralanmıştır (Keleş, 2014: 33):

- En ideal hizmet alanı büyüklüğünün incelenmesi,
- Yerel yönetim birim sayılarının incelenerek israfa engel olunması,
- Yerel yönetimlere verimli ve etkili bir biçimde gerçekleştirebilecekleri sorumlulukların yüklenmesi.

Yerel yönetimlerin kamudan ayrı tüzel kişiliklerinin, bütçelerinin ve gelir kaynaklarının bulunmasına, bölgesel sınırlamalarının açık bir biçimde belirli olmasına, yerel yönetim kuruluşlarının yetki ve sorumluluk alanlarının yasalarca belirlenmiş olmasına gerek duyulmaktadır. Yerel yönetimlerin önemi aşağıda sıralanan maddelerde belirtilmiştir (Pustu, 2005: 130):

- Kamusal mal ve hizmetlerin talebinde işlem harcamalarının düşürülmesi,
- Kamu kesimince üretimi yapılan mal ve hizmetlerin vatandaşların arz ve seçimlerine uyumluluğunun sağlanması,
- Kaynak israfının engellenmesi,
- Demokrasi bilinci ve katılımcı yönetim yaklaşımını geliştirmesi.

Yerel yönetim birimleri birtakım niteliklere göre gruplandırılmaktadır. Yerel yönetimler genel olarak amaçlarına ve niteliklerine göre iki başlıkta ele alınmaktadır. Yerel yönetimler, amaçlarına göre genel amaçlı ve özel amaçlı olacak şekilde sınıflandırılmaktadır. Yerel yönetimler niteliklerine göre ise temsil niteliği bulunan ve temsil niteliği bulunmayan yerel yönetimler şeklinde gruplandırılmaktadır. Amaçlarına göre ayrılan yerel yönetimlerin ilk türü genel amaçlı yerel yönetimler olarak belirtilmektedir. Yerel halkın temel hayatında etkili olan iş ve hizmetleri sağlamak amacıyla, yerel halk tarafından kurulan, yönetim ve yürütme unsurları genel amaçlı yerel yönetimler olarak nitelendirilmektedir (Yaylı ve Pustu, 2016: 134). Bu tür yerel yönetimlere örnek olarak il özel idareleri, belediyeler (büyükşehir belediyesi, il belediyesi, ilçe belediyesi, belde belediyesi) ve köyler verilebilmektedir. Yerel yönetimler, belirli bir bölgede yaşamlarını sürdüren insanların ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan idari birimler olarak açıklanmaktadır. Türkiye’de anayasaya dayalı yerel yönetimler, il özel idaresi, belediye ve köy olacak şekilde üç tür şeklinde ele alınmaktadır. Bu birimler tarafından verilen hizmetler de yerel kamu hizmetleri şeklinde ifade edilmektedir (Sezer, 2008: 162).

5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 3. maddesinde ‘Belediye: Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi’ ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 3. maddesinde ‘Büyükşehir belediyesi: Sınırları il mülki sınırı olan ve sınırları içerisindeki ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlayan; idarî ve malî özerkliğe sahip olarak kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi’ ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu’nun 3. maddesinde il özel idaresi:

İl halkının mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi olarak tanımlanmaktadır.

Yerel yönetimler, halka en yakın idari birimler olarak yerel kamu hizmetlerinin sunumunda yönetim sistemimizde önemli bir rol oynamaktadır. Son senelerde yerel yönetimler daha fazla önemsenmiş ve merkezi yönetimin sunduğu kamu hizmetlerinin bazıları yerel yönetimlere devredilmiştir. Zira kaliteli bir kamu hizmeti günümüz vatandaşlarının en ciddi beklentilerinden biri haline gelmiştir. Aynı zamanda yerel yönetimler yerel halkın ihtiyaçlarına doğrudan cevap veren ve yerel hizmetler sunan önemli kuruluşlar olarak nitelendirilmiştir (Kavas, 2017: 75). Yerel yönetimlerin varlığı, yerel özellikli hizmetlerde etkinlik ve verimlilik oluşturması açısından da büyük önem arz etmektedir. Belli bir bölgede yaşamlarını sürdüren halkın müşterek şekilde yararlanacağı yerel özellikteki hizmetleri sağlamakla yükümlü bulunan yerel yönetimler, bu gibi hizmetleri halka sunan en yakın yönetim kuruluşları olarak görülmektedir (Söyüt ve Sürmeli, 2017: 233).

Yerel hizmetler, bir yerde veya bölgede yaşayan insanları ilgilendiren hizmetlerdir ve ülke çapındaki insanları alakadar etmemektedir. Bu hizmetler, özellikleri gereği yerel halkın günlük hayatında önem arz eden bir yer tutar ve hayatı kolaylaştırır. Bu kapsamda yerel hizmetler, belirli alanlara uzanan hizmetler olarak nitelendirilmektedir (Sezer ve Vural, 2010: 203). Bir hizmetin yerel kamu hizmeti olarak değerlendirilmesi için öncelikle hizmeti sağlayanın yerel yönetim kuruluşu olması veya alakalı yerel yönetim kuruluşunun yakın gözetimi ve denetiminde bulunan bir kuruluş olup, o hizmeti sunması gerekmektedir (Vural, 2007: 15).

Yerel kamu hizmetlerinin sağlanmasında zaman zaman bazı problemler karşımıza çıkmaktadır. Örnek vermek gerekirse bir yörede hayatını sürdürenlerin ortak gereksinimi ulusal nitelikte veya yerel nitelikte olmaktadır. Bu konuda gereksinimin ulusal olmaktan ziyade yerel nitelikte olması bir hizmetin yerel hizmet şeklinde ele alınmasında daha belirleyici olmaktadır (Sezer ve Vural, 2010: 21). Yerel yönetimlerden belediyeler, günümüzde yerel hizmet sağlanmasının esas unsurları şeklinde değerlendirilmektedir. Büyükşehirlerde yerel hizmetlerin sağlanması büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyesinin sorumluluğunda bulunmaktadır (Keleş, 2014: 2). Ülkemizde de yerel nitelikli kent hizmetleri büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasında bölünmüştür. 5216 sayılı Kanun'un 7. maddesine göre; il mülki sınırlar çapında önem arz eden hizmetler ve büyük kaynak gerektiren görevler büyükşehir belediyelerine; ilçe mülki sınırlar içinde daha küçük çapta olan, büyük kaynak ve yatırım gerektirmeyen hizmetler ise ilçe belediyelerine bırakılmıştır.

Yerel hizmetlerden bazıları ortaklaşa sağlanırken büyükşehirlerde, büyükşehir ve ilçe belediyesi arasında iş birliği sağlama görevi büyükşehir belediyesine verilmiştir. Zira büyükşehirdeki hizmetlerde bütünlüğün sağlanmasında çıkabilecek karışıklıklarda çözüm yasayla büyükşehir belediyelerine devredilmiştir (Şengül, 2007: 225). Yerel yönetimler, halka en yakın kuruluşlar olmakta ve yerel yönetimlerin halka sağladığı yerel kamu hizmetlerinde bazı ortak nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikler kamu hizmetlerinin özellikleri, görev ve sorumlulukları 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 442 sayılı Köy Kanunu ve 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu gibi yasal düzenlemelerde sıralanmıştır (Gözler, 2018: 30):

Nihayetinde mer'î mevzuat bağlamında bakıldığında pek çok kamu hizmeti, yerel yönetimlerin görev ve sorumlulukları içerisinde belirlenmiştir. Yerel yönetimler bu görev ve sorumlulukları idari ve mali özerklik çerçevesinde yerine getirirken merkezi yönetimin destek ve katkısına ihtiyaç duyabilmektedir. Zaten üniter devlet yapısında özerklik anlayışı; siyasi bağımsızlıktan öte, kamu hizmetlerinin ifa edilmesinde uyumlu, koordineli ve dayanışma ruhu içerisinde, merkezi ve yerel yönetimin kendi yasal sorumlulukları çerçevesinde hareket ederek kamunun ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamak olarak anlaşılmalıdır.

2.2. Dinamik Yetenekler

Ticaretteki sınırlar küreselleşen pazarlar ile birlikte ortadan kaldırılırken, rekabet ortamında işletmeler hayatta kalmak için yeni stratejiler geliştirmeye başlamıştır. Bu sebeple işletmeler değişime ayak uydurabilmek için yeni fırsatlar yakalamaya çalışmaktadır. İşletmeler için bu kapsamda gerekli iç operasyonlar planlanmalıdır. Günümüzde yöneticilerin karşılaşmış olduğu en büyük sorunlardan biri hızlı değişen ortamlara işletmelerin uyum sağlaması, bu belirsizliği en az indirerek yapması ve en önemlisi de önceden planlanmayan gelişmelere hazırlıklı yakalanmasıdır.

Rekabet ortamı teknolojinin ve çevrenin etkisi ile artmıştır. Bunun yanı sıra enflasyonun dalgalı olması, faiz oranları ve döviz kuru değişiklikleri ve hükümetlerin uygulamış olduğu politikalar gibi etkenler de rekabet ortamını etkilemektedir. Artık işletmelerin davranışlarının esnek olması ve çalışanların da aynı şekilde uyum sağlaması her zamankinden daha önemli bir hale gelmiştir. İş hayatında yaşanan bu belirsizlik ve değişimler yönetim alanının üzerinde durduğu önemli bir konu haline gelmiştir. İşletme yöneticileri dinamik düşünme becerilerini uygulamalıdır. Çünkü rekabet artık yerel olarak değil evrensel olarak değişiklik göstermektedir (Bayram, 2024). Bunun yanı sıra endüstri ortamında hızlı bir şekilde değişmekte ve bu engellere ek olarak tüketiciyi memnun etme çabası da ortaya çıkmaktadır (Akkaya vd., 2019: 35).

İşletmelerin yapısal ve teknik olan mevcut temel becerilerinin, teknolojik ve çevresel değişimin bir neticesi olarak dinamizm kazanması, dinamik yetenekler olarak adlandırılmaktadır. Bu yetenekler süreç geliştirme, araştırma ve geliştirme ve teknoloji transferi yönetimi dahil olmak üzere çeşitli kurumsal alanlarla ilgilidir. Dinamik beceriler işletmelere gerek kısa gerekse uzun vadede rekabet avantajı sağlamanın dışında hem iç hem de dış baskılara hızla uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu kapsamda yeni stratejileri geliştirmesinde de yardımcı olmaktadır (Bayram, 2024). İşletmeler bu durumda sürekli olarak teknolojik, toplumsal, ekonomik, politik ve çevresel değişikliklerin etkilerine mücadele etmektedir. Ayrıca pazarda en etkili şekilde kaynakları kullanarak hayatta kalmaya çalışmaktadır.

Kaynak temelli yaklaşım işletmelerin iç yönetimine odaklanmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajlarını yaratarak sürdürülebilir olması için yararlanacakları organizasyon yeteneklerini ve kaynaklarını vurgulamaktadır. Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin yeteneklerinin oldukça durumsal ve incelikli olduğunu varsaymaktadır. Bir diğer ifadeye göre işletmenin yetenekleri rakip işletmeler tarafından kopyalanması zor olan iç kaynaklarının benzersiz kombinasyonları ve karşılıklı ilişkiler tarafından inşa ederek şekillendirilmektedir (Wu vd., 2023: 66). İşletmelerin aynı sektörde faaliyet göstermeleri durumunda dahi çeşitli kaynak kombinasyonlarına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. İşletmeler arasında stratejik kaynakların farklı şekillerde dağıtıldığı ve zaman içerisinde bu çeşitliliği sürdürülebilir olduğu varsayımı dayanmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım için yapılan araştırmalar sonucunda işletmelerin farklı özelliklere sahip bir kaynak havuzu olduğu belirtilmiştir. Havuzda yer alan kaynakların nadir, taklit edilemez, ikame edilemez ve değerli olduğunda işletmelerin rekabet avantajı elde edebilecekleri ileri sürülmüştür. İşletmeler böylelikle rakip işletmeler tarafından kolay taklit edilemeyen benzersiz stratejiler tasarlamalarına imkan tanıyan kaynaklar elde ederek kendileri lehine rekabet avantajı elde edebilirler (Laskovaia vd., 2018: 74).

Yapılan araştırmalarda dinamik yetenekler ile ilgili en belirgin tanım; işletmelerin hızlı değişen iş ortamlarına iç ve dış kaynakların hitap etmesi ve şekillendirilmesi için uyum sağlaması, inşa edilmesi ve yeniden yapılandırılması yeteneğini belirleyen üst düzey yetkinliklerdir. Akademisyenler arasında dinamik yetenekler için en çok atıfta bulunan tanımdır. Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yetenekleri, işletmelerin pazardaki değişimlerine uyum sağlama ve hatta pazarda değişiklik yaratması amacıyla kaynakları kullanan süreçler olarak ifade edilmektedir. Yapılan tanımlamalar dinamik yeteneklerin işletmelerin stratejik olarak mevcut kaynakların yeni biçimlerini elde edebileceği örgütsel rutinler olduğu ileri sürülür. Bununla birlikte dinamik yetenekler kullanılarak elde edilebilecek tek sonuç mevcut kaynakların yeni biçimlerine ulaşmak değildir.

Dinamik yeteneklerin birbirini tamamlayıcı ve ilişkili çok boyutlu bir yapısı bulunmaktadır. Dinamik yetenek faaliyetleri operasyonel amaçlar için üç grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar; fırsatları ve tehditleri algılama, fırsatları yakalama ve kaynaklara dönüştürme veya yeniden yapılandırma yetenekleridir. Teece (2007), tarafından dinamik yetenekler ile ilgili yapılan tanımlamalar şeklinde çevresel değişim algılamayı dönüştürmeyi ve yakalamayı içermektedir:

- Algılama, müşterilerin talepleri ile ilgili olarak teknolojik fırsatların tanımlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini içermektedir.
- Yakalama, fırsatların ve ihtiyaçların ele alınması ve değer elde edilebilmesi amacıyla kaynakların seferber edilmesi, değişimlerin iş süreçlerinin işlerinde özümsemesi ve kullanılması ile ilişkilidir.
- Algılanıp yakalanan dinamik yetenekler, bir işletmenin dönüşümünü sürekli belirlenmesini kapsar. Dinamik olmasıyla ilgili olarak dinamik yeteneklerin en temel özelliği de budur.

2.3. Kurumsal Dijital Yeterlilik

Bireysel dijital yeterlilik, kişinin dijital araçları kullanma bilgi, beceri ve tutumlarını ifade ederken; kurumsal dijital yeterlilik, bir kurumun dijital teknolojileri, süreçleri ve stratejileri kurumsal amaçlar doğrultusunda kullanabilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu ayrım araştırma açısından önemlidir. Çünkü bu çalışmada dijital yeterlilik doğrudan çalışanların bireysel dijital becerilerini ölçmek amacıyla değil, çalışanların görev yaptıkları kurumun dijital yeterliliğine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla ölçülmektedir. Kullanılan Kurumsal Dijital Yeterlilik Ölçeği de kurumların dijital yeterliliklerini değerlendirmeye yönelik geliştirilmiştir (Tutar vd., 2024).

Geçmişten günümüze nefes aldığımız dünya büyük bir değişim içerisinde. Değişen dünyaya uyum sağlayan ve kendini sürekli yenileyen yeni iletişim teknolojilerinin, küreselleşme ve teknolojinin sonucunda bu paradigmadaki daha çok etkisinin görüldüğü açıkça ortadadır. Günlük yaşantımızı en ince ayrıntısına kadar kolaylaştırmakta olan teknoloji hem bireysel hem de toplumsal açıdan bizi değiştirmekte ve maalesef eski bağlarımızın zedelenmesine ve kopmasına neden olmaktadır. Yeni iletişim teknolojileri bilgiye her koşulda zaman kavramı ve mekân engeli olmadan ulaşımı sağlamakta ivme kazanırken eş zamanlı dolaşımı sağlayabilmektedir. Elbette iyi taraflarının dışında bu durum aynı zamanda bilgi güveninin kaybolmasına ve kişisel mahremiyetin zedelenmesine yol açtığı için pek çok eleştirin de ana hedefi olmuştur. Yeni iletişim teknolojileri bireysel yaşantımızın içerisindeki sosyo-kültürel yönleri de yeniden şekillendirmektedir. Bir toplumda yaşayan insanları ve bu insanların kültürlerini teknolojik gelişim düzeyi birbirlerine yakınlaraştırması aynı zamanda farklı niteliklere sahip bu toplumların birbirleriyle etkileşim halinde olmasını beraberinde getirmiş ve bunun sonucunda da toplumsal değişime ivme kazandırmıştır (Özçağlayan, 1998: 21). Bununla sınırlı kalmayan iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler başta savunma sanayi, ulaştırma, lojistik, meteoroloji, jeoloji, tıp, genetik ve moleküler biyoloji gibi toplumsal hayata etki eden pek çok alandaki başkaca gelişmelerin ve yeniliklerin önderi olmuştur. En çok önem arz eden bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki dinamik gelişmeler, “üretim için her türlü bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, zaman ve mekân konusunda sağladığı avantajlarla, üretimde etkinliği ve verimliliği arttırmıştır” (Erkan, 1994: 25). Günlük hayatta bahsedilen bu teknolojilerin sürekli kullanılması kişinin hayat kalitesini artırmakta ve kolaylaştırmaktadır.

Günümüzde teknoloji odaklı dünyada temel dijital beceriler gerek iş hayatında gerekse bireysel olarak başarılı olmak için gerekli önemli yeteneklerdir. Dijital beceriler, dijital içeriklerinin düzenlenmesi ve üretilmesi, model iletişim araçlarının kullanılması, veri ve bilgi yönetimi gibi bir dizi beceri içerir. Öncelikli olarak internet ve bilgisayar dijital becerilerin temel taşıdır. İnternete erişim ve bilgisayar kullanma becerisi olan kişiler dijital dünyayı anlama ve etkili bir şeyler kullanma konusunda avantaj sahibidir. Bilgisayar becerileri, dosya yönetimi, temel kavramlar, güvenlik ve yazılım kullanımı gibi konuları içerirken; internet becerileri ise araba motorları, e- posta kullanımı, internet tarayıcıları, güvenlik ve çevrim içi etkileşim konularını kapsar (Budak ve Budak, 2012: 87).

Dijital içerik düzenleme ve üretme becerileri de günümüzde önemli bir konuma gelmiştir. Ses, video, metin ve fotoğraf gibi dijital içerik türlerinin yaratılması ve düzenlenmesi becerileri pazarlama,

reklamcılık ve iletişim gibi alanlarda büyük bir avantaj sağlar. Bu konuda kullanılan yazılımlar dijital içeriklerinin düzenlenmesi ve oluşturulması yetenekleri, dijital medyada bireylerin öne çıkmasını sağlar. Veri ve bilgi yöntemi yetenekleri de temel dijital beceriler arasında yer alır (Gökbulut, 2021: 48).

Günümüzde internet büyük bir veri kaynağıdır. İnternetin etkili bir şekilde yönetilmesi ve bilgiye hızlı erişim büyük önem taşır. Bilgiye ulaşma ve değerlendirme yetenekleri, arama motorlarının kullanılması, güvenilir ve doğru bilgilerin bulunmasına yardımcı olur. Veri yöntemi becerileri de büyük miktardaki verilerin düzenlenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması konusunda kişilere yardımcı olmaktadır (Yenice, 2022: 78). Son olarak dijital güvenlik becerileri de büyük bir öneme sahiptir. Veri ihlalleri ve siber suçlar teknolojinin gelişmesi ile birlikte artmıştır. Dijital güvenlik becerileri, kimlik hırsızlığına karşı önlem alınması, üçlü paralı oluşturulması, olası tehditlere karşı korunması gibi konuları kapsar. Bu becerilere sahip olarak güvenli bir şekilde dijital dünyada hareket edebilir. Aynı zamanda bu kişiler kendilerine gelen saldırılara da karşı koyabilmektedir (Namazcı, 2012: 41).

Toplum üzerinde dijital yeterlilik kavramının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çünkü sadece somut teknolojilerin kullanılması değil ayrıca etkili bir şekilde teknolojilerin kullanılmasına yönelik dijital okuryazarlık, teori ve yaklaşım gibi soyut yönleri de içerisinde bulundurmaktadır. Bu şekilde dijital yeterliliğin tanınımının yapılması, istihdam edilebilirlik, boş zaman, öğrenme, katılım ve toplu katılım gibi farklı alanları kapsar. Bireylerin ve toplumun dijitalleşmeden etkilenmeye devam etmesi durumunda insanların güçlü dijital yeterlilik geliştirmesi ve sürdürmesi giderek artmaktadır (Özmen ve Keskin, 2021: 68).

Dijital yeterlilik bireylerin dijital medyayı verimli bir şekilde kullanabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlarla gelişmesi adına sosyal katılıma teşvik etmede çok önemli bir rol oynar. Dijital yeterlilikle dijital vatandaşlık kavramı yakından ilişkilidir. Çevrim içi ortamlarda etik standartları anlamayı ve bunlara uymayı içerir. Bu durum çevrim içi ortama tam katılımı ifade eden dijital erişimin dışında dijital alanlarda başkalarının haklarına ve mahremiyetine saygıyı da içerir. Etik hususların dijital yeterlilik kapsamında dahil edilmesi ile toplum ve bireyler sorumlu ve kapsayıcı dijital katılımdan yararlanır (Bozkurt, 2020: 24).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Dinamik yetenekler, örgütlerin değişen çevresel koşulları algılamasını, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmesini ve kaynaklarını yeniden yapılandırmasını sağlayan örgütsel kapasitelerdir (Teece, 2007; Eisenhardt ve Martin, 2000). Yerel yönetimlerde teknolojik gelişmelerin, dijital hizmet beklentilerinin ve veri temelli yönetim anlayışının yaygınlaşması, kurumların değişen koşullara uyum sağlama kapasitesini önemli hale getirmektedir. Bu çalışmada dinamik yeteneklerin kurumsal dijital yeterlilikle ilişkisi Büyükçekmece Belediyesi çalışanlarının kurumlarına ilişkin algıları üzerinden incelenmektedir. Araştırmanın amacı, dinamik yetenekler toplam puanı ile algılama/ele geçirme ve yeniden yapılandırma alt boyutlarının kurumsal dijital yeterlilik üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Araştırmanın önemi, dinamik yetenekler ile kurumsal dijital yeterlilik arasındaki ilişkinin yerel yönetim bağlamında ve çalışanların kurumlarına ilişkin algıları üzerinden incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Kurumsal dijital yeterlilik yalnızca teknik altyapının varlığıyla değil, kurumun dijital teknolojileri süreçlerine ve stratejilerine ne ölçüde entegre edebildiğiyle de ilişkilidir. Bu nedenle dinamik yeteneklerin çevresel değişimleri algılama, fırsatları yakalama ve kaynakları yeniden yapılandırma işlevlerinin kurumsal dijital yeterlilik açısından açıklayıcı bir çerçeve sağlayabileceği düşünülmektedir.

Dijital problem çözme karmaşık problemleri tanımlamak ve analiz etmek için dijital teknolojileri kullanmanın yanı sıra, değişen koşullara yanıt olarak yenilik yapma ve uyum sağlama yeteneğini içermektedir. Kurumsal dijital problem çözme becerisi aynı zamanda, kurumun web sayfalarını ve uygulamalarını kullananların dijital kaygı, dijital uyumluluk ve dijital aşırı yüklenme sorunlarıyla da başa çıkmaları gerekmektedir. Dijital problem çözme becerisinin olmaması durumunda kişisel bilgilerin

kötü niyetle kullanılması, dijital ortamda iş yapamama, yavaşlık, hantallık ve işlem maliyetlerinde artış gibi çeşitli riskler ve sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Dijital yeterliliğe öncelik vermeyen kuruluşlar, geride kalma, fırsatları kaçırma ve siber tehditler ve veri ihlalleri nedeniyle artan risklerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Kurumların dijital güvenlik ve erişilebilirliğin yanında dijital aşırı yüklenme riskini yönetmeleri gerekmektedir. Bütün bu zorlukların üstesinden gelme konusunda kuruluşların çalışanlarına sürekli eğitim ve destek sağlamaları önemli bir husustur. Ayrıca örgütte dijital yetkinliğe değer veren ve sürekli öğrenme ve gelişimi teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı Büyükçekmece Belediyesi çalışanları üzerinde dinamik yeteneklerin kurumsal dijital yeterlilik üzerindeki etkisi araştırmaktır.

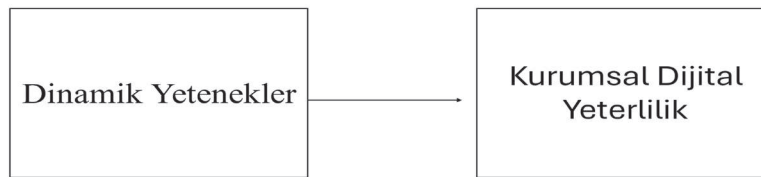
3.2. Araştırmanın modeli ve hipotezleri

Araştırmanın kuramsal çerçevesi ve değişkenleri literatür taraması yoluyla belirlenmiştir. Dinamik yetenekler ile kurumsal dijital yeterlilik arasındaki ilişki, kullanılan ölçekler ve araştırma modeli doğrultusunda test edilmiştir. Dinamik yetenekler ölçeğinin algılama/ele geçirme ve yeniden yapılandırma boyutları bağımsız değişkenler; kurumsal dijital yeterlilik ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma modeli, dinamik yeteneklerin kurumsal dijital yeterlilik üzerindeki etkisini sınamaya yöneliktir.

Çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmaktadır. Konuyla ilgili araştırma ve makale araştırması yapılmıştır. Araştırma ve makale araştırması için ulusal araştırma merkezi ve Google Scholar kullanılmıştır. Ayrıca internetten ulaşılabildiği kadar yabancı kaynaklar ve kitaplardan da yararlanılmıştır. Araştırma soruları şunlardır:

- Belediyeler dinamik yeteneklerin (İnovatif gelişmelerin ve kendini geliştirmiş konusunda uzman çalışanların) algılanması hususunda gerekli çalışmalarda bulunuyorlar mı?
- Belediyeler dinamik yetenekleri yakalama (Kurum için bu yeteneklerin farkına vararak kuruma getirme yani bu dinamik yeteneklerden yararlanma) konusunda başarılı olabiliyorlar mı?
- Belediyeler dinamik yeteneklerden yararlanmak için kurumsal dönüşümlerini gerçekleştirebiliyorlar mı?
- Belediyelerde Kurumsal dijital yeterlilik geliştirilmekte midir?
- Belediyelerde dinamik yetenekler kurumsal dijital yeterliliği etkileyebilir mi?

Araştırmanın modeli aşağıda Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Dinamik yeteneklerin çevresel değişimleri algılama, fırsatları yakalama ve örgütsel kaynakları yeniden yapılandırma kapasitesini ifade etmesi, bu yeteneklerin dijital dönüşüm gerektiren koşullara uyum sağlama ile ilişkili olabileceğini göstermektedir (Teece, 2007). Yerel yönetimlerde dijital hizmetlerin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin kuruma kazandırılması ve mevcut süreçlerin yeniden düzenlenmesi, kurumun değişen çevreye uyum sağlamasını gerektirmektedir. Bu nedenle dinamik yeteneklerin daha yüksek algılanmasının kurumsal dijital yeterliliğin de daha yüksek algılanmasıyla ilişkili olması beklenmektedir.

Yeniden yapılandırma boyutu ise mevcut kaynakların, süreçlerin ve örgütsel yapıların değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesini ifade etmektedir (Teece, 2007). Dijital dönüşüm yalnızca yeni teknolojilerin

edinilmesini değil, bu teknolojilerin mevcut iş süreçleri ve örgütsel yapı ile bütünleştirilmesini de gerektirmektedir. Bu nedenle yeniden yapılandırma yeteneğinin daha yüksek olması ile kurumsal dijital yeterlilik algısının daha yüksek olması beklenmektedir. Bu doğrultuda H2 oluşturulmuştur.

Algılama/ele geçirme boyutu, değişen ihtiyaçların ve fırsatların fark edilmesi, bunların değerlendirilmesi ve kurumun kaynaklarının bu fırsatlardan yararlanmak üzere harekete geçirilmesiyle ilişkilidir. Dijitalleşme bağlamında yeni teknolojilerin, hizmet ihtiyaçlarının ve dijital fırsatların fark edilmesi ve bunların kurum süreçlerine dâhil edilmesi, kurumsal dijital yeterliliğin gelişmesine katkı sağlayabilecek bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle H1 oluşturulmuştur.

Araştırmanın sorularından hareket ederek ve yukarıdaki araştırma modelinden yararlanılarak oluşturulan araştırma hipotezleri şunlardır:

H1: Dinamik yeteneklerin algılama/ele geçirme boyutunun kurumsal dijital yeterlilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

Dinamik yeteneklerin toplam düzeyinin kurumsal dijital yeterlilikle ilişkili olması ise alt boyutların birlikte oluşturduğu genel örgütsel uyum kapasitesinin değerlendirilmesine dayanmaktadır. Dinamik yeteneklerin bütüncül olarak güçlü olması, kurumun değişen çevresel koşullara yanıt verme ve kaynaklarını yeniden düzenleme kapasitesini artırabilir. Bu kuramsal gerekçeden hareketle H3 oluşturulmuştur.

H2: Dinamik yeteneklerin yeniden yapılandırma boyutunun kurumsal dijital yeterlilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Dinamik yeteneklerin toplam düzeyinin kurumsal dijital yeterlilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni Büyükçekmece Belediyesi çalışanlarıdır. Büyükçekmece Belediyesi çalışanlarından gönüllü olan 400 katılımcı araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Katılımcılar kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Çalışma için üç ay süresince veri toplanarak 409 katılımcıya ulaşılmıştır.

Kolayda örnekleme yönteminin kullanılması, araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayanması ve araştırmanın tek bir belediyenin çalışanlarıyla sınırlı olması nedeniyle bulguların tüm belediyelere veya tüm yerel yönetim çalışanlarına genellenmesinde dikkatli olunmalıdır. Bulgular, araştırmanın yürütüldüğü örneklem ve kurum bağlamında değerlendirilmelidir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç bölümden oluşan anket formundan yararlanılmıştır. Anket formunun birinci bölümü olan demografik bilgi formu, 4 sorudan oluşmaktadır. Demografik sorularla araştırmaya katılan Büyükçekmece belediyesi çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki kıdem öğrenilmeye çalışılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde, kurumun dijital yeterliliğine ilişkin çalışan algısını değerlendirmek amacıyla Tutar, Erdem ve Şahin (2024) tarafından geliştirilen Kurumsal Dijital Yeterlilik Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte beşli Likert tipinde (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) 20 madde ve iki boyut (kurumsal dijital yeterlilik, kurumsal dijital strateji) bulunmaktadır. Ölçekte yüksek puan, çalışanların kurumlarının dijital yeterliliğine ilişkin algılarının daha olumlu olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,95; alt boyutların Cronbach alfa katsayıları 0,90 ve 0,92 olarak tespit edilmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde, kurumun dinamik yeteneklerine ilişkin çalışan algısını değerlendirmek amacıyla Wilden vd. (2013) tarafından geliştirilen ve Bayram (2024) tarafından Türkçeye uyarlanan Dinamik Yetenekler Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte beşli Likert tipinde (1: Kesinlikle

katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) 11 madde ve iki boyut (algılama/ele geçirme, yeniden yapılandırma) bulunmaktadır. Ölçekte yüksek puan, çalışanların kurumlarının dinamik yeteneklerine ilişkin algılarının daha olumlu olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,90; alt boyutların Cronbach alfa katsayıları 0,85 ve 0,80 olarak tespit edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada verilerin analizinde SPSS 21.0 istatistik yazılımından yararlanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri frekans ve yüzde tablosunda gösterilmiştir. Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarına ait aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık katsayıları betimsel istatistik tablosunda gösterilmiştir. Ölçek puanlarının normallik sınavında çarpıklık katsayısı (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları dikkate alınmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının ± 1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Normal dağılım göstermeyen puanların uygun dönüşümleri (karekök, logaritmik, ters dönüşüm) yapılarak parametrik testler kullanılabileceği gibi normal dönüşüm mümkün olmadığında non-parametrik testler kullanılmalıdır (Büyüköztürk, 2011). İki alt boyut puanının logaritmik dönüşümü yapılarak puanların cinsiyete göre karşılaştırmasında bağımsız iki örneklem t testinden; yaş grupları, öğrenim durumu ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırmasında tek yönlü ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla varyansların homojen olduğu durumlarda (Levene test istatistiğine ait $p > 0,05$) LSD post hoc testinden; varyanslar homojen olmadığı durumlarda Games-Howell post hoc testinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin analizinde Pearson korelasyon analizinden; dinamik yeteneklere ilişkin algının kurumsal dijital yeterlilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 ($p < 0,05$) olarak kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	143	35,0
	Erkek	266	65,0
Yaş grupları	18-24 yaş	7	1,7
	25-34 yaş	174	42,5
	35-44 yaş	117	28,6
	45-54 yaş	111	27,1
Öğrenim durumu	Lise	8	2,0
	Ön lisans	153	37,4
	Lisans	216	52,8
	Lisansüstü	32	7,8
Kurumdaki çalışma süresi	1 yıldan az	15	3,7
	1-5 yıl	150	36,7
	6-10 yıl	111	27,1
	11 yıl ve üstü	133	32,5

Araştırmaya katılan 409 belediye çalışanı katılımcının %35’i kadın, %65’i erkektir. Katılımcıların %1,7’si 18-24 yaş, %42,5’i 24-34 yaş, %28,6’sı 35-44 yaş, %27,1’i 45-54 yaş grubundadır. Katılımcıların %2’si

lise, %37,4'ü ön lisans, %52,8'i lisans, %7,8'i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %3,7'sinin kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az, %36,7'sinin 1-5 yıl, %27,1'inin 6-10 yıl, %32,5'inin kurumdaki çalışma süresi 11 yıl ve üstüdür.

4.2. Betimsel Bulgular

Tablo 2'de ölçek ve alt boyut puanlarına ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyut Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyut	N	Min.	Maks.		SS	Çarpıklık	Basıklık
KURUMSAL DİJİTAL YETERLİLİK	409	1,00	5,00	3,24	0,93	0,32	-0,72
Kurumsal Dijital Yeterlilik	409	1,00	5,00	3,28	0,91	0,19	-0,63
Kurumsal Dijital Strateji	409	1,00	5,00	3,15	1,10	-0,40	-0,59
DİNAMİK YETENEKLER	409	1,00	5,00	3,16	0,95	0,42	-0,70
Algılama / Ele Geçirme	409	1,00	5,00	3,15	0,92	0,55	-0,43
Yeniden Yapılandırma	409	1,00	5,00	3,18	1,04	-0,33	-0,27

Tablo 2'ye göre kurumsal dijital yeterlilik ölçek puan ortalaması $3,24 \pm 0,93$ olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlara göre araştırmaya katılan belediye çalışanlarının algısına göre kurumun dijital yeterliliği orta düzeydedir ($100 * [3,24 - 1,00] / [5,00 - 1,00] = \%56,0$). Alt boyutlar incelendiğinde benzer şekilde dijital yeterlilik ($3,28 \pm 0,91$) ve dijital strateji ($3,15 \pm 1,10$) alt boyut puanlarının da orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2'ye göre dinamik yetenekler ölçek puan ortalaması $3,16 \pm 0,95$ olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlara göre araştırmaya katılan belediye çalışanlarının algısına göre kurumun dinamik yetenekleri orta düzeydedir ($100 * [3,16 - 1,00] / [5,00 - 1,00] = \%54,0$). Alt boyutlar incelendiğinde benzer şekilde algılama / ele geçirme ($3,15 \pm 0,92$) ve yeniden yapılandırma ($3,18 \pm 1,04$) alt boyut puanlarının da orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Ölçek Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırması

Tablo 3'te ölçek puanlarının cinsiyete göre karşılaştırmasına yer verilmiştir.

Tablo 3. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n		SS	t	p
KURUMSAL DİJİTAL YETERLİLİK	Kadın	143	3,33	0,99	2,60	0,010
	Erkek	266	3,07	0,91		
Kurumsal Dijital Yeterlilik	Kadın	143	3,38	0,94	3,82	0,000
	Erkek	266	3,02	0,89		
Kurumsal Dijital Strateji	Kadın	143	3,26	1,12	1,15	0,251
	Erkek	266	3,14	1,00		
DİNAMİK YETENEKLER	Kadın	143	3,27	1,06	0,61	0,541
	Erkek	266	3,21	0,85		
Algılama / Ele Geçirme	Kadın	143	3,29	1,04	0,13	0,899
	Erkek	266	3,28	0,83		
Yeniden Yapılandırma	Kadın	143	3,24	1,14	1,24	0,216
	Erkek	266	3,10	1,08		

Tablo 3'e göre kurumsal dijital strateji alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($p > 0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal dijital yeterlilik ölçek ($t = 2,60$; $p < 0,05$) ve kurumsal dijital yeterlilik alt boyut ($t = 3,82$; $p < 0,05$) puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın

katılımcıların kurumsal dijital yeterlilik ölçek ve kurumsal dijital yeterlilik alt boyut puanları, erkek katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 3'e göre dinamik yetenekler ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 4'te ölçek puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırmasına yer verilmiştir.

Tablo 4. Ölçek Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n		SS	F	p	Anlamlı Fark
KURUMSAL DİJİTAL YETERLİLİK	A-18-24 yaş	7	3,97	0,79	8,55	0,000	A,C,D>B
	B-25-34 yaş	174	2,93	0,93			
	C-35-44 yaş	117	3,42	0,99			
	D-45-54 yaş	111	3,19	0,83			
Kurumsal Dijital Yeterlilik	A-18-24 yaş	7	3,95	0,84	10,68	0,000	A,C,D>B
	B-25-34 yaş	174	2,93	0,89			
	C-35-44 yaş	117	3,47	0,95			
	D-45-54 yaş	111	3,08	0,82			
Kurumsal Dijital Strateji	A-18-24 yaş	7	4,00	0,75	6,88	0,000	A,C,D>B
	B-25-34 yaş	174	2,93	1,01			
	C-35-44 yaş	117	3,36	1,12			
	D-45-54 yaş	111	3,32	0,93			
DİNAMİK YETENEKLER	A-18-24 yaş	7	3,96	0,59	7,51	0,000	A,C,D>B
	B-25-34 yaş	174	3,00	0,88			
	C-35-44 yaş	117	3,37	1,00			
	D-45-54 yaş	111	3,41	0,86			
Algılama / Ele Geçirme	A-18-24 yaş	7	3,96	0,56	10,78	0,000	A,C,D>B
	B-25-34 yaş	174	3,01	0,86			
	C-35-44 yaş	117	3,41	0,96			
	D-45-54 yaş	111	3,53	0,81			
Yeniden Yapılandırma	A-18-24 yaş	7	3,96	0,67	3,34	0,019	A>B
	B-25-34 yaş	174	2,99	1,07			
	C-35-44 yaş	117	3,29	1,14			
	D-45-54 yaş	111	3,20	1,09			

Tablo 4'e göre kurumsal dijital yeterlilik ölçek ($F=8,55$; $p<0,05$), kurumsal dijital yeterlilik ($F=10,68$; $p<0,05$) ve kurumsal dijital strateji ($F=6,88$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell post hoc testi sonuçlarına göre 18-24 yaş, 35-44 yaş ve 45-54 yaş gruplarındaki katılımcıların kurumsal dijital yeterlilik ölçek ve alt boyut puanları, 25-34 yaş grubundaki katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4'e göre dinamik yetenekler ölçek ($F=7,51$; $p<0,05$), algılama / ele geçirme ($F=10,78$; $p<0,05$) ve yeniden yapılandırma ($F=3,34$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell post hoc testi sonuçlarına göre;

- 18-24 yaş, 35-44 yaş ve 45-54 yaş gruplarındaki katılımcıların dinamik yetenekler ölçek ve algılama / ele geçirme alt boyut puanları, 25-34 yaş grubundaki katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- 18-24 yaş grubundaki katılımcıların yeniden yapılandırma alt boyut puanları, 25-34 yaş grubundaki katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 5’te ölçek puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırmasına yer verilmiştir.

Tablo 5. Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırması

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	n		SS	F	p	Anlamlı Fark
KURUMSAL DİJİTAL YETERLİLİK	A-Lise	8	4,21	0,63	29,06	0,000	A,D>B,C
	B-Ön lisans	153	2,78	0,83			
	C-Lisans	216	3,25	0,91			
	D-Lisansüstü	32	4,16	0,74			
Kurumsal Dijital Yeterlilik	A-Lise	8	4,24	0,70	26,70	0,000	A,D>B,C
	B-Ön lisans	153	2,80	0,81			
	C-Lisans	216	3,21	0,88			
	D-Lisansüstü	32	4,09	0,77			
Kurumsal Dijital Strateji	A-Lise	8	4,17	0,60	27,70	0,000	A,D>B,C
	B-Ön lisans	153	2,75	0,89			
	C-Lisans	216	3,29	1,03			
	D-Lisansüstü	32	4,25	0,74			
DİNAMİK YETENEKLER	A-Lise	8	4,10	0,59	23,24	0,000	A,D>B,C
	B-Ön lisans	153	2,87	0,76			
	C-Lisans	216	3,33	0,94			
	D-Lisansüstü	32	4,09	0,81			
Algılama / Ele Geçirme	A-Lise	8	4,09	0,53	26,36	0,000	A,D>B,C
	B-Ön lisans	153	2,88	0,74			
	C-Lisans	216	3,42	0,90			
	D-Lisansüstü	32	4,08	0,82			
Yeniden Yapılandırma	A-Lise	8	4,13	0,72	15,43	0,000	A,D>B,C
	B-Ön lisans	153	2,86	1,01			
	C-Lisans	216	3,17	1,10			
	D-Lisansüstü	32	4,13	0,85			

Tablo 5’e göre kurumsal dijital yeterlilik ölçek ($F=29,06$; $p<0,05$), kurumsal dijital yeterlilik ($F=26,70$; $p<0,05$) ve kurumsal dijital strateji ($F=27,70$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell post hoc testi sonuçlarına göre lise ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların kurumsal dijital yeterlilik ölçek ve alt boyut puanları, ön lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 5’e göre dinamik yetenekler ölçek ($F=23,24$; $p<0,05$), algılama / ele geçirme ($F=26,36$; $p<0,05$) ve yeniden yapılandırma ($F=15,43$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell post hoc testi sonuçlarına göre lise ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların dinamik yetenekler ölçek ve alt boyut puanları, ön lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 6’da ölçek puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırmasına yer verilmiştir.

Tablo 6. Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması

Alt Boyutlar	Kurumdaki Süre	n		SS	F	p	Anlamlı Fark
KURUMSAL DİJİTAL YETERLİLİK	A-1 yıldan az	15	3,54	1,06	3,43	0,017	A,D>B,C
	B-1-5 yıl	150	3,08	0,96			
	C-6-10 yıl	111	3,02	0,95			
	D-11 yıl ve üstü	133	3,33	0,89			
Kurumsal Dijital Yeterlilik	A-1 yıldan az	15	3,52	1,06	1,63	0,183	
	B-1-5 yıl	150	3,06	0,96			
	C-6-10 yıl	111	3,11	0,88			
	D-11 yıl ve üstü	133	3,23	0,89			
Kurumsal Dijital Strateji	A-1 yıldan az	15	3,57	1,09	6,78	0,000	A,D>B,C
	B-1-5 yıl	150	3,10	1,00			
	C-6-10 yıl	111	2,91	1,11			
	D-11 yıl ve üstü	133	3,45	0,96			
DİNAMİK YETENEKLER	A-1 yıldan az	15	3,54	0,96	6,85	0,000	A,D>C
	B-1-5 yıl	150	3,15	0,90			
	C-6-10 yıl	111	3,01	0,93			
	D-11 yıl ve üstü	133	3,49	0,90			
Algılama / Ele Geçirme	A-1 yıldan az	15	3,57	0,94	9,42	0,000	A,D>C
	B-1-5 yıl	150	3,08	0,91			
	C-6-10 yıl	111	3,15	0,86			
	D-11 yıl ve üstü	133	3,59	0,85			
Yeniden Yapılandırma	A-1 yıldan az	15	3,48	1,03	7,09	0,000	A,D>C
	B-1-5 yıl	150	3,26	0,99			
	C-6-10 yıl	111	2,75	1,15			
	D-11 yıl ve üstü	133	3,32	1,12			

Tablo 6’ya göre kurumsal dijital yeterlilik alt boyut puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Kurumsal dijital yeterlilik ölçek ($F=3,43$; $p<0,05$) ve kurumsal dijital strateji ($F=6,78$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ve 11 yıl ve üstü olan katılımcıların kurumsal dijital yeterlilik ölçek ve kurumsal dijital strateji alt boyut puanları, kurumdaki çalışma süresi 1-10 yıl olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 6’ya göre dinamik yetenekler ölçek ($F=6,85$; $p<0,05$), algılama / ele geçirme ($F=9,42$; $p<0,05$) ve yeniden yapılandırma ($F=7,09$; $p<0,05$) alt boyut puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ve 11 yıl ve üstü olan katılımcıların dinamik yetenekler ölçek ve alt boyut puanları, kurumdaki çalışma süresi 1-10 yıl olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

4.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 7’de kurumsal dijital yeterlilik ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiye ait Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7. Kurumsal Dijital Yeterlilik ile Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki

Değişken	1	2	3	4	5	6
1-KURUMSAL DİJİTAL YETERLİLİK	1	0,97**	0,95**	0,92**	0,89**	0,83**
2-Kurumsal Dijital Yeterlilik		1	0,86**	0,87**	0,85**	0,77**
3-Kurumsal Dijital Strateji			1	0,90**	0,87**	0,84**
4-DİNAMİK YETENEKLER				1	0,97**	0,90**
5-Algılama / Ele Geçirme					1	0,77**
6-Yeniden Yapılandırma						1

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 7'ye göre kurumsal dijital yeterlilik ölçek puanı ile dinamik yetenekler ölçek ($r=0,92$; $p<0,01$), algılama / ele geçirme ($r=0,89$; $p<0,01$) ve yeniden yapılandırma ($r=0,83$; $p<0,01$) alt boyut puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7'ye göre kurumsal dijital yeterlilik alt boyut puanı ile dinamik yetenekler ölçek ($r=0,87$; $p<0,01$), algılama / ele geçirme ($r=0,85$; $p<0,01$) ve yeniden yapılandırma ($r=0,77$; $p<0,01$) alt boyut puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7'ye göre kurumsal dijital strateji alt boyut puanı ile dinamik yetenekler ölçek ($r=0,90$; $p<0,01$), algılama / ele geçirme ($r=0,87$; $p<0,01$) ve yeniden yapılandırma ($r=0,84$; $p<0,01$) alt boyut puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8'de dinamik yeteneklerin kurumsal dijital yeterlilik üzerindeki etkisine ait regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Dinamik Yeteneklerin Kurumsal Dijital Yeterlilik Üzerindeki Etkisi

	Bağımsız değişkenler	B	SHB	β	t	p	Tolerans	VIF
Model 1	Sabit	0,068	0,069		0,98	0,327		
	Algılama / Ele Geçirme	0,655	0,032	0,626	20,60	0,000	0,410	2,440
	Yeniden Yapılandırma	0,873	0,076	0,347	11,42	0,000	0,410	2,440
	$R^2=0,846$ $\Delta R^2=0,846$ $F_{(2; 406)}=1118,146$ $p=0,000$							
Model 2	Sabit	0,126	0,066		1,895	0,059		
	DİNAMİK YETENEKLER	0,938	0,020	0,921	47,676	0,000		
	$R^2=0,848$ $\Delta R^2=0,848$ $F_{(1; 407)}=2273,04$ $p=0,000$							

Dinamik yetenekler alt boyut puanlarının kurumsal dijital yeterlilik üzerindeki etkisini gösteren birinci modelin uygun olduğu ($F(2; 406)=1118,15$; $p<0,05$) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$; $Tolerans>0,20$) tespit edilmiştir. Algılama / ele geçirme ve yeniden yapılandırma birlikte, kurumsal dijital yeterlilikteki değişimin yaklaşık %85'ini ($R^2=0,846$) açıklamaktadır. Regresyon modeline göre algılama / ele geçirme ($\beta=0,63$; $t=20,60$; $p<0,05$) ve yeniden yapılandırma ($\beta=0,35$; $t=11,42$; $p<0,05$) değişkenlerinin kurumsal dijital yeterlilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Kurumun algılama / ele geçirme, yeniden yapılandırma yeteneklerine ilişkin algının artması, kurumsal dijital yeterliliğe ilişkin algının da artmasına neden olmaktadır.

Dinamik yetenekler ölçek puanının kurumsal dijital yeterlilik üzerindeki etkisini gösteren ikinci modelin uygun olduğu ($F(1; 407)=2273,04$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Dinamik yetenekler, kurumsal dijital yeterlilikteki değişimin yaklaşık %85'ini ($R^2=0,848$) açıklamaktadır. Regresyon modeline göre dinamik yeteneklerin kurumsal dijital yeterlilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,92$; $t=47,68$; $p<0,05$) bulunmaktadır. Kurumun dinamik yeteneklerine ilişkin algının artması, kurumsal

dijital yeterliliğe ilişkin algının da artmasına neden olmaktadır.

Regresyon sonuçlarında elde edilen yüksek açıklama oranları ($R^2=0,846$ ve $R^2=0,848$) ile değişkenler arasındaki yüksek korelasyon katsayıları ($r=0,92$) birlikte değerlendirildiğinde, dinamik yetenekler ile kurumsal dijital yeterlilik ölçümlerinin güçlü biçimde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu yüksek değerler, değişkenlerin kavramsal olarak birbirine yakın boyutları ölçmesi ihtimalinin yanı sıra kullanılan ölçeklerin çalışanların kuruma ilişkin genel değerlendirmeleri üzerinden oluşturulmuş olmasıyla da ilişkili olabilir. Bu nedenle bulgular, nedensellik iddiasından ziyade araştırma örnekleminde gözlenen güçlü istatistiksel ilişki ve regresyon etkisi çerçevesinde yorumlanmalıdır.

SONUÇ

Bu araştırmada Büyükçekmece Belediyesi çalışanlarının kurumun dinamik yeteneklerine ilişkin algıları ile kurumun kurumsal dijital yeterliliğine ilişkin algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, dinamik yetenekler ile kurumsal dijital yeterlilik arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir ($r=0,92$; $p<0,01$). Ayrıca algılama/ele geçirme ve yeniden yapılandırma alt boyutlarının kurumsal dijital yeterlilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir.

Regresyon analizinde algılama/ele geçirme ve yeniden yapılandırma boyutlarının birlikte kurumsal dijital yeterlilikteki değişimin yaklaşık %85'ini açıkladığı ($R^2=0,846$) görülmüştür. Dinamik yetenekler toplam puanının kurumsal dijital yeterlilik üzerindeki etkisini gösteren ikinci modelde de açıklanan varyans yaklaşık %85'tir ($R^2=0,848$). Bu sonuçlar, araştırma örnekleminde kurumun dinamik yeteneklerine ilişkin olumlu algının kurumsal dijital yeterlilik algısıyla güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma, dinamik yetenekler ile kurumsal dijital yeterlilik arasındaki ilişkiyi yerel yönetim bağlamında inceleyerek literatüre hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik katkılar sunmaktadır. Araştırmanın temel katkısı, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik altyapı ve dijital araçların kullanım kapasitesi üzerinden değerlendirilmemesi gerektiğini; kurumların değişen çevresel koşulları algılama, fırsatları değerlendirme ve mevcut kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesinin de kurumsal dijital yeterlilik açısından önemli olduğunu ortaya koymasındadır.

Araştırmanın bir diğer katkısı, dinamik yetenekleri bütüncül bir yapı olarak ele almanın yanı sıra algılama/ele geçirme ve yeniden yapılandırma boyutlarını ayrı ayrı incelemesidir. Bulgular, her iki boyutun da kurumsal dijital yeterlilik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, yerel yönetimlerde dijital dönüşüm kapasitesinin geliştirilmesinde çevresel değişimleri ve fırsatları fark etme kadar, örgütsel kaynakların, süreçlerin ve uygulamaların değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesinin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma ayrıca dinamik yeteneklerin toplam düzeyi ile kurumsal dijital yeterlilik arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koyarak, dinamik yeteneklerin bütüncül örgütsel kapasite açısından değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Dinamik yeteneklerin toplam puanının kurumsal dijital yeterlilikteki değişimin yaklaşık %85'ini açıklaması ($R^2=0,848$), araştırma örnekleminde iki yapı arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, algılama/ele geçirme ve yeniden yapılandırma boyutlarının birlikte kurumsal dijital yeterlilikteki değişimin %84,6'sını açıklaması ($R^2=0,846$), dinamik yeteneklerin farklı boyutlarının dijital yeterlilikle ilişkisini birlikte değerlendirme olanağı sağlamaktadır.

Uygulama açısından araştırma, belediyelerde dijital dönüşüm süreçlerinin yalnızca teknik yatırımlar çerçevesinde ele alınmaması gerektiğine ilişkin önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bulgular doğrultusunda yerel yönetimlerde dijital kapasitenin geliştirilmesinde çalışanların değişimi algılama, yeni fırsatları değerlendirme ve örgütsel kaynakları yeniden düzenleme kapasitesinin de dikkate alınması gerektiği görülmektedir. Bu yönüyle araştırma, yerel yönetimlerin dijital dönüşüm politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında örgütsel yeteneklerin dikkate alınmasına yönelik ampirik bir temel sunmaktadır.

Bunun yanında araştırma, dinamik yetenekler ile kurumsal dijital yeterlilik arasındaki ilişkiye ilişkin

Büyükçekmece Belediyesi özelinde ampirik kanıt sunması bakımından da önem taşımaktadır. Elde edilen bulgular, gelecekte farklı belediyelerde ve farklı kamu kurumlarında gerçekleştirilecek karşılaştırmalı araştırmalar için başlangıç noktası oluşturabilir. Özellikle farklı belediyelerin karşılaştırılması, dijital dönüşüm düzeyleri ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkinin farklı örgütsel ve kurumsal koşullarda incelenmesine olanak sağlayacaktır.

Araştırmanın sonuçları yerel yönetimlerde dijital dönüşümün yalnızca teknik altyapı yatırımlarıyla değil, kurumun değişen koşulları algılama, fırsatları değerlendirme ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesiyle birlikte ele alınabileceğine işaret etmektedir. Bununla birlikte araştırmanın tek bir belediyede ve kolayda örnekleme yöntemiyle yürütülmüş olması, sonuçların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Ayrıca yüksek korelasyon ve açıklama oranları, değişkenlerin kavramsal yakınlığı açısından dikkate alınmalıdır. Gelecek araştırmalarda farklı belediyeleri kapsayan ve farklı örnekleme yöntemlerinden yararlanan çalışmalarla bulguların sınanması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akkaya, B., Kayaaldere, U. A. K., & Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde (MOSB) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), 19–54.
- Bayram, V. (2024). Dinamik yetenekler: Bir ölçek uyarlama çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 11(2), 179–192. <https://doi.org/10.18394/iid.1528832>
- Budak, A. G. D. Y., & Budak, Ö. (2012). Öğrencilerin bilgisayar destekli eğitim hakkındaki yargıları ve BDE ile temel bilgisayar bilgisi öğretiminin etkinliği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (29), 35–45.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11)
- Gökbulut, B. (2021). Öğretmenlerin dijital okuryazarlık düzeyleri ile hayat boyu öğrenme eğilimlerinin incelenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(3), 618–627. <https://doi.org/10.5961/jhes.2021.472>
- Gözler, K. (2018). *Mahalli idareler hukukuna giriş*. Ekin Yayınevi.
- Kavas, A. (2017). Belediye hizmetleri ve seçmen davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma: Ankara Yenimahalle ve Altındağ ilçe belediyeleri örneği. *Mülkiye Dergisi*, 41(4), 75–112.
- Keleş, R. (2014). *Yerinden yönetim ve siyaset* (9. bs.). Cem Yayınevi.
- Laskovaia, A., Marino, L., Shirokova, G., & Wales, W. (2018). Expect the unexpected: Examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(1–2), 1–20. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541593>
- Namazcı, H. Ü. (2012). *Herkes için temel bilgisayar ve internet kılavuzu*. Seçkin Yayıncılık.
- Özçağlayan, M. (1998). *Yeni iletişim teknolojileri ve değişim*. Alfa Basım Dağıtım.
- Özmen, S., & Keskin, S. (2021). Dijital toplum. M. T. Yılmaz (Ed.), *Dijital gelecek dijital dönüşüm içinde* (s. 201–224). Eğitim Yayınevi.
- Pustu, Y. (2005). Yerel yönetimler ve demokrasi. *Sayıştay Dergisi*, (59), 124–130.
- Sezer, Ö., & Vural, T. (2010). Kamu hizmetlerinin sunumunda devletin değişen rolü ve merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında yetki ve görev paylaşımı. *Maliye Dergisi*, 159, 203–219.
- Söyüt, H., & Sürmeli, İ. (2017). Türkiye’de yerel yönetimlerin sosyal hizmetler politikası ve sosyal belediyeçilik: Eskişehir Büyükşehir Belediyesi üzerinden bir değerlendirme. A. Ulusoy, Ş. H. Çalışkan, & H. Tekin (Ed.), *Belediyelerin Geleceği ve Yeni Yaklaşımlar içinde* (s. 233–249). Umuttepe Yayınları.
- Şengül, R. (2007). Türkiye’de kamu yönetiminin etkin denetlenmesinde yeni bir kurum: Kamu Denetçiliği Kurumu. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (14), 126–145.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tutar, H., Erdem, A. T., & Şahin, N. (2024). Kurumsal dijital yeterlilik ölçeği (KDYÖ): Bir ölçek geliştirme çalışması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 498–516. <https://doi.org/10.18490/gumus.1417531>
- Vural, T. (2007). *Yerel kamusal malların sunumunda alternatif yöntemler* [Doktora araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Araştırma Merkezi (Araştırma No: 209867).
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Wu, Q., Yan, D., & Umair, M. (2023). Assessing the role of competitive intelligence and practices of dynamic capabilities in business accommodation of SMEs. *Economic Analysis and Policy*, 77, 1103–1114. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.12.023>
- Yaylı, H., & Pustu, Y. (2007). Yerel demokrasinin ilkeleri. *Karadeniz Araştırmaları*, 4(13), 134–136.
- Yenice, N., Sümer, Ş., Oktaylar, H. C., & Erbil, E. (2003). Fen bilgisi derslerinde bilgisayar destekli öğretimin dersin hedeflerine ulaşma düzeyine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(24), 135–143.



RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

Çalışanların Yapay Zekâya Yönelik Tutumları ile Sürdürülebilir Performansları Arasındaki İlişki: Gümrük ve Uluslararası Lojistik Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*

The Situation of Environmental Sustainability in Turkey in Terms of Renewable Green Energy Usage: The Case of Business Managers

Zohreh Kadhoda¹  

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Türkiye, e-mail: zohrehkadhoda@stu.aydin.edu.tr

Özet

Yapay zekâ teknolojilerinin çalışma yaşamına giderek daha fazla entegre edilmesi, çalışanların bu teknolojilere yönelik tutumlarının ve sürdürülebilir performanslarının incelenmesini önemli hâle getirmektedir. Bu araştırmanın amacı, gümrük ve uluslararası lojistik sektöründe çalışanların yapay zekâya yönelik tutumlarının sürdürülebilir çalışan performansı ile ilişkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren gümrük ve uluslararası lojistik işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve Kasım 2025–Nisan 2026 tarihleri arasında gerçekleştirilen veri toplama süreci sonucunda 381 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Veri toplama aracı olarak Yapay Zekâya Yönelik Genel Tutum Ölçeği ile Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Yapay zekâya yönelik tutum ölçeği dört boyuttan oluşmaktadır: Yapay Zekâya İlişkin Genel İlgi ve Algı, Yapay Zekânın İş Performansına Etkisine İlişkin Algı, Toplumsal ve Kurumsal Algı ile Güven, Kontrol ve Etik Endişeler. Verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi, güvenirlik analizi, Pearson korelasyon analizi ve yapısal yol analizi kullanılmıştır. Yapısal yol analizi sonucunda, Yapay Zekâya İlişkin Genel İlgi ve Algının sürdürülebilir çalışan performansını pozitif ve anlamlı yönde yordadığı ($\beta=0,32$; $p=0,022$), Güven, Kontrol ve Etik Endişelerin ise negatif ve anlamlı yönde yordadığı ($\beta=-0,13$; $p=0,043$) belirlenmiştir. İş Performansına Etkisine İlişkin Algı ($\beta=0,10$; $p=0,425$) ile Toplumsal ve Kurumsal Algının ($\beta=-0,12$; $p=0,349$) sürdürülebilir çalışan performansı üzerinde anlamlı bir yordayıcılığının olmadığı görülmüştür. Model, sürdürülebilir çalışan

* Bu çalışma, İstanbul Aydın Üniversitesi'nde yürütülen “Çalışanların Yapay Zekaya Yönelik Tutumlarının Sürdürülebilir Performanslarına Etkisi: Gümrük İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Citation / Atıf: KADKHODA, Z. (2026). Çalışanların Yapay Zekâya Yönelik Tutumları ile Sürdürülebilir Performansları Arasındaki İlişki: Gümrük ve Uluslararası Lojistik Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*.2(2), 111-130, <https://doi.org/10.71284/sobac.202624>

Corresponding author / Sorumlu yazar:
Zohreh Kadhoda
E-mail: zohrehkadhoda@stu.aydin.edu.tr



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

performansındaki varyansın %13,9'unu açıklamaktadır ($R^2=0,139$). Bulgular, çalışanların yapay zekâya yönelik olumlu ilgi ve algılarının sürdürülebilir performansla ilişkili olduğunu, buna karşılık güven, kontrol ve etik endişelerin performans açısından olumsuz bir ilişki oluşturduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Sürdürülebilir Performans, Çalışan Tutumları, Dijital Dönüşüm, Uluslararası Lojistik.

Abstract

becoming increasingly integrated into working life, making it important to examine employees' attitudes toward these technologies and their sustainable performance. This study aims to examine the relationship between employees' attitudes toward artificial intelligence and sustainable employee performance in the customs and international logistics sector. The population of the study consists of employees working in customs and international logistics enterprises operating in Istanbul. Convenience sampling was used, and data collected from 381 participants between November 2025 and April 2026 were analyzed. The data were collected using the General Attitude toward Artificial Intelligence Scale and the Sustainable Employee Performance Scale. The attitude toward artificial intelligence scale consists of four dimensions: General Interest and Perception Regarding Artificial Intelligence, Perception of the Effect of Artificial Intelligence on Job Performance, Social and Institutional Perception, and Trust, Control and Ethical Concerns. Confirmatory factor analysis, reliability analysis, Pearson correlation analysis, and structural path analysis were used to analyze the data. The results of the structural path analysis showed that General Interest and Perception Regarding Artificial Intelligence positively and significantly predicted sustainable employee performance ($\beta=0.32$; $p=0.022$), whereas Trust, Control and Ethical Concerns negatively and significantly predicted sustainable employee performance ($\beta=-0.13$; $p=0.043$). Perception of the Effect of Artificial Intelligence on Job Performance ($\beta=0.10$; $p=0.425$) and Social and Institutional Perception ($\beta=-0.12$; $p=0.349$) did not significantly predict sustainable employee performance. The model explained 13.9% of the variance in sustainable employee performance ($R^2=0.139$). The findings indicate that employees' positive interest and perceptions regarding artificial intelligence are associated with sustainable performance, while concerns regarding trust, control, and ethics are negatively associated with performance

Keywords: Artificial Intelligence, Sustainable Performance, Employee Attitudes, Digital Transformation, International Logistic

1. GİRİŞ

Yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin hızla gelişmesi, farklı sektörlerde çalışma süreçlerinin ve örgütsel yapıların dönüşümünü hızlandırmıştır. Kuruluşlar YZ'yi rutin işlerin otomatikleştirilmesi, verimliliğin artırılması ve veriye dayalı karar alma süreçlerinin desteklenmesi amacıyla kullanmaktadır (Murire, 2024). Bununla birlikte, iş kaybı, kontrol kaybı, stres ve etik kaygılar gibi unsurlar çalışanların YZ'ye yönelik tutumlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Ali vd., 2024; Zhao ve Wu, 2025).

Gümrük ve uluslararası lojistik gibi operasyonel açıdan karmaşık sektörlerde YZ; veri analizi, tahmine dayalı modelleme ve süreç optimizasyonu yoluyla verimlilik ve doğruluğun geliştirilmesine katkı sağlayabilmektedir (Mohan, 2025; Elahi vd., 2023). Ancak bu teknolojilerin çalışanlar tarafından benimsenmesi, YZ'ye yönelik olumlu algıların yanı sıra güven, kontrol ve etik kaygılar gibi unsurlarla da ilişkilidir.

Sürdürülebilir çalışan performansı, çalışanların performanslarını uzun vadede sürdürebilmeleri ve teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmeleriyle ilişkilidir (de Jonge ve Peeters, 2025; Arora ve Adgaonkar, 2025). Bu nedenle çalışanların YZ'ye yönelik tutumlarının sürdürülebilir performansla birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Literatürde YZ ve örgütsel sonuçlara ilişkin çalışmalar bulunmasına rağmen, özellikle İstanbul'daki gümrük ve uluslararası lojistik çalışanları bağlamında bu ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı olması, araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Çalışanların Yapay Zekâya Yönelik Tutumları

Yapay zekâ (YZ) algısı, bireylerin YZ teknolojilerine ilişkin değerlendirme, anlayış ve duygularını ifade etmektedir. Bu algılar olumlu veya olumsuz olabilmekte ve teknolojinin benimsenmesini etkileyebilmektedir (Schepman ve Rodway, 2022).

YZ'ye yönelik olumlu tutumlar; yararlılık, verimlilik ve performans artışıyla ilişkilendirilirken, olumsuz tutumlar iş güvencesi, kontrol kaybı, veri güvenliği ve etik endişelerle ilişkilendirilmektedir (Cao vd., 2021; Rožman vd., 2023; Ateeq vd., 2025; Zhao ve Wu, 2025). Lojistik alanında ise YZ'nin veri analizi, süreç optimizasyonu ve gerçek zamanlı izleme gibi uygulamalarla verimliliğe katkı sağlama potansiyeli bulunmaktadır (Yerra, 2025).

Araştırmalar, YZ bilgisi, kullanım deneyimi ve YZ okuryazarlığının teknolojiye yönelik tutumların şekillenmesinde önemli olduğunu göstermektedir (Karacan ve Çiçek, 2024; Sarıkaya ve Kavan, 2024). Bu nedenle çalışanların YZ'ye yönelik olumlu ve olumsuz algılarının birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Yapay zekâ, makinelerin insanlara özgü algılama, öğrenme, akıl yürütme ve karar verme gibi bilişsel işlevleri gerçekleştirebilmesini sağlayan teknolojileri ifade etmektedir (Haenlein ve Kaplan, 2019; Xu vd., 2021). Günümüzde özellikle makine öğrenimi ve derin öğrenme yaklaşımlarıyla birçok sektörde kullanılmakta ve verimlilik ile karar destek süreçlerine katkı sağlamaktadır (Shrivastava, 2024).

Çalışanların yapay zekâya yönelik tutumları ise teknolojinin sağladığı faydalar ve oluşturabileceği risklere ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır. Olumlu tutumlar verimlilik, iş süreçlerinin kolaylaşması ve karar desteği gibi faydalarla; olumsuz tutumlar ise iş güvencesi, kontrol kaybı, veri güvenliği ve etik endişelerle ilişkilendirilmektedir (Zhao ve Wu, 2025). Bu nedenle yapay zekâya yönelik tutumların olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Tutum, sosyal psikolojide bireyin belirli bir nesneye, kişiye, gruba, fikre ya da davranışa yönelik olarak geliştirdiği, görece kalıcı ve değerlendirci bir psikolojik eğilim olarak ele alınmaktadır. Bu eğilim, bireyin söz konusu nesneyi belirli bir düzeyde olumlu veya olumsuz değerlendirmesi şeklinde ortaya çıkmakta ve sosyal dünyayı algılama, yorumlama ve bu dünyaya yönelik tepkiler geliştirme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Ajzen, 2001; Fishman et al., 2021).

Tutumlar, bireyin deneyimleri ve öğrenmeleri doğrultusunda şekillenmekte olup olumlu, olumsuz veya karma değerlendirmeler içerebilmektedir. Bu yönüyle tutumlar, bireyin yalnızca ne düşündüğünü değil, aynı zamanda ne hissettiğini ve nasıl davranma eğiliminde olduğunu da yansıtan bütüncül yapılar olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla tutum kavramı, bireylerin düşünce, duygu ve davranış eğilimlerini anlamada temel bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır (Wolf et al., 2020).

Kuramsal yaklaşımlar, tutumları bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerin bir bütünü olarak ele almaktadır. Bilişsel bileşen bireyin konuya ilişkin inanç ve düşüncelerini, duygusal bileşen hislerini ve değerlendirmelerini, davranışsal bileşen ise belirli bir davranışta bulunma eğilimini ifade etmektedir. Bu bileşenlerin birlikte bireyin genel tutumunu oluşturduğu kabul edilmektedir (Eagly ve Chaiken, 2007; Jain, 2014).

Tutumun gücü, birey açısından taşıdığı kişisel önem ve anlam düzeyiyle ilişkilidir. Güçlü tutumların

daha istikrarlı ve değişime daha dirençli olabildiği, zayıf tutumların ise dış etkilere daha açık olabildiği belirtilmektedir (Dalege et al., 2016). Bu nedenle bireylerin yeni teknolojilere yönelik değerlendirmeleri, yalnızca teknolojinin özellikleriyle değil, bireylerin sahip oldukları inanç, duygu ve deneyimlerle de şekillenebilmektedir.

Bununla birlikte, tutum kavramına yönelik eleştirel yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bazı kuramsal tartışmalar, tutumların bireyin tamamen bilinçli ve tutarlı değerlendirmelerinden oluşmayabileceğini ve bazı tutumların bireyin farkında olmadığı eğilimlerden veya sonradan rasyonelleştirilen değerlendirmelerden kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, tutumların ölçülmesi ve yorumlanması sırasında dikkatli olunması gerektiğine işaret etmektedir (Maze, 1973).

Genel olarak değerlendirildiğinde, tutumlar bireylerin çevreleriyle kurdukları ilişkileri, yeni durumlara ve teknolojilere yönelik değerlendirmelerini ve davranışsal eğilimlerini anlamada önemli bir kavramdır. Bu nedenle tutum kavramı, özellikle örgütsel davranış ve teknoloji kabulü alanlarında bireylerin yeni teknolojilere yönelik değerlendirmelerini açıklamada önemli bir teorik temel oluşturmaktadır (Ajzen, 2001; Eagly ve Chaiken, 2007).

Yapay zekâya yönelik tutum, bireylerin yapay zekâ teknolojilerine ilişkin olumlu veya olumsuz değerlendirmelerini, bu teknolojilere yönelik ilgilerini, algılarını ve güven düzeylerini ifade etmektedir. Çalışanların yapay zekâya yönelik tutumları, teknolojinin iş süreçlerinde nasıl algılandığı ve benimsenmeye ne ölçüde açık olduğu açısından önem taşımaktadır. Yapay zekâya yönelik olumlu tutumlar, teknolojinin yararlarına, kullanım olanaklarına ve iş süreçlerine sağlayabileceği katkılara ilişkin olumlu değerlendirmelerle ilişkilendirilebilir. Buna karşılık iş kaybı, kontrol kaybı, güven eksikliği, veri güvenliği ve etik sorunlara ilişkin endişeler, yapay zekâya yönelik olumsuz değerlendirmelerin oluşmasına neden olabilmektedir.

Bu çalışmada yapay zekâya yönelik tutum dört alt boyut üzerinden ele alınmaktadır: Yapay Zekâya İlişkin Genel İlgi ve Algı, Yapay Zekânın İş Performansına Etkisine İlişkin Algı, Toplumsal ve Kurumsal Algı ile Güven, Kontrol ve Etik Endişeler. Bu dört boyut, çalışanların yapay zekâya ilişkin genel değerlendirmelerinin yanı sıra iş, toplum, kurum, güven ve etik boyutlarını birlikte değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.

Bu çerçevede, çalışanların yapay zekâya yönelik tutumlarının sürdürülebilir çalışan performansı ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle yapay zekâya ilişkin ilgi ve algı ile güven, kontrol ve etik endişelerin çalışanların performans değerlendirmelerinde önemli unsurlar olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmada, yapay zekâya yönelik tutumun dört alt boyutu ile çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

2.2. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı

Sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları birlikte ele alan, kaynakların uzun vadeli ve dengeli biçimde kullanılmasını amaçlayan çok boyutlu bir kavramdır (Dixon ve Fallon, 1989; Meuer et al., 2020). Bu kapsamda sürdürülebilirlik, yalnızca çevrenin korunmasını değil, aynı zamanda sosyal refahı ve ekonomik sürekliliği de içermektedir (Schögl et al., 2022; Varriale et al., 2024).

Çalışanın sürdürülebilir performansı, bireyin görevlerini uzun süre boyunca yüksek ve istikrarlı bir performans düzeyinde sürdürebilmesini ifade etmektedir. Çalışan sağlığı, bağlılık ve sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları bu performansın desteklenmesinde önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Şahin ve Çankır, 2019; Turhan vd., 2018).

2.4. Gümrük İşletmeleri ve Uluslararası Lojistik

Uluslararası lojistik, mal ve hizmetlerin farklı ülkeler arasında üretim noktasından nihai tüketiciye ulaştırılmasını sağlayan; taşıma, depolama, gümrükleme, sigortalama ve dağıtım gibi faaliyetleri kapsayan bütünsel bir süreçtir. Lojistik sistemlerin etkinliği, işletmelerin ticari başarısının yanı sıra ülkelerin uluslararası ticaret sistemine entegrasyonunu da etkilemektedir (Nikolenko, 2024).

Gümrük işlemleri, uluslararası ticaret ve lojistik süreçlerinin etkin biçimde yürütülmesinde önemli bir role sahiptir. Gümrük süreçlerinin hızlı, güvenilir ve şeffaf biçimde yürütülmesi teslimat sürelerinin kısaltılmasına ve lojistik maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlarken, gecikmeler ve işlem hataları tedarik zincirinin etkinliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Rbehat ve Marafi, 2024; Samchenko, 2025).

Dijitalleşme ile birlikte gümrük süreçlerinde elektronik belge yönetimi, veri paylaşımı ve otomasyon uygulamalarının kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu gelişmeler, gümrük işlemlerinin daha hızlı, şeffaf ve koordineli yürütülmesine katkı sağlamaktadır.

Gümrükleme işlemleri, uluslararası ticarete hız, doğruluk ve güvenilirliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Gümrük idarelerinin etkin ve kaliteli hizmet sunması lojistik süreçlerin kolaylaştırılmasına ve uluslararası ticaretin daha etkin yürütülmesine katkı sağlamaktadır (Altuntuğ, 2007; Samchenko, 2025).

Yapay zekâ teknolojileri de lojistik süreçlerde veri analizi, süreç optimizasyonu, stok yönetimi ve karar destek uygulamaları aracılığıyla verimliliğin geliştirilmesine katkı sağlayabilecek teknolojiler arasında yer almaktadır. Bu nedenle yapay zekânın lojistik ve gümrük süreçlerindeki kullanımının yanı sıra, bu teknolojileri kullanan çalışanların yapay zekâyâ yönelik tutumlarının da dikkate alınması önem taşımaktadır (Yurdasever, 2025)

2.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Gümrük ve uluslararası lojistik faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülmesi; lojistik hizmetlerin kalitesi, gümrük işlemlerinin hızı, güvenilirliği ve dijital altyapının etkin kullanımı gibi unsurlarla yakından ilişkilidir. Gümrük işlemlerinin hızlı ve güvenilir biçimde yürütülmesi, sınır geçişlerinde zaman kayıplarının ve lojistik maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir (Gani, 2017; Bayraktar vd., 2024; Hoa, 2023).

Dijitalleşme ile birlikte gümrük ve lojistik süreçlerinde otomasyon, elektronik belge yönetimi, veri analitiği ve kurumlar arası bilgi paylaşımı gibi uygulamalar yaygınlaşmaktadır. Bu uygulamalar süreçlerin daha hızlı, şeffaf ve koordineli biçimde yürütülmesine katkı sağlamaktadır (Vorotyntseva et al., 2020; Kudryavtsev et al., 2021; Yereshko et al., 2024).

Yapay zekâ teknolojileri de süreç optimizasyonu, veri analizi, stok yönetimi ve karar destek uygulamaları aracılığıyla lojistik faaliyetlerin verimliliğini geliştirme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle yapay zekâ, yalnızca operasyonel süreçleri destekleyen bir teknoloji olarak değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirlik ve performans açısından değerlendirilebilecek stratejik bir araç olarak ele alınmaktadır (Yurdasever, 2025).

Bununla birlikte, yapay zekâ teknolojilerinin örgütlerde etkili biçimde kullanılabilmesi yalnızca teknolojik altyapıya bağlı değildir. Çalışanların yapay zekâyâ yönelik ilgisi, algıları, güven düzeyleri ve etik kaygıları, teknolojinin benimsenmesi ve kullanım biçimi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların yapay zekâyâ yönelik tutumlarının sürdürülebilir çalışan performansı ile birlikte değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Literatürde YZ'ye yönelik tutumların etik kaygılardan da önemli ölçüde etkilendiği görülmektedir. İş kaybı, çalışan stresi, veri güvenliği, şeffaflık, adalet, otonom karar alma ve hesap verebilirlik gibi konular, YZ'nin yaygınlaşmasına ilişkin başlıca etik tartışmaları oluşturmaktadır. Dolayısıyla YZ korkusu; bireysel direnç, belirsizlik ve kontrol algısı ile etik kaygıların etkileşimi sonucunda şekillenen ve teknoloji kabulünü etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir (Fourtané, 2019; Yurdasever, 2025).

Yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin iş süreçlerine entegrasyonu, etik ilkelerin dikkate alınmasını zorunlu hâle getirmiştir. YZ sistemlerinin güvenilir ve sürdürülebilir biçimde kullanılabilmesi için adalet, şeffaflık, güvenlik, hesap verebilirlik, sağlamlık ve veri gizliliği gibi temel etik ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir (Deloitte, 2024). Bu doğrultuda, örgütlerin yalnızca biçimsel kurallar ve politikalar

oluşturması değil, aynı zamanda etik değerleri ve normları kurumsal kültürün bir parçası hâline getirmesi önem taşımaktadır (Dion, 1996).

YZ kullanımının bireysel düzeyde de çeşitli etik ve davranışsal sonuçları bulunmaktadır. Özellikle düşük öz-yeterliğe sahip bireylerin, görevlerini yerine getirirken YZ araçlarına daha fazla yönelme eğiliminde oldukları ve bu durumun uzun vadede aşırı bağımlılık, eleştirel düşünme ve bağımsız problem çözme becerilerinin zayıflaması gibi riskler yaratabileceği belirtilmektedir (Jackson et al., 2019; Alshater, 2022; Rahman ve Watanobe, 2023). Bunun yanı sıra, YZ sistemlerinin yanlış veya yanıltıcı içerik üretmesi, deepfake ve ses taklidi gibi teknolojilerin kötüye kullanılması, veri gizliliği ve manipülasyon gibi sorunlar da önemli etik tehditler arasında yer almaktadır (Amaro et al., 2024; Aliman ve Kester, 2024).

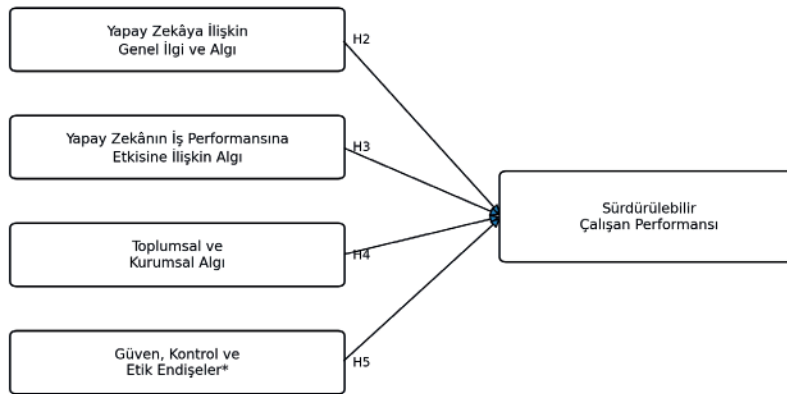
Genel olarak literatür, YZ'nin örgütsel verimlilik ve karar alma süreçlerinde önemli fırsatlar sunduğunu; ancak etik ilkeler doğrultusunda yönetilmediğinde güven kaybı, bilgi kirliliği, bağımlılık, mahremiyet ihlali ve insan özerkliğinin zayıflaması gibi önemli risklere yol açabileceğini göstermektedir. Bu nedenle YZ'nin sürdürülebilir kullanımında teknolojik gelişmeler ile etik, insan odaklı ve sorumlu yönetim anlayışının birlikte ele alınması gerekmektedir.

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu araştırma, çalışanların yapay zekâya yönelik tutumları ile sürdürülebilir performansları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla nicel araştırma yöntemine dayalı ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemeyi amaçlamaktadır (Bekman, 2022).

Bu çalışmada, çalışanların yapay zekâya yönelik tutumları ile sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenini yapay zekâya yönelik tutum oluşturmaktadır. Yapay zekâya yönelik tutum dört alt boyutta ele alınmıştır: Yapay Zekâya İlişkin Genel İlgisi ve Algısı, Yapay Zekânın İş Performansına Etkisine İlişkin Algısı, Toplumsal ve Kurumsal Algısı ile Güven, Kontrol ve Etik Endişeleri. Bağımlı değişken ise Çalışanın Sürdürülebilir Performansıdır. Araştırma modeli, yapay zekâya yönelik tutumun söz konusu dört alt boyutunun çalışanın sürdürülebilir performansı ile ilişkisini inceleyecek şekilde oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırma modeli



* Bu boyutun maddeleri analizde ters kodlanmıştır; katsayının yönü kodlanmış puan üzerinden raporlanmıştır.

Şekil 1. Araştırma modeli (dört boyutlu doğrudan ilişkiler modeli).

Araştırmanın ana yapısal modeli, yapay zekâya yönelik tutumun dört alt boyutunun çalışanın sürdürülebilir performansı ile ilişkisini doğrudan test edecek şekilde kurulmuştur. Buna ek olarak, yapay zekâya yönelik genel tutumun tek bir toplulaştırılmış değişken olarak sürdürülebilir performansla ilişkisini test eden Model 1 tamamlayıcı analiz olarak raporlanmıştır.

H1: Yapay zekâya yönelik genel tutumun çalışanın sürdürülebilir performansı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2: Yapay zekâya ilişkin genel ilgi ve algının çalışanın sürdürülebilir performansı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3: Yapay zekânın iş performansına etkisine ilişkin algının çalışanın sürdürülebilir performansı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H4: Toplumsal ve kurumsal algının çalışanın sürdürülebilir performansı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H5: Ters kodlanmış güven, kontrol ve etik endişeler puanının çalışanın sürdürülebilir performansı ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi vardır. Bu hipotezin yönü, ilgili boyutun analizlerde ters kodlanmış olması nedeniyle doğrudan “ham etik endişe düzeyi” olarak yorumlanmamaktadır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, çalışanların yapay zekâya yönelik tutumları ile sürdürülebilir performansları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla nicel araştırma yöntemine dayalı ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemeyi amaçlamaktadır (Bekman, 2022).

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul’da faaliyet gösteren gümrük ve uluslararası lojistik işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmanın zaman ve maliyet açısından mümkün olmaması nedeniyle, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Edgar ve Manz, 2017). Araştırmanın veri toplama süreci Kasım 2025–Nisan 2026 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 400 katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak bazı katılımcıların iş yoğunluğu ve zaman kısıtları nedeniyle anketi tamamlamaması veya ankete katılım konusunda isteksiz olması nedeniyle tüm hedef katılımcılardan kullanılabilir veri elde edilememiştir. Veri toplama süreci sonunda elde edilen anketler incelenmiş ve eksik yanıt içeren formlar değerlendirme dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak, analizlere 381 katılımcının verileri dahil edilmiştir. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında 400 katılımcıya ulaşılması hedeflenmiş; veri toplama sonunda eksik yanıt içeren 19 form değerlendirme dışında bırakılarak 381 kullanılabilir anket analize dahil edilmiştir. Bu nedenle analizlerde kullanılan örneklem büyüklüğü 381’dir.

4.3. Veri Toplama Süreci ve Etik

Anket yöntemi, bireylerin tutum, algı ve değerlendirmelerinin kısa sürede ve sistematik bir biçimde ölçülmesine olanak sağlamaktadır (Booker et al., 2021). Bu nedenle, araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Anket formu katılımcılara yüz yüze ve çevrim içi yöntemlerle uygulanmış; katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilerek gizlilik ve gönüllülük esaslarına uyulmuştur. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır. Anketin tamamlanması yaklaşık 5–10 dakika sürmüştür. Araştırmanın yürütülebilmesi için İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurul Komisyonu’ndan 20.03.2025 tarihli ve 2025/03 sayılı karar ile etik onay alınmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve katılımın gönüllülük esasına dayandığı belirtilmiştir. Katılımcılardan bilgilendirilmiş gönüllü onam alınmış, kişisel bilgilerin gizliliği korunmuş ve elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır.

4.4. Veri Toplama Araçları

Anket formunun ikinci bölümünde, çalışanların yapay zekâya yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla Schepman ve Rodway (2022) tarafından geliştirilen ve Kaya ve ark. (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan Yapay Zekâya Yönelik Genel Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi olarak uygulanmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışanların sürdürülebilir performanslarını ölçmek amacıyla Ji ve ark. (2021) tarafından geliştirilen ve Çilhoroz ve ark. (2023) tarafından Türkçeye uyarlanan Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Tek faktörlü ve 10 maddelik ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,90’dır. Araştırmada kullanılan ölçekler için ilgili ölçek sahiplerinden yazılı izin alınmıştır.

Mevcut örnekleme Yapay Zekâya Yönelik Genel Tutum Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 17 maddelik ve dört boyutlu nihai yapı kullanılmıştır. Boyutlar; Yapay Zekâya İlişkin Genel İlgî ve Algı, Yapay Zekânın İş Performansına Etkisine İlişkin Algı, Toplumsal ve Kurumsal Algı ve Güven, Kontrol ve Etik Endişelerdir.

Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği, 10 maddeden oluşan tek boyutlu yapı olarak ele alınmıştır. Bu ölçeğin sürdürülebilir çalışan performansını, performansın uzun dönemde sürdürülebilmesi bağlamında ölçtüğü belirtilmiştir.

4.6. Veri Analizi

Bu çalışmada verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik yazılımlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA kapsamında model uyumunun değerlendirilmesinde χ^2/sd , SRMR, GFI, NNFI, CFI ve RMSEA uyum indeksleri dikkate alınmıştır. Ayrıca maddelerin faktör yükleri ve t değerleri incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach Alpha katsayısı ve madde-toplam korelasyonları kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısının 0,70 ve üzerinde olması kabul edilebilir iç tutarlılık göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Analizlerde ayrıca katılımcıların demografik özellikleri için frekans ve yüzde, ölçek ve alt boyutlar için aritmetik ortalama ve standart sapma, değişkenler arasındaki ilişkiler için Pearson korelasyon ve yapısal yol analizleri kullanılmıştır. Demografik değişkenlere göre karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA sonuçları raporlanmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

5. BULGULAR

5.1. Ölçeklerin Mevcut Örnekleme Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Yapay Zekaya Yönelik Genel Tutum Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ilk aşamasında 21 maddelik dört boyutlu yapı test edilmiştir. İlk analiz sonucunda bazı maddelerin faktör yüklerinin 0,40’ın altında olduğu ve model uyum indekslerinin yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Yapılan değerlendirmeler sonucunda ilgili maddeler ölçekten çıkarılmış ve DFA yeniden uygulanmıştır. Nihai analiz sonucunda ölçeğin 17 madde ve dört boyuttan oluşan yapısının uygun olduğu belirlenmiştir. Nihai modelde $\chi^2/sd=2,565$, SRMR=0,047, GFI=0,921, NNFI=0,918, CFI=0,933 ve RMSEA=0,064 olarak bulunmuştur. Maddelerin standartlaştırılmış faktör yükleri 0,51 ile 0,86 arasında değişmekte ve faktör yüklerine ilişkin t değerleri anlamlı bulunmaktadır ($p<0,01$). Nihai 17 maddelik dört boyutlu yapıda “Yapay Zekaya İlişkin Genel İlgî ve Algı” boyutu M1–M5 maddelerinden oluşmakta ve Cronbach Alpha katsayısı 0,763’tür. “Yapay Zekanın İş Performansına Etkisine İlişkin Algı” boyutu M9–M11 maddelerinden oluşmakta ve Cronbach Alpha katsayısı 0,706’dır. “Toplumsal ve Kurumsal Algı” boyutu M12–M14 maddelerinden oluşmakta ve Cronbach Alpha katsayısı 0,707’dir. “Güven, Kontrol ve Etik Endişeler” boyutu ise M17–M21 maddelerinden oluşmakta ve Cronbach Alpha katsayısı 0,885’tir. Ölçeğin toplam Cronbach Alpha katsayısı 0,86’dır. Alt boyutların açıkladığı varyanslar sırasıyla %21,81, %15,70, %12,99 ve %12,19 olup toplam açıklanan varyans %62,70’tir. Madde-toplam korelasyonları 0,289 ile 0,616 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin 17 maddelik dört boyutlu yapısının kabul edilebilir

düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçek puanı hesaplanırken “Güven, Kontrol ve Etik Endişeler” boyutundaki maddeler ters kodlanmıştır. Bu nedenle, analizlerde bu boyutun yüksek puanları daha düşük düzeyde güven, kontrol ve etik endişe olarak yorumlanmıştır.

Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği’nin 10 maddeden ve tek boyuttan oluşan yapısının geçerlik ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve güvenilirlik analizleri ile değerlendirilmiştir. DFA’nın ilk sonuçlarında model uyum indekslerinin yeterli düzeyde olmadığı, ancak faktör yüklerinin uygun olduğu görülmüştür. m1–m2 arasında tanımlanan kovaryans sonrasında model uyum indekslerinin kabul edilebilir ve iyi düzeylere ulaştığı belirlenmiştir. Maddelerin faktör yükleri 0,59–0,73 arasında ve t değerleri anlamlıdır ($p < 0,01$). Ayrıca ölçeğin açıklanan toplam varyansı %50,21, Cronbach Alpha katsayısı 0,89 ve madde-toplam korelasyonları 0,55–0,68 aralığındadır. Bulgular, ölçeğin 10 maddelik tek boyutlu yapısının geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Ölçeklerin mevcut örnekleme doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik sonuçları

Ölçek / boyut	Madde	χ^2/sd	SRMR	GFI	NNFI	CFI	RMSEA	Faktör yükü	Cronbach α
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	10	3,462	0,042	0,940	0,928	0,946	0,080	0,59–0,73	0,889
YZ’ye Yönelik Genel Tutum (toplam)	17	2,565	0,047	0,921	0,918	0,933	0,064	0,51–0,86	0,860
Genel İlgi ve Algı	M1–M5	—	—	—	—	—	—	—	0,763
İş Performansına Etkisine İlişkin Algı	M9–M11	—	—	—	—	—	—	—	0,706
Toplumsal ve Kurumsal Algı	M12–M14	—	—	—	—	—	—	—	0,707
Güven, Kontrol ve Etik Endişeler	M17–M21	—	—	—	—	—	—	—	0,885

Not: “Güven, Kontrol ve Etik Endişeler” boyutunun maddeleri ters kodlanmıştır. Alt boyutların açıkladığı varyanslar sırasıyla %21,81, %15,70, %12,99 ve %12,19; toplam açıklanan varyans %62,70’tir. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeğinde m1–m2 arasında kovaryans bağlantısı tanımlanmıştır.

5.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında 381 katılımcının verisi analiz edilmiştir. Katılımcıların %47’si kadın, %53’ü erkektir. Yaş dağılımında en büyük grup %48,8 ile 35–44 yaş grubudur. Eğitim düzeyinde lisans mezunları %40,9 ile en yüksek grubu oluşturmakta; kurumdaki çalışma süresinde 6–10 yıl aralığı %51,4 ile öne çıkmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri

Demografik özellik	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	179	47,0
	Erkek	202	53,0
Yaş	18–24	32	8,4
	25–34	129	33,9
	35–44	186	48,8
	45 yaş ve üstü	34	8,9
Öğrenim durumu	Lise	32	8,4
	Ön lisans	126	33,1
	Lisans	156	40,9
	Lisansüstü	67	17,6
Kurumdaki çalışma süresi	1 yıldan az	34	8,9
	1–5 yıl	70	18,4
	6–10 yıl	196	51,4
	11 yıl ve üstü	81	21,3

5.3. Betimsel Bulgular

Tablo 3. Ölçek ve alt boyutlara ilişkin betimsel istatistikler

Değişken	N	Ort.	SS
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı	381	4,18	0,54
Yapay Zekâya Yönelik Genel Tutum	381	3,88	0,55
Genel İlgi ve Algı	381	4,13	0,56
İş Performansına Etkisine İlişkin Algı	381	4,10	0,66
Toplumsal ve Kurumsal Algı	381	3,97	0,60
Güven, Kontrol ve Etik Endişeler (ters kodlu)	381	2,54	1,05

Güven, kontrol ve etik endişeler boyutunda maddelerin ters kodlanmış olması nedeniyle 2,54'lük ortalama, doğrudan ham endişe düzeyi olarak yorumlanmamıştır. Ters kodlu puanda yüksek değerler daha düşük düzeyde güven, kontrol ve etik endişeyi ifade etmektedir.

5.4. Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırmalar

Araştırmanın tez analizlerinde demografik değişkenlere göre ölçek puanları da karşılaştırılmıştır. Cinsiyete göre sürdürülebilir çalışan performansı puanlarında anlamlı fark bulunmamıştır ($p=0,198$). Yapay zekâya yönelik genel tutum kadınlarda daha yüksek bulunmuş ($t=3,42$; $p=0,001$); genel ilgi ve algı ($t=2,10$; $p=0,036$) ve toplumsal ve kurumsal algı ($t=2,40$; $p=0,017$) boyutlarında da kadınların puanları daha yüksek olmuştur. İş performansına etkisine ilişkin algıda anlamlı fark bulunmamıştır ($p=0,685$). Ters kodlu güven, kontrol ve etik endişeler boyutunda da gruplar arasında fark bulunmuştur ($t=-3,55$; $p<0,001$).

Öğrenim durumuna göre sürdürülebilir çalışan performansı ve yapay zekâya yönelik genel tutum puanlarında anlamlı fark bulunmamıştır. Bununla birlikte, yapay zekânın iş performansına etkisine ilişkin algı boyutunda anlamlı fark belirlenmiştir ($F=2,91$; $p=0,034$); Games-Howell sonuçlarına göre ön lisans grubunun puanları lisans ve lisansüstü gruplarından daha yüksektir. Kurumdaki çalışma süresine göre sürdürülebilir performans ve genel tutum puanlarında anlamlı fark bulunmamış; ancak iş performansına etkisine ilişkin algı boyutunda anlamlı fark bulunmuştur ($F=3,68$; $p=0,012$). Bir yıl ve üzeri çalışma süresine sahip grupların puanları bir yıldan az çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 4. Demografik karşılaştırmaların özet sonuçları

Değişken	Karşılaştırma	İstatistik	p	Sonuç
Cinsiyet – sürdürülebilir performans	Kadın/Erkek	$t=1,29$	0,198	Anlamlı değil
Cinsiyet – genel YZ tutumu	Kadın/Erkek	$t=3,42$	0,001	Kadın > Erkek
Cinsiyet – genel ilgi ve algı	Kadın/Erkek	$t=2,10$	0,036	Kadın > Erkek
Cinsiyet – iş performansı algısı	Kadın/Erkek	$t=0,41$	0,685	Anlamlı değil
Öğrenim – iş performansı algısı	4 grup	$F=2,91$	0,034	Ön lisans > Lisans/ Lisansüstü
Çalışma süresi – iş performansı algısı	4 grup	$F=3,68$	0,012	1 yıl ve üzeri > 1 yıldan az

5.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Tablo 5. Pearson korelasyon analizi sonuçları

Değişken	1	2	3	4	5	6
1. Sürdürülebilir çalışan performansı	1,00	0,28*	0,23*	0,22*	0,15*	-0,20*
2. YZ'ye yönelik genel tutum		1,00	0,66*	0,62*	0,61*	-0,81*
3. Genel ilgi ve algı			1,00	0,45*	0,42*	-0,28*
4. İş performansına etkisine ilişkin algı				1,00	0,43*	-0,26*
5. Toplumsal ve kurumsal algı					1,00	-0,26*
6. Güven, kontrol ve etik endişeler (ters kodlu)						1,00

Not: * $p<0,05$. Dördüncü boyut ters kodlu puan üzerinden raporlanmıştır.

Yapay zekâya yönelik genel tutum ile sürdürülebilir çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,28$; $p<0,05$). Alt boyutlardan genel ilgi ve algı ($r=0,23$), iş performansına etkisine ilişkin algı ($r=0,22$) ve toplumsal ve kurumsal algı ($r=0,15$) sürdürülebilir performansla pozitif yönlü ilişkili bulunmuştur. Ters kodlu güven, kontrol ve etik endişeler boyutu ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişki negatif ve anlamlıdır ($r=-0,20$; $p<0,05$).

5.6. Yapısal Yol Analizi ve Hipotez Testleri

Araştırmada iki uyumlu yapısal model raporlanmıştır. Model 1, yapay zekâya yönelik genel tutumun toplulaştırılmış puanının sürdürülebilir çalışan performansı ile ilişkisini; Model 2 ise dört alt boyutun aynı bağımlı değişken üzerindeki doğrudan yollarını test etmektedir. Model 2, araştırmanın ana dört boyutlu modeli olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 6. Yapısal yol analizi sonuçları ve hipotez testleri

Model / Hi-potez	Yol	β	t	p	R ²	Model uyumu	Karar
Model 1 – H1	Genel YZ tutumu → Sürdürülebilir performans	0,35	4,87	<0,001	0,125	$\chi^2/sd=1,852$; SRMR=0,045; GFI=0,950; NNFI=0,944; CFI=0,953; RMSEA=0,047	Desteklendi
Model 2 – H2	Genel ilgi ve algı → Sürdürülebilir performans	0,32	2,29	0,022	0,139	$\chi^2/sd=1,744$; SRMR=0,049; GFI=0,905; NNFI=0,923; CFI=0,932; RMSEA=0,044	Desteklendi
Model 2 – H3	İş performansına etkisine ilişkin algı → Sürdürülebilir performans	0,10	0,80	0,425	0,139	Aynı Model 2 uyumu	Desteklenmedi
Model 2 – H4	Toplumsal ve kurumsal algı → Sürdürülebilir performans	-0,12	-0,94	0,349	0,139	Aynı Model 2 uyumu	Desteklenmedi
Model 2 – H5	Ters kodlu güven, kontrol ve etik endişeler → Sürdürülebilir performans	-0,13	-2,03	0,043	0,139	Aynı Model 2 uyumu	Desteklendi*

Not: * H5'in istatistiksel sonucu ters kodlanmış puan üzerinden anlamlıdır. Bu katsayı, ham “etik endişe” puanının yönünü doğrudan göstermemektedir. Ham endişe yönünün ayrıca yorumlanabilmesi için ters kodlanmamış puanlarla modelin yeniden tahmin edilmesi gerekir.

Model 1’de yapay zekâya yönelik genel tutum ile sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki yol anlamlıdır ($\beta=0,35$; $t=4,87$; $p<0,001$) ve model sürdürülebilir performanstaki varyansın %12,5’ini açıklamaktadır. Model 2’de dört alt boyut birlikte ele alındığında açıklanan varyans %13,9’a yükselmiştir. Genel ilgi ve algı anlamlı ve pozitif bir yol göstermiştir ($\beta=0,32$; $p=0,022$). İş performansına etkisine ilişkin algı ve toplumsal ve kurumsal algı yolları anlamlı değildir. Ters kodlu güven, kontrol ve etik

endişeler boyutunun yolu ise istatistiksel olarak anlamlıdır; ancak yön ters kodlama nedeniyle dikkatli yorumlanmalıdır.

6. TARTIŞMA

Araştırmanın temel amacı, gümrük ve uluslararası lojistik sektöründe çalışanların yapay zekâya yönelik tutumları ile sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bulgular, genel yapay zekâ tutumunun sürdürülebilir çalışan performansı ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, çalışmanın giriş ve kavramsal çerçevesinde yapay zekânın iş süreçlerini destekleme, verimlilik ve karar alma süreçlerine katkı sağlama potansiyeline ilişkin olarak aktarılan literatürle aynı doğrultudadır.

Genel ilgi ve algı boyutunun sürdürülebilir çalışan performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkisi, çalışanların yapay zekâya ilişkin farkındalık ve olumlu değerlendirmelerinin araştırılan performans göstergesiyle birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Çalışmanın literatür bölümünde YZ bilgisi, kullanım deneyimi ve YZ okuryazarlığının tutumların şekillenmesinde önemli olduğu belirtilmiş; ayrıca lojistik alanında YZ'nin veri analizi, süreç optimizasyonu ve gerçek zamanlı izleme gibi uygulamalarla verimliliğe katkı sağlayabileceği aktarılmıştır. Bu çerçevede, mevcut bulgu söz konusu literatürle birlikte değerlendirilebilir.

İş performansına etkisine ilişkin algının sürdürülebilir performansla korelasyonunun anlamlı olmasına rağmen çoklu yapısal modelde yolunun anlamlı olmaması, değişkenlerin birlikte değerlendirilmesiyle ilişkinin farklılaştığını göstermektedir. Benzer biçimde toplumsal ve kurumsal algı ile sürdürülebilir performans arasında düşük düzeyde pozitif korelasyon bulunmasına rağmen yapısal yol anlamlı değildir. Bu nedenle bu iki boyut için korelasyon bulguları ile yapısal model sonuçlarının birbirinden ayrılması gerekmektedir.

Güven, kontrol ve etik endişeler boyutunda korelasyon ve yapısal yol anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte, boyutun ters kodlanması nedeniyle katsayının yönü ham endişe düzeyi şeklinde yorumlanmamalıdır. Çalışmanın literatüründe iş kaybı, kontrol kaybı, stres, veri güvenliği, şeffaflık, adalet, otonom karar alma ve hesap verebilirlik gibi konuların yapay zekâya ilişkin etik tartışmaların başlıca alanları olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla bulgu, çalışanların yapay zekâya ilişkin güven ve etik değerlendirmelerinin performansla birlikte incelenmesi gerektiğini desteklemektedir; ancak ters kodlama nedeniyle ham endişe yönü konusunda daha ileri bir yorum yapılmamalıdır.

Sürdürülebilir çalışan performansı açısından araştırmada elde edilen ortalama 4,18'dir. Kavramsal çerçevede sürdürülebilir çalışan performansı, performansın uzun süre boyunca sürdürülebilmesi ve çalışan refahının dikkate alınması bağlamında ele alınmıştır. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeğinin mevcut örnekleme tek boyutlu yapısının doğrulanması, bu ölçüm yaklaşımının araştırmada kullanılan veriyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Demografik karşılaştırmalar, yapay zekâya yönelik genel tutum ve bazı alt boyutlarda cinsiyete göre farklılıklar bulunduğunu; eğitim ve kurumdaki çalışma süresinin ise özellikle yapay zekânın iş performansına etkisine ilişkin algı boyutunda farklılaşma ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna karşılık sürdürülebilir çalışan performansının cinsiyet, eğitim ve çalışma süresi açısından bazı karşılaştırmalarda anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu bulgular, yapay zekâ tutumlarının alt boyutlarının tek bir genel puanla sınırlı değerlendirilmemesi gerektiğini göstermektedir.

7. SONUÇ VE YÖNETSEL ÇIKARIMLAR

Bu araştırmada çalışanların yapay zekâya yönelik tutumları ile sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki ilişki, İstanbul'da faaliyet gösteren gümrük ve uluslararası lojistik işletmelerinde çalışan 381 katılımcı üzerinden incelenmiştir. Bulgular, sürdürülebilir çalışan performansı ortalamasının 4,18; yapay zekâya yönelik genel tutum ortalamasının 3,88 olduğunu göstermiştir. Genel ilgi ve algı ile iş performansına etkisine ilişkin algı boyutları yüksek ortalamalara sahipken, ters kodlu güven, kontrol ve etik endişeler boyutunun ortalaması 2,54'tür.

Yapısal analizde genel yapay zekâ tutumu ile sürdürülebilir performans arasında anlamlı ilişki bulunmuş; dört boyutlu modelde genel ilgi ve algı anlamlı ve pozitif, iş performansına etkisine ilişkin algı ile toplumsal ve kurumsal algı ise anlamlı olmayan yollar göstermiştir. Ters kodlu güven, kontrol ve etik endişeler yolunun istatistiksel anlamlılığı bulunmuş, ancak katsayının yönü ters kodlama nedeniyle ham endişe düzeyi olarak yorumlanmamıştır. Dört boyutlu model sürdürülebilir çalışan performansındaki varyansın %13,9'unu açıklamaktadır.

7.1. Yönetsel Çıkarımlar

Araştırma bulguları doğrultusunda çalışanların yapay zekâ konusundaki bilgi ve farkındalıklarını artırmaya yönelik eğitimler, uygulamalı seminerler ve farkındalık programları önerilmektedir. Yapay zekâ kullanımında veri güvenliği, etik ilkeler, insan denetimi ve karar süreçlerinin açıklanabilirliğine yönelik açık politikaların oluşturulması da önerilmektedir. Kurum içi bilgilendirme toplantıları ve düzenli iletişim faaliyetleri, çalışanların yapay zekânın iş süreçlerindeki rolü ve olası sonuçları konusunda bilgilendirilmesine katkı sağlayabilir.

Yapay zekâ uygulamalarının çalışanların yerine tamamen geçen araçlar olarak değil, çalışanların karar verme ve iş süreçlerini destekleyen teknolojiler olarak ele alınması; dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların görüşlerinin alınması, katılımlarının sağlanması ve insan denetiminin korunması önerilmektedir. Yöneticilerin yapay zekâ kullanımına ilişkin açık ve şeffaf politikalar oluşturması; eğitim, çalışan katılımı, etik ilkeler ve güven mekanizmalarını birlikte ele alması önerilmektedir.

7.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın örnekleme İstanbul ilinde gümrük ve uluslararası lojistik sektöründe çalışan ve kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 381 katılımcı ile sınırlıdır. Bu nedenle bulguların farklı bölgelerdeki veya farklı sektörlerdeki çalışanlara genellenmesinde dikkatli olunmalıdır. Araştırmanın kesitsel tasarımı değişkenlerin belirli bir zaman dilimindeki ilişkisini göstermekte olup nedensel ve zamansal çıkarımlara olanak vermemektedir. Verilerin öz-bildirim yoluyla toplanmış olması sosyal beğenirlik ve ortak yöntem yanlılığı gibi olası etkiler oluşturabilir. Ayrıca yapısal modelin sürdürülebilir performansındaki varyansın %13,9'unu açıklaması, performansın açıklanmasında başka bireysel ve örgütsel faktörlerin de bulunabileceğini göstermektedir. Son olarak, güven, kontrol ve etik endişeler boyutunun ters kodlanmış olması, katsayı yönünün ham endişe düzeyi şeklinde yorumlanmasını sınırlandırmaktadır.

7.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Gelecek araştırmalarda daha geniş ve olasılıklı örnekleme yöntemleri kullanılarak farklı bölgeler ve sektörlerde çalışmalar yürütülebilir. Boylamsal araştırmalar gerçekleştirilerek yapay zekâyâ yönelik tutumlar ile sürdürülebilir çalışan performansı arasındaki ilişkilerin zaman içerisindeki değişimi incelenebilir. Ayrıca nicel bulguların çalışanların deneyimleriyle desteklenmesi amacıyla nitel veya karma yöntemli araştırmalar yapılabilir. Gelecek çalışmalarda örgütsel destek, yapay zekâ okuryazarlığı, teknoloji kullanım deneyimi, iş yükü ve yönetim desteği gibi değişkenlerin modele dahil edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual review of psychology*, 52(1), 27–58 <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.27>.
- Alshater, M. (2022). Exploring the role of artificial intelligence in enhancing academic performance: A case study of ChatGPT. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4312358>
- Altın, B.k ve Kırçova, İ. (2024). Çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik bilincinin ve algılanan tüketici etkinliğinin sürdürülebilir tüketim bağlamında incelenmesi. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 12(3), 571–599 <https://doi.org/10.15295/bmij.v12i3.2399>.
- Altıntuğ, N. (2007). Küresel rekabet ortamında ayırt edici ve sürdürülebilir üstünlükler bağlamında temel yetenek tabanlı stratejiler ve bir uygulama.
- Ali, T., Hussain, I., Hassan, , ve Anwer, S. (2024). Examine How the Rise of AI and Automation Affects Job Security, Stress Levels, and Mental Health in the Workplace. *bulletin of business and economics* 13(2), 1180–1186. <https://doi.org/10.61506/01.00506>.
- Aliman, N.M, ve Kester, L. (2023). AI-related misdirection awareness in AIVR. *PhilArchive*.
- Arora, N. (2018). Environmental Sustainability—necessary for survival. *Environmental Sustainability*, 1, 1-2. <https://doi.org/10.1007/s42398018-0013-3>.
- Ateeq, K., Oswal, N., Jawabri, A., Masaeid, T., Alquqa, E., Basha, S ve Alami, R (2025). The Transformative Impact of Artificial Intelligence (AI) on Organisational Behaviour (OB): A Study of Employee Engagement, Performance, and Ethical Implications. *Journal of Posthumanism*, 5(4), 1245–1256. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i4.1221>.
- Baabdullah, A. (2024). The precursors of AI adoption in business: Towards an efficient decision-making and functional performance. *Int. J. Inf. Manag.*, 75, 102745. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102745>.
- Banh, L.ve Strobel, G. (2023). Generative artificial intelligence. *Electronic Markets*, 33,63. <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00680-1>.
- Bayraktar, E., Eryarsoy, E., Kosanoglu, F., Acar, M., ve Zaim, S. (2024). Unveiling the Drivers of Global Logistics Efficiency: Insights from Cross-Country Analysis. *Sustainability*, 16(7), 2683. <https://doi.org/10.3390/su16072683>.
- Başer Seçer, M.ve Seçer, E. (2025). Geleceğe Hazır mıyız? Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Öğrencilerinin Yapay Zekâya Yönelik Tutumları ve Yapay Zekâ Okuryazarlığı. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 10(3), 358-366. <https://doi.org/10.61399/ikcusbfd.1621606>
- Bekman, M. (2022). Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: İlişkisel tarama modeli. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(16), 238-258.
- Bekmezci, M. (2024). İnsan Teknoloji Etkileşiminin Çalışanların İş Güvencesizliği ve Öznel İyi Oluşları Üzerine Etkisine Yönelik bir Araştırma (Doctora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Blinova, E., Ponomarenko, T., ve Knysh, V. (2022). Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy. *Sustainability*, 14(13), 8163. <https://doi.org/10.3390/su14138163>.
- Booker, Q. S., Austin, J. ve Balasubramanian, B.A (2021). Survey strategies to increase participant response rates in primary care research studies. *Family practice*, 38(5), 699-702. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmab070>.
- Bugarčić, F. Ž., Mičić, V., ve Stanišić, N. (2023). The role of logistics in economic growth and global competitiveness. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 41(2), 499–520.
- Can, T. (2002). Çin Halk Cumhuriyeti Dış Ticareti ve Türkiye'nin Yeri.
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., ve Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation*, 106, 102312.
- Ceyhun, G. Ç., ve Keser, H. Y. (2020). Introduction to International Transportation and Logistics. In G. Ç. Ceyhun (Ed.), *Handbook of Research on the Applications of International Transportation and Logistics for World Trade* (pp. 1–17). IGI Global.
- Chmelzer, R (2019, July 23). Understanding Explainable AI. *Forbes*. <http://www.forbes.com/sites/cognitivewoeld/2019/07/23/understanding-explainable-ai/>
- Dalege, J., Borsboom, D., Van Harreveld, F., Van Den Berg, H., Conner, M. ve Van Der Maas, H. L. J. (2016). Toward a formalized account of attitudes: The Causal Attitude Network (CAN) model. *Psychological Review*, 123(1), 2–22. <https://doi.org/10.1037/a0039802>.
- Dalgıç Turhan, G., Özen, T., ve Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1),

- Dixon, J. A. ve Fallon, L. A. (1989). The concept of sustainability: Origins, extensions, and usefulness for policy. *Society & Natural Resources*, 2(1), 73–84. <https://doi.org/10.1080/08941928909380675>.
- Diamanti, C., Khan, T., Potena, D. ve Storti, E. (2025). Semantic Models of Performance Indicators: A Systematic Survey. *ACM Computing Surveys*, 57(8), Article 202, 37 pages. <https://doi.org/10.1145/3719291>.
- Dio, M. (1996). Organizational culture as a matrix of corporate ethics. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(4), 329–351. <https://doi.org/10.1108/eb028856>.
- Eagly, A. H. ve Chaiken, S. (2007). The advantages of an inclusive definition of attitude. *Social Cognition*, 25(5), 582–602. <https://doi.org/10.1521/soco.2007.25.5.582>.
- Edgar, T. W. ve Manz, D. O. (2017). *Research Methods for Cyber Security*. Syngress, an imprint of Elsevier.
- Elahi, M., Afolaranmi, S. O., Martinez Lastra, J. L., & Perez Garcia, J. A. (2023). A comprehensive literature review of the applications of AI techniques through the lifecycle of industrial equipment. *Discover Artificial Intelligence*, 3, 43. <https://doi.org/10.1007/s44163-023-00089-x>
- Elden, B. (2025). İşyerinde yapay zekâya yönelik tutumların psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 123–143. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1732495>.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>.
- Erkutlu, H., Erdemir Ergün, E., Köseoğlu, İ. & Vurgun, T. (2023). Yapay zekâ ve örgütsel davranış. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1403–1417. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1246678>.
- Fourtané, S. (2019, February 26). Artificial intelligence and the fear of the unknown. *Interesting Engineering*. <https://interestingengineering.com/innovation/artificial-intelligence-and-the-fear-of-the-unknown>.
- Fishman, J., Yang, C., & Mandell, . (2021). Attitude theory and measurement in implementation science: A secondary review of empirical studies and opportunities for advancement. *Implementation Science*, 16, 87. <https://doi.org/10.1186/s13012-021-01153-9>.
- Gani, . (2017). The logistics performance effect in international trade. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 33(4), 279–288. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2017.12.012>.
- Gao, X., & Feng, H. (2023). AI-driven productivity gains: Artificial intelligence and firm productivity. *Sustainability*, 15(11), 8934. <https://doi.org/10.3390/su15118934>.
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187–196. <https://doi.org/10.1002/sd.199>.
- Gonzalez-Redin, J., Gordon, I. J., Polhill, J. G., Dawson, T. P., & Hill, (2024). Navigating sustainability: Revealing hidden forces in social–ecological systems. *Sustainability*, 16(3), 1132. <https://doi.org/10.3390/su16031132>
- Güneş, E., & Karakaş, T. (2022). Tarım ve gıda sistemlerinde sürdürülebilirlik yaklaşımları. *International Journal of Academic Value Studies (JAVStudies)*, 3(3), 304–316. <https://doi.org/10.29228/javs.63757>.
- GÜRÜL, B. (2019). Sürdürülebilir üretim göstergelerinin kurumsal sürdürülebilirlik performansına etkisinin araştırılması. *Doktora Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. <https://hdl.handle.net/11363/1511>.
- Haenlein, M. ve Kaplan, A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>.
- Hamann, P. M. Ve Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45–65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.012>.
- Hao, H. Ve Wu, P. (2025). Artificial Intelligence Job Substitution Risks, Digital Selfefficacy, and Mental Health Among Employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 67, e302–e310. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000003335>.
- Hao, X., Demir, E. ve Eysers, D.(2024). Exploring collaborative decision-making: A quasi-experimental study of human and generative AI interaction. *Technology in Society*, 78, 102662. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102662>.
- Hoa, L. T. M. (2023). Analyzing the Impact of Customs on Improvement of the Logistics Performance Index: Research on ASEAN Member Countries. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 10(3), 251–263. <https://doi.org/10.32628/IJSRST52310356>.
- Hristov, I., Chirico, A. ve Ranalli, F. (2022). Corporate strategies oriented towards sustainable governance: Advantages, managerial practices and main challenges. *Journal of Management and Governance*, 26(1), 75–97. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09581-x>.

- Hysa, E., Kruja, A., Rehman, N. ve Laurenti, R. (2020). circular economy innovation and environmental sustainability impact on economic growth: an integrated model for sustainable development. sustainability. <https://doi.org/10.3390/su12124831>.
- Incaz, S. (2015). lojistik ve sürdürülebilirlik bağlamında yeni yaklaşımlar. nişantaşı üniversitesi sosyal bilimler dergisi, 3(1), 149162.
- Jackson, A., Mentzer, N. ve Kramer-Bottiglio, R.(2019). Pilot analysis of the impacts of soft robotics design on high-school student engineering perceptions. International Journal of Technology and Design Education, 29(5), 1083– 1104. <https://doi.org/10.1007/s10798-018-9478-8>.
- Jain, V. (2014). 3d model of attitude. International journal of advanced research in management and social sciences, 3, 1–12.
- Jääskeläinen, A. (2020). the relational outcomes of performance management in buyersupplier relationships. International journal of production economics, 107933. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107933>.
- Jonge, J., Ve Peeters, M. (2025). at work with sustainable well-being and sustainable performance: testing the disc model among office workers. sustainability. <https://doi.org/10.3390/su17020643>.
- Ji, T., De Jonge, J., Peeters, M. C. W. ve Taris, T. . (2021). Employee Sustainable Performance (E-SuPer): Theoretical Conceptualization, Scale Development, and Psychometric Properties. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(19), 10497.
- Kandemir, F., ve Azizoğlu,. (2024). hemşirelerin yapay zekaya yönelik genel tutumlarının incelenmesi. yoğun bakım hemşireliği dergisi, 28(2), 113–125.
- Kanter, R. M. (1983). Frontiers for strategic human resource planning and management. Human Resource Management, 22(1–2), 9–21. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930220104>.
- Karacan Doğan, P., Doğan, İ., ve Çetinkayali, G.(2023). Spor Bilimleri Öğrencilerinin Yapay Zekaya Yönelik Tutumları ile İş Bulma Kaygıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yalova Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 2(3), 174–189.
- Karacan, S. B., ve Çiçek, Ş (2024). İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Yapay Zeka Okuryazarlık Düzeyleri İle Yapay Zekaya Yönelik Tutumları. Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi, 24(3), 259–292.
- Kaya, F., Aydın, F., Schepman, A., Rodway, P., Yetişensoy, O., ve Demir-Kaya, M(2022). The roles of personality traits, AI anxiety, and demographic factors in attitudes toward artificial intelligence. International Journal of Human-Computer Interaction, 40(2), 497–514. <https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2151730>.
- Kayalak, K. (2024). Sağlık sektöründe yapay zekâ kullanımında çalışanların algısı ve çalışanlar açısından müşteri deneyimlerinin incelenmesi üzerine nitel bir araştırma. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 98 s.
- Khasawneh, O. Y. (2018). Technophobia: Examining its hidden factors and defining it. Technology in Society, 54, 93–100.
- Kılıç, Y. E. (2023). Yapay zekâ farkındalığı ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkide örgütsel destek ve rekabetçi psikolojik iklimin rolü. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 127 s.
- Kotradýová, V. ve Ontkóc, M. (2022). Regional identity and its contemporary forms as important part of social sustainability. Proceedings of the 10th Workshop on Metallization and Interconnection for Crystalline Silicon Solar Cells. <https://doi.org/10.1063/5.0111543>.
- Kudryavtsev, O., Adamová, O., ve Senichev, V. (2021). Customs in the age of integrated digial platforms for international trade. ssrn electronic journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3926615>.
- Kurtboğan, H. (2023). Yeni dünyada yapay zeka metaforu ve yapay zekanın çalışan performansına etkisi.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1999). Knowledge transmission in work groups: Helping newcomers to succeed. In L. Thompson, J. M. Levine, & D. M. Messick (Eds.), Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge (pp. 267–296). Psychology Press.
- Loops, (2021). Why are people scared of AI? <https://medium.com/geekculture/why-are-people-scared-of-ai-75f9e527797>.
- Malik, P., Pathania, M., ve Rathaur, V.(2019). Overview of artificial intelligence in medicine. Journal of Family Medicine and Primary Care, 8, 2328–2331. https://doi.org/10.4103/jfmpe.jfmpe_440_19.
- Manjunatha, K. R. ve Monisha, G. (2025). A Study on Impact of Artificial Intelligence and Its Applications. International Journal for Multidisciplinary Research, 7(2). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.39801>.
- Maze, J. R. (1973). The concept of attitude. Inquiry, 16(1–4), 168–205.

- Mensah, J. (2021). Social Sustainability: A Dwarf among giants in the Sustainable Development Pillars?. *Asian Journal of Management*. <https://doi.org/10.52711/2321-5763.2021.00019>.
- Meuer, J., Koelbel, J., ve Hoffmann, V. (2020). On the Nature of Corporate Sustainability. *Organization ve Environment*, 33, 319–341. <https://doi.org/10.1177/1086026619850180>.
- Mikalef, P. ve Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>.
- Mohan, V. ve N, K. (2025). Integrated AI Models for Simultaneous Quality Improvement and Risk Reduction in Production Processes. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(18s), 499–512. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i18s.2935>.
- Murire, O. T. (2024). Artificial Intelligence and Its Role in Shaping Organizational Work Practices and Culture. *Administrative Sciences*, 14(12), 316. <https://doi.org/10.3390/admsci14120316>.
- Nikolenko, I. YU. (2024). logistics processes' optimization in international trade. *Economy Management Business*, 44(1). <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010012>.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>.
- Palma, M. (2022). Should we fear AI? <https://medium.com/geekculture/should-we-fear-artificial-intelligence-9c43a486fca9>. Erişim Tarihi: 23.12.2024. <http://www.ntvmsnbc.com/id/25164086> (Erişim Tarihi: 01.01.2010).
- Paudel, R., Yedgarian, V. A., Ahmed, M. F., Hasan, M. J. ve Koirala, R. K. (2024). Evaluating green initiatives: Advancing environmental responsibility in global business operations. *Canadian Journal of Research, Society and Development*, 1(2), 43–60. <https://doi.org/10.62910/crsdvi2a47>.
- Pelit, İ. (2023). Türkiye'nin Lojistik Performans Endeksinin İncelenmesi. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 9(1), 37–49. <https://doi.org/10.20979/ueyd.1185216>.
- Polasky, S., Kling, C., Levin, S., Carpenter, S., Daily, G., Ehrlich, P., Heal, G., ve Lubchenco, J. (2019). Role of economics in analyzing the environment and sustainable development. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 116(12), 5233–5238. <https://doi.org/10.1073/pnas.1901616116>.
- Przegalińska, A., Triantoro, T., Kovbasiuk, A., Ciechanowski, L., Freeman, R. B., ve Sowa, K. (2025). Collaborative AI in the workplace: Enhancing organizational performance through resource-based and task-technology fit perspectives. *International Journal of Information Management*, 81, 102853. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102853>.
- Psarommatis, F. ve May, G. (2025). A Cost–Benefit Model for Sustainable Product Reuse and Repurposing in Circular Remanufacturing. *Sustainability*, 17(1), 245. <https://doi.org/10.3390/su17010245>.
- Quesado, P., Silva, R. ve Oliveira, H. C. (2024). Management Control Systems and Sustainability: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 16(12), 5067. <https://doi.org/10.3390/su16125067>.
- Rahman, M. M., Ve Watanobe, Y. (2023). ChatGPT for education and research: Opportunities, threats, and strategies. *Applied Sciences*, 13(9), 5783. <https://doi.org/10.3390/app13095783>.
- Raman, R., Gunasekar, S., Ray, S., Behera, D. K., Nedungadi, P. ve Dénes, D. L. (2025). A holistic approach to Sustainable Development Goal 8: Integrating economic growth, employment, and sustainability. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 20(1), 147–202. <https://doi.org/10.24136/eq.3342>.
- Rbehat, A. M. ve Marafi, H. B. (2024). The Role of Customs Process in Facilitating International Trade. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 9(1), 7–14. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2024.v09i01.002>.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rožman, M., Oreški, D. ve Tominc, P. (2023). Artificial-Intelligence-Supported Reduction of Employees' Workload to Increase the Company's Performance in Today's VUCA Environment. *Sustainability*, 15(6), 5019. <https://doi.org/10.3390/su15065019>.
- Sabirali, K. P. (2024). Environmental Social Governance (ESG) Practices: A Systematic Literature Review. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 21(7), 224–240. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2024/v21i7857>.
- Salas-Zapata, W. A. ve Ortiz-Muñoz, S. M. (2019). Analysis of meanings of the concept of sustainability. *Sustainable Development*, 27(1), 153–161. <https://doi.org/10.1002/sd.1885>.
- Samchenko, M. Yu. (2025). Administrative and legal principles of management in the field of customs affairs. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*, 4(87), 412–417. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.4.64>.

- Sarikaya, B. ve Kavan, N. (2024). Türkçe Öğretmeni Adaylarının Yapay Zekâya Yönelik Tutumlarının İncelenmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 191–203. <https://doi.org/10.55605/ejedus.1550010>.
- Schepman, A. ve Rodway, P. (2023). The General Attitudes towards Artificial Intelligence Scale (GA AIS): Confirmatory validation and associations with personality, corporate distrust, and general trust. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 39(13), 2724–2741. <https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2085400>.
- Schögl, J.-P., Rusch, M., Stumpf, L. ve Baumgartner, R. J. (2023). Implementation of digital technologies for a circular economy and sustainability management in the manufacturing sector. *Sustainable Production and Consumption*, 35, 401–420.
- Sharma, S. ve Ruud, A. (2003). On the path to sustainability: Integrating social dimensions into the research and practice of environmental management. *Business Strategy and the Environment*, 12(4), 205–214.
- Shekhar, H., Schmidt, J. A. ve Wehling, H.-W. (2019). Exploring wellbeing in human settlements: A spatial planning perspective. *Habitat International*, 87, 66–74.
- Shi, L., Han, L., Yang, F. ve Gao, L. (2019). The Evolution of Sustainable Development Theory: Types, Goals, and Research Prospects. *Sustainability*, 11(24), 7158.
- Shrivastava, A., Pandey, A., Singh, N., Srivastava, S., Srivastava, M. ve Srivastava, A. (2024). Artificial Intelligence (AI): Evolution, Methodologies, and Applications. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 12(4), 5501–5505.
- Sun, C., Zhao, X., Guo, B. ve Chen, N. (2025). Will Employee–AI Collaboration Enhance Employees’ Proactive Behavior? A Study Based on the Conservation of Resources Theory. *Behavioral Sciences*, 15(5), 648.
- Talluri, S. ve Sarkis, J. (2002). A model for performance monitoring of suppliers. *International Journal of Production Research*, 40(16), 4257–4269.
- Töngür, Ü., Türkcan, K. ve Ekmen-Özçelik, . (2020). Logistics performance and export variety: Evidence from Turkey. *Central Bank Review*, 20(3), 143–154.
- Varnum, M. E. W. (2023). Who’s afraid of AI—and why? *Psychology Today*.
- Varriale, V., Camilleri, M. A., Cammarano, A., Michelino, F., Müller, J., ve Strazzullo, S. (2024). Unleashing digital transformation to achieve the sustainable development goals across multiple sectors. *Sustainable Development*, 33(1), 565–579.
- Vatansever, Ç., Kiliç, N. ve Dinler, G. (2019). Çalışanların sürdürülebilirlik davranışları ve sürdürülebilir çalışma yaşamı için insan kaynakları yönetimi: Türkiye’den iki kesit. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29(85), 7–39.
- Vorotyntseva, T., Levinskaya, E., Skudalova, T., Kudryavitskaya, T. ve Nikulin, A. (2020). International Trade and Customs Operations in Digital Era. *Proceedings of the International Conference Digital Age: Traditions, Modernity and Innovations (ICDATMI 2020)*, 40–44.
- Wamba-Taguimdje, S.-L., Wamba, S. F., Kamdjou G, J. R. ve Wanko, C. E. T. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: The business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893–1924.
- Wang, X., ve Zheng, J. (2024). The evolution of sustainable economic development: Trends, trade-offs and trajectories for balanced economic activities. *Sustainable Economies*, 2(1), 12.
- Wolf, L. J., Haddock, G. ve Maio, G. R. (2020). Attitudes. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Wu, S. R., Shirkey, G., Celik, I., Shao, C. ve Chen, J. (2022). A Review on the Adoption of AI, BC, and IoT in Sustainability Research. *Sustainability*, 14(13), 7851.
- Xu, Y., Liu, X., Cao, X., Huang, C., Liu, E., Qian, S., Liu, X., Wu, Y., Dong, F., Qiu, C.-W., Qiu, J., Hua, K., Su, W., Wu, J., Xu, H., Han, Y., Fu, C., Yin, Z., Liu, M., Roepman, R., Dietmann, S., Virta, M., Kengara, F., Zhang, Z., Zhang, L., Zhao, T., Dai, J., Yang, J., Lan, L., Luo, M., Liu, Z., An, T., Zhang, B., He, X., Cong, S., Liu, X., Zhang, W., Lewis, J. P., Tiedje, J. M., Wang, Q., An, Z., Wang, F., Zhang, L., Huang, T., Lu, C., Cai, Z., Wang, F., Zhang, J. (2021). Artificial intelligence: A powerful paradigm for scientific research. *The Innovation*, 2(4), 100179.
- Yangailo, T. (2024). The Impact of Logistics Performance on Trade Efficiency and Economic Growth: A Global Comparative Study. *Economia Aziendale Online*, 15(4), 733–756.
- Yapraklı, T. Ş. ve Ünalın, M. (2017). Küresel lojistik performans endeksi ve Türkiye’nin son 10 yıllık lojistik performansının analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(3), 589–606.
- Yağar, F. (2023). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesi: Veri doygunluğu. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 138–152.

- Yereshko, K., Khoma, O. ve Pyslytsia, A. (2024). Digitalization of Customs Procedures: Current State and Prospects. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 11(2), 103–115.
- Yerra, S. (2025). Optimizing Supply Chain Efficiency Using AI-Driven Predictive Analytics in Logistics. *International Journal of Scientific Research in Computer Science Engineering and Information Technology*, 11(2), 1212–1220.
- Yildiz, A., Aydoğan, K. ve Kartum, G. (2020). Türkiye'nin Uluslararası Lojistik Performans Endeksindeki Konumunun Kümeleme Analizi ile Araştırılması. *Turkish Studies – Social Sciences*, 15(3), 1659–1679.
- Yurdasever, E. (2025). İşletmelerde Sürdürülebilirlik İçin Yapay Zekanın Kullanılması: Olası Olumlu Etkiler, Riskler ve Güçlükler. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 1597–1619.
- Zhao, H. ve Wu, P. (2025). Artificial Intelligence Job Substitution Risks, Digital Self-efficacy, and Mental Health Among Employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 67(5), e302–e310. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000003335>.
- Çankir, B. (2021). Adalet Sektöründe Çalışanların Çalışmaya Tutkunlukları Sürdürülebilir Kalite Algıları ile İş Performansları Arası İlişkide Rol Oynar Mı? *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1785–1795.
- Çilhoroz, Y., Topaktaş, G. ve Işık, O.(2023). Çalışanın sürdürülebilir performansı (ÇSP) ölçeği: Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışması. *Türk Hijyen ve Deneysel Biyoloji Dergisi*, 80(1), 89–100. <https://doi.org/10.5505/TurkHijyen.2023.00243>
- Önsel Ekici, Ş., Kabak, Ö., & Ülengin,. (2016). Linking to compete: Logistics and global competitiveness interaction. *Transport Policy*, 48, 117–128. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2016.01.015>.
- İrfan, S. Ü. E. R., ve Adem, E. M. R. E. (2019). Uluslararası lojistik faaliyetlerinde gümrük idarelerinin rolü.
- Şahin, S. ve Çankir, B.(2019). Sürdürülebilir kalite algısı ve iş performansı: Çalışmaya tutkunluğun aracı rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(3), 196–211.



RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

Dönüştürücü Liderliğin Örgüt Kültürünün Oluşumundaki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü*

The Mediating Role of Organizational Climate in the Effect of Transformational Leadership on Organizational Culture

Sina Matinaghdam¹  

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul, Türkiye, e-mail: metinsina8@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki doğrudan etkisini ve örgüt ikliminin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemektir. Nicel ve kesitsel desende yürütülen araştırmanın örneklemini İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çalışan 301 kişi oluşturmaktadır. Veriler dönüşümcü liderlik (22 madde), örgüt iklimi (15 madde) ve örgüt kültürü (20 madde) ölçekleriyle toplanmış; SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 kullanılarak güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistikler, t testi, ANOVA, Pearson korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesine dayalı aracılık analizi uygulanmıştır. Dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi ($r=0,696$), dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ($r=0,823$) ve örgüt iklimi ile örgüt kültürü ($r=0,776$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p<0,01$). Örgüt iklimi modele eklendiğinde dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi $\beta=0,823$ 'ten $\beta=0,550$ 'ye düşmüş, ancak anlamlılığını korumuştur ($p<0,001$). Beş bin bootstrap örnekleme dayalı dolaylı etki güven aralığının sıfır içermemesi $[0,166; 0,403]$, örgüt ikliminin kısmi aracılık rolünü doğrulamıştır. Bulgular, vakıf üniversitelerinde dönüştürücü liderliğin paylaşılan değerleri doğrudan güçlendirdiğini ve çalışanların algıladığı destekleyici iklim üzerinden ek bir kültürel etki oluşturduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Aracılık Analizi, Vakıf Üniversiteleri.

* Bu çalışma, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde gerçekleştirilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Citation / Atıf: MATINAGHDAM, S. (2026). Dönüştürücü Liderliğin Örgüt Kültürünün Oluşumundaki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*.2(2), 131-141, <https://doi.org/10.71284/sobac.202625>

Corresponding author / Sorumlu yazar:

Sina Matinaghdam

E-mail: metinsina8@gmail.com



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Özet

Bu araştırmanın amacı, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki doğrudan etkisini ve örgüt ikliminin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemektir. Nicel ve kesitsel desende yürütülen araştırmanın örneklemini İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çalışan 301 kişi oluşturmaktadır. Veriler dönüştürücü liderlik (22 madde), örgüt iklimi (15 madde) ve örgüt kültürü (20 madde) ölçekleriyle toplanmış; SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 kullanılarak güvenirlik analizi, tanımlayıcı istatistikler, t testi, ANOVA, Pearson korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesine dayalı aracılık analizi uygulanmıştır. Dönüştürücü liderlik ile örgüt iklimi ($r=0,696$), dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü ($r=0,823$) ve örgüt iklimi ile örgüt kültürü ($r=0,776$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p<0,01$). Örgüt iklimi modele eklendiğinde dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi $\beta=0,823$ 'ten $\beta=0,550$ 'ye düşmüş, ancak anlamlılığını korumuştur ($p<0,001$). Beş bin bootstrap örnekleme dayalı dolaylı etki güven aralığının sıfır içermemesi $[0,166; 0,403]$, örgüt ikliminin kısmi aracılık rolünü doğrulamıştır. Bulgular, vakıf üniversitelerinde dönüştürücü liderliğin paylaşılan değerleri doğrudan güçlendirdiğini ve çalışanların algıladığı destekleyici iklim üzerinden ek bir kültürel etki oluşturduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Aracılık Analizi, Vakıf Üniversiteleri.

Abstract

This study examines the direct effect of transformational leadership on organizational culture and the mediating role of organizational climate in this relationship. The quantitative, cross-sectional sample comprised 301 employees working at foundation universities located on the European side of Istanbul. Data were collected through transformational leadership (22 items), organizational climate (15 items), and organizational culture (20 items) scales. Reliability analysis, descriptive statistics, independent-samples t tests, ANOVA, Pearson correlations, and structural equation modeling-based mediation analysis were performed using SPSS 22.0 and AMOS 24.0. Positive and significant relationships were found between transformational leadership and organizational climate ($r=.696$), transformational leadership and organizational culture ($r=.823$), and organizational climate and organizational culture ($r=.776$; $p<.01$). When organizational climate was included in the model, the effect of transformational leadership on organizational culture decreased from $\beta=.823$ to $\beta=.550$ but remained significant ($p<.001$). The bootstrap confidence interval based on 5,000 resamples excluded zero $[.166, .403]$, confirming partial mediation. The findings indicate that transformational leadership in foundation universities strengthens shared organizational values directly and generates an additional cultural effect through a supportive climate perceived by employees.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Climate, Mediation Analysis, Foundation Universities.

1. GİRİŞ

Yükseköğretim kurumları, akademik özerklik, çoklu paydaş yapısı, yoğun bilgi üretimi ve değişen öğrenci beklentileri nedeniyle yönetim ve liderlik açısından karmaşık örgütlerdir. Bu kurumlarda sürdürülebilir başarı yalnızca biçimsel süreçlere değil; çalışanların ortak değerleri nasıl yorumladığına, yönetim uygulamalarını nasıl algıladığına ve kurum içindeki psikolojik atmosferin niteliğine de bağlıdır. Dönüştürücü liderlik, çalışanları ortak bir vizyon etrafında harekete geçirmesi, entelektüel uyarım sağlaması ve bireysel ihtiyaçları gözetmesi nedeniyle bu bağlamda belirleyici bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Bass ve Riggio, 2006).

Örgüt kültürü, üyelerin paylaştığı temel varsayımlar, değerler ve davranış kalıpları aracılığıyla kurumsal kimliğe süreklilik kazandırırken; örgüt iklimi, çalışanların politika, uygulama ve günlük ilişkilere ilişkin daha yakın dönemli ortak algılarını ifade eder (Schein ve Schein, 2017; Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013). Güncel değerlendirmeler, iklim ve kültürün farklı araştırma geleneklerine dayanmakla birlikte örgütsel deneyimi açıklarken birlikte ele alınmasının yararlı olduğunu göstermektedir (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2026). Liderlik davranışları çalışanların adalet, destek, katılım ve iletişim algılarını şekillendirdiğinden, örgüt iklimi liderlik ile daha kalıcı kültürel örüntüler arasındaki açıklayıcı mekanizmalardan biri olabilir.

Güncel ampirik araştırmalar dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü ve performansla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Nguyen ve arkadaşları (2023), 903 çalışan üzerinden kurdukları yapısal modelde dönüştürücü liderliğin örgüt kültürünü etkilediğini ve kültürün liderlik-performans ilişkisinde kısmi aracılık üstlendiğini belirlemiştir. Bagga, Gera ve Haque (2023) ise sanal ekiplerde dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü ve değişim yönetimi arasındaki ilişkileri doğrulamıştır. Eğitim alanındaki çalışmalar da dönüştürücü liderlik algısının örgütsel değişime hazır olma gibi kurumsal tutumlarla pozitif ilişkisini ortaya koymaktadır (Kaya ve Doğan Kılıç, 2023). Ayrıca Umman'daki eğitim kurumlarında yürütülen güncel bir araştırma, yenilikçi örgüt kültürünün dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki aracılık rolünü desteklemektedir (Ali Alshuhumi, Yahya Al-Hidabi ve Akinbode, 2025). Bununla birlikte örgüt ikliminin, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini nasıl aktardığı; özellikle Türkiye'deki vakıf üniversiteleri bağlamında sınırlı incelenmiştir.

Bu boşluktan hareketle araştırmanın temel problemi, “Dönüştürücü liderlik örgüt kültürünü hangi ölçüde etkilemekte ve örgüt iklimi bu etkide nasıl bir aracılık rolü üstlenmektedir?” sorusudur. Çalışmanın özgün değeri, liderlik, iklim ve kültürü aynı yapısal modelde ele alması ve modeli İstanbul'daki vakıf üniversitesi çalışanlarından oluşan bir örnekleme sınamasıdır. Böylece çalışma, liderliğin kültürel sonuçlarını yalnızca doğrudan ilişki üzerinden değil, çalışanların günlük örgütsel deneyimlerini temsil eden iklim algısı üzerinden açıklamaktadır. Araştırmanın teorik katkısı liderlik-kültür bağlantısının mekanizmasına ilişkin kanıt sunmak; uygulamalı katkısı ise üniversite yöneticilerine katılımcı, destekleyici ve güvene dayalı bir iklim oluşturmaya yönelik yol göstermektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, liderin izleyenlerin değer ve beklentilerini daha üst düzey ortak amaçlarla buluşturduğu bir etkileşim sürecidir (Burns, 1978; Bass, 1985). Yaklaşım; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarıyla açıklanır (Bass ve Riggio, 2006). Bu liderler yalnızca performans hedefleri belirlemez; çalışanların kurumsal amaçlara anlam yüklemesini, sorunları farklı açılardan değerlendirmesini ve değişime etkin biçimde katılmasını sağlar. Üniversitelerde bu davranışlar, akademik ve idari çalışanlar arasında ortak yön duygusunu güçlendirebilir ve değişim dönemlerinde belirsizliği azaltabilir.

Dönüştürücü liderliğin dört boyutu birbirini tamamlayan davranış kümeleri olarak değerlendirilmelidir. İdealize edilmiş etki, liderin etik tutarlılığı ve örnek davranışları aracılığıyla güven oluşturmalarını; ilham verici motivasyon, ortak geleceği anlaşılır ve çekici bir vizyonla ifade etmesini kapsar. Entelektüel uyarım, yerleşik yöntemlerin sorgulanmasına ve sorunlara yeni çözümler geliştirilmesine alan açarken bireyselleştirilmiş ilgi, çalışanların farklı yetkinlik ve gelişim gereksinimlerinin dikkate alınmasını gerektirir (Bass ve Riggio, 2006). Vakıf üniversitelerinde bu boyutların birlikte uygulanması özellikle önemlidir. Çünkü akademik özgürlük, idari standartlaşma, öğrenci memnuniyeti ve kurumsal rekabet gibi kimi zaman birbiriyle gerilimli beklentilerin ortak bir amaç etrafında dengelenmesi gerekir. Liderin yalnızca vizyon açıklaması yeterli değildir; çalışanların kararlara katılabildiğini, görüşlerinin dikkate alındığını ve gelişimlerinin desteklendiğini günlük uygulamalar içinde deneyimlemesi gerekir.

Dönüştürücü liderliğin kültürel etkisi, yöneticinin davranışlarının örgütte neyin değerli ve kabul edilebilir olduğuna ilişkin güçlü işaretler üretmesinden kaynaklanır. Liderin yenilikçi önerilere yaklaşımı, hatalar karşısındaki tutumu, başarıyı tanıma biçimi ve birimler arası iş birliğini destekleyip desteklememesi çalışanlar tarafından sürekli gözlemlenir. Bu tekrar eden gözlemler, resmî değer bildirgelerinden daha etkili biçimde ortak davranış beklentileri oluşturabilir. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik, kültürü tek seferlik bir değişim müdahalesiyle değil, karar ve etkileşimlerde sergilenen tutarlı örüntüler yoluyla şekillendiren bir süreçtir.

2.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü, bir grubun dış çevreye uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken geliştirdiği, geçerli kabul ettiği ve yeni üyelere aktardığı temel varsayımlar sistemidir (Schein ve Schein, 2017). Çalışmanın araştırma probleminden uzaklaştıran çok sayıdaki kültür tipolojisi yerine, kültür burada çalışanlarca paylaşılan değerler, normlar ve davranış beklentilerinden oluşan bütüncül bir yapı olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım, kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin toplam puan mantığıyla da uyumludur.

Örgüt iklimi ise çalışanların kurumun politika, prosedür, ödül, destek ve ilişkilerine dair paylaşılan algılarını yansıtır (Schneider ve ark., 2013). Kültür daha derin ve tarihsel varsayımlara, iklim ise çalışanların mevcut çalışma ortamına ilişkin deneyimlerine odaklanır. Bu ayrım, iklimin liderlik davranışlarını kültürel sonuçlara taşıyan daha yakın bir aracı değişken olarak modellenmesini mümkün kılar.

Kültür ve iklim arasındaki ayrım analitik olmakla birlikte iki yapı örgütsel yaşamda karşılıklı olarak beslenir. Kültürel varsayımlar hangi uygulamaların meşru görüleceğini belirlerken, çalışanların bu uygulamalara ilişkin ortak algıları mevcut kültürün gündelik görünümünü oluşturur. Örneğin bir üniversitenin yenilikçiliği kurumsal değer olarak ilan etmesi kültürel bir iddiadır; çalışanların yeni fikir sunarken destek görmesi, hata yaptığında cezalandırılmaması ve farklı birimlerle bilgi paylaşabilmesi ise bu değerlerin iklim düzeyinde deneyimlendiğini gösterir. Söylem ile deneyim arasındaki uyum güçlendikçe ilan edilen değerlerin içselleştirilmesi kolaylaşır. Buna karşılık resmî söylem katılımı vurgularken kararların sürekli kapalı biçimde alınması, iklim algısını olumsuzlaştırabilir ve kültürel bütünlüğü zayıflatabilir.

Schein ve Schein'in (2017) yaklaşımı kültürün görünür yapılar, benimsenen değerler ve temel varsayımlar düzeylerinde incelenebileceğini belirtir. Üniversite bağlamında yerleşke düzeni, törenler, iletişim dili ve çalışma kuralları görünür yapıları; akademik kalite, etik, yenilikçilik ve toplumsal katkı vurguları benimsenen değerleri temsil edebilir. Temel varsayımlar ise otoritenin nasıl kullanılacağı, bilginin kim tarafından üretileceği ve çalışanlara ne ölçüde güvenileceği gibi daha derin kabulleri içerir. Örgüt iklimi, çalışanların bu katmanların günlük uygulamalardaki sonuçlarını değerlendirdiği yakın dönemli algısal yüzeydir. Bu nedenle kültürün değişmesi görece uzun zaman alırken iklim, yönetsel uygulamalardaki değişimlere daha hızlı tepki verebilir (Schneider ve ark., 2013).

2.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Dönüştürücü liderler ortak vizyonu görünür kılar, rol modeli olur ve çalışanları kararlara katılmaya teşvik eder. Bu davranışlar örgütte hangi tutumların kabul gördüğünü göstererek paylaşılan değerlerin güçlenmesine katkıda bulunur. Nguyen ve arkadaşlarının (2023) bulguları da dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir. Buna göre H1 geliştirilmiştir: Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Liderin destek, adalet, iletişim ve gelişim odaklı davranışları çalışanların günlük çalışma ortamına ilişkin algılarını doğrudan etkiler. Dönüştürücü liderlik, güven ve katılımın yüksek olduğu bir atmosfer oluşturarak örgüt iklimini olumlu yönde şekillendirebilir. Buna göre H2 geliştirilmiştir: Dönüştürücü liderliğin örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Çalışanların destekleyici ve katılımcı bir iklim algılaması, kurumun değerlerinin günlük uygulamalarda

tutarlı biçimde deneyimlenmesini sağlar. İklimin olumlu olması ortak davranış beklentilerinin yerleşmesini ve kültürün güçlenmesini kolaylaştırır. Buna göre H3 geliştirilmiştir: Örgüt ikliminin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Dönüştürücü liderlik önce çalışanların yakın çalışma ortamına ilişkin algılarını değiştirebilir; bu algılar zamanla ortak değer ve normların benimsenmesini destekleyebilir. Bu nedenle örgüt ikliminin liderlik davranışlarını kültürel sonuçlara taşıyan açıklayıcı bir mekanizma olması beklenmektedir. Buna göre H4 geliştirilmiştir: Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü vardır.

Aracılık modelinin mantığı, liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından önce somut çalışma deneyimleri üzerinden değerlendirilmesine dayanır. Açık iletişim, adil uygulamalar, gelişime destek ve kararlara katılım gibi davranışlar çalışanların kurumu güvenli ve destekleyici bir ortam olarak algılamasını sağlayabilir. Bu ortak algı güçlendiğinde iş birliği, yenilikçilik ve karşılıklı sorumluluk gibi davranışlar yalnızca yöneticinin talebi olmaktan çıkarak örgütün yerleşik iş yapma biçimine dönüşebilir. Böylece iklim, görece hızlı değişebilen yönetsel uygulamalar ile daha derin ve kalıcı kültürel örüntüler arasında zamansal ve psikolojik bir bağlantı kurar. Kısmi aracılık beklentisi ise liderliğin kültürü iklim dışında rol model olma, sembolik kararlar ve kaynak tahsisi gibi doğrudan kanallardan da etkileyebileceğini kabul etmektedir.

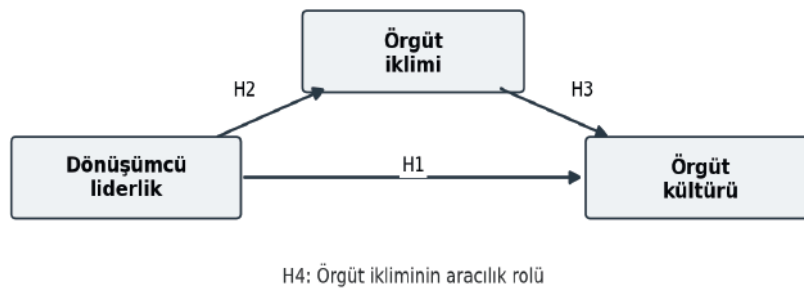
3. YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modelinde dönüştürücü liderlik bağımsız değişken, örgüt kültürü bağımlı değişken ve örgüt iklimi aracı değişken olarak ele alınmıştır. Model, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki doğrudan etkisini ve örgüt iklimi üzerinden ortaya çıkan dolaylı etkisini birlikte göstermektedir. Dönüştürücü liderlikten örgüt iklimine ve örgüt ikliminden örgüt kültürüne uzanan yollar aracılık ilişkisini oluştururken, dönüştürücü liderlikten örgüt kültürüne uzanan yol doğrudan etkiyi temsil etmektedir. Aşağıdaki şekilde bu ilişkiler H1–H4 hipotezleriyle gösterilmiştir; demografik değişkenlere ilişkin H5–H22 hipotezleri ise ayrıca sıralanmıştır.

Şekil 3. Araştırmanın Kavramsal Modeli



Araştırmanın Hipotezleri

H1: Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Dönüştürücü liderliğin örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgüt ikliminin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü vardır.

H5: Dönüştürücü liderlik puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H6: Örgüt iklimi puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

- H7: Örgüt kültürü puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H8: Dönüşümcü liderlik puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.
- H9: Örgüt iklimi puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.
- H10: Örgüt kültürü puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.
- H11: Dönüşümcü liderlik puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H12: Örgüt iklimi puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H13: Örgüt kültürü puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H14: Dönüşümcü liderlik puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H15: Örgüt iklimi puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H16: Örgüt kültürü puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H17: Dönüşümcü liderlik puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.
- H18: Örgüt iklimi puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.
- H19: Örgüt kültürü puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.
- H20: Dönüşümcü liderlik puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır.
- H21: Örgüt iklimi puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır.
- H22: Örgüt kültürü puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır.

3.2. Araştırma Deseni, Evren ve Örneklem

Araştırma, nicel yöntem ve kesitsel ilişkisel tarama deseninde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren vakıf üniversitelerindeki yaklaşık 40.000 akademik ve idari çalışan oluşturmaktadır. Evren büyüklüğü, tezde aktarılan 2024 YÖKSİS ve Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu verileri temel alınarak belirlenmiştir. Analiz örnekleme, Küçükçekmece ve Zeytinburnu ilçelerindeki vakıf üniversitelerinde çalışan ve geçerli yanıt veren 301 katılımcıdan oluşmaktadır. Örneklemin %50,2'si kadın, %49,8'i erkektir. Katılımcıların %41,5'i 36-45 yaş aralığında, %86,4'ü yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %39,9'u kurumunda 7-9 yıldır çalışmaktadır.

Katılımcılara erişimde çevrim içi ve yüz yüze kanalların birlikte kullanılması nedeniyle örneklem, erişilebilirlik esasına dayalı kolayda örnekleme yaklaşımıyla oluşturulmuştur. Tez metnindeki örneklem açıklamasında 300 katılımcı belirtilmekle birlikte, bütün istatistiksel analiz tablolarında n=301 olduğundan raporlamada analizlere dahil edilen 301 geçerli yanıt esas alınmıştır.

3.3. Veri toplama Araçları

Veri toplama formu demografik sorular ile üç ölçme aracından oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği 22, örgüt iklimi ölçeği 15 ve örgüt kültürü ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır. Maddeler beşli Likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiş ve yüksek puanlar ilgili yapıya ilişkin algının güçlendiğini göstermiştir. Bu araştırmada Cronbach alfa katsayıları sırasıyla 0,940, 0,928 ve 0,943 olarak hesaplanmıştır; bu değerler ölçeklerin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin bu örneklemdaki iç tutarlılığı Cronbach alfa katsayısıyla değerlendirilmiştir. Katsayıların tamamının 0,90'ın üzerinde olması, maddelerin kendi yapıları içinde yüksek düzeyde tutarlı olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin toplam puanları üzerinden kurulan yapısal modelde değişkenler arasındaki kuramsal yön ve anlamlı ilişkiler birlikte değerlendirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci ve Etik

Veriler Aralık 2024-Şubat 2025 arasındaki üç aylık dönemde çevrim içi Google Form ve yüz yüze

anket uygulamalarıyla toplanmıştır. Anket, demografik sorular dahil toplam 63 sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları kurumu yeterince tanıdıkları ve maddelere kendi değerlendirmeleri doğrultusunda yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

Araştırma sürecinde gönüllü katılım, gizlilik ve bilimsel amaçla kullanım ilkeleri esas alınmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış; kimlik bilgisi talep edilmeden yanıtların toplu olarak analiz edilmesi benimsenmiştir.

3.5. Veri Analizi

Veriler SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 programlarında analiz edilmiştir. Sürekli değişkenler ortalama ve standart sapma ile özetlenmiş; normal dağılım çarpıklık ve basıklık katsayılarıyla değerlendirilmiştir. Grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolü yapısal eşitlik modellemesiyle sınanmıştır. Dolaylı etkinin anlamlılığı 5.000 bootstrap örnekleme ve %95 güven aralığıyla değerlendirilmiş; güven aralığının sıfır içermemesi aracılık için kanıt kabul edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008). Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Analiz sırası araştırma modelindeki kuramsal ilişkileri aşamalı biçimde sınayacak şekilde düzenlenmiştir. Öncelikle ölçeklerin güvenilirliği ve değişkenlerin dağılım özellikleri incelenmiş, ardından ikili ilişkilerin yönü ve gücü korelasyon katsayılarıyla belirlenmiştir. Aracılık değerlendirmesinde dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki toplam etkisi, örgüt iklimi üzerindeki etkisi ve iki değişken birlikte modele alındığında ortaya çıkan doğrudan etki karşılaştırılmıştır. Dolaylı etkinin yalnızca katsayılarıdaki azalmaya dayanılarak değil, bootstrap güven aralığıyla sınanması örnekleme dağılımına ilişkin daha az kısıtlayıcı ve daha güçlü bir değerlendirme sunmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Doğrudan etkinin aracı değişken eklendikten sonra anlamlılığını koruması kısmi, anlamsız hâle gelmesi ise tam aracılık olarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Dönüşümcü Liderlik	0,940	22
Örgüt İklimi	0,928	15
Örgüt Kültürü	0,943	20

Üç ölçeğin Cronbach alfa katsayıları 0,928 ile 0,943 arasındadır. Buna göre ölçümlerin iç tutarlılık güvenilirliği yüksektir.

Tablo 2. Ölçek Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortanca	Min	Maks	Çarpıklık	Basıklık
DL	301	3,84	0,75	3,95	1	5	-0,80	0,75
Öİ	301	3,82	0,84	3,93	1	5	-0,95	1,17
ÖK	301	3,85	0,79	3,95	1	5	-0,85	0,96

Dönüşümcü liderlik (Ort.=3,84; SS=0,75), örgüt iklimi (Ort.=3,82; SS=0,84) ve örgüt kültürü (Ort.=3,85; SS=0,79) puanları görece yüksek düzeydedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında bulunması, parametrik analizler için dağılım varsayımının kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyonları

Değişkenler	1	2	3
DL	—		
Öİ	,696**	—	
ÖK	,823**	,776**	—

Dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi arasında pozitif ve yüksek düzeyde ilişki vardır ($r=0,696$; $p<0,01$). Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ($r=0,823$; $p<0,01$) ve örgüt iklimi ile örgüt kültürü ($r=0,776$; $p<0,01$) arasındaki ilişkiler de pozitif ve yüksek düzeydedir.

Tablo 4. Aracılık Modeline İlişkin Yol Analizi

Değişkenler	Değişkenler	Değişkenler	Değişkenler	Değişkenler	β	S.H	t	p	Dolaylı Etki
Öİ	<---	DL			0,694	0,046	16,695	***	
ÖK	<---	Öİ			0,776	0,034	21,308	***	
ÖK	<---	DL			0,823	0,034	25,139	***	
ÖK	<---	Öİ	<---	DL	0,550	0,041	13,957	***	[0,166;0,403]
Model $R^2 = 0,76$									

Dönüşümcü liderlik örgüt iklimini ($\beta=0,694$; $p<0,001$), örgüt iklimi örgüt kültürünü ($\beta=0,776$; $p<0,001$) ve dönüşümcü liderlik örgüt kültürünü ($\beta=0,823$; $p<0,001$) anlamlı biçimde yordamaktadır. Örgüt iklimi modele dahil edildiğinde dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki doğrudan etkisi $\beta=0,550$ 'ye düşmüş, ancak anlamlılığını sürdürmüştür. Dolaylı etkiye ilişkin %95 bootstrap güven aralığının [0,166; 0,403] sıfır içermemesi kısmi aracılığı doğrulamıştır. Böylece H1, H2, H3 ve H4 desteklenmiştir. Model örgüt kültüründeki varyansın %76'sını açıklamaktadır ($R^2=0,76$).

4.1. Keşfedici Demografik Karşılaştırmalar

Ana araştırma modeline ek olarak yapılan karşılaştırmalarda dönüşümcü liderlik, örgüt iklimi ve örgüt kültürü puanlarının cinsiyete göre; dönüşümcü liderlik puanının yaşa göre; örgüt iklimi puanının medeni duruma göre; üç değişkenin eğitim düzeyine göre; dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü puanlarının hizmet süresine göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Birim değişikliği istemeyenlerin üç değişkene ilişkin ortalamaları, değişiklik isteyenlerden anlamlı biçimde daha yüksektir. Bu sonuçlar ikincil ve keşfedici nitelikte olduğundan, ana aracılık modelinin önüne geçirilmeden yorumlanmıştır.

5. TARTIŞMA

Araştırmanın ilk bulgusu, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı biçimde etkilediğidir. Bu sonuç, liderlerin vizyon, rol model olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek yoluyla çalışanların hangi değerleri önemli gördüğünü şekillendirebildiğini ileri süren dönüştürücü liderlik yaklaşımıyla uyumludur (Bass ve Riggio, 2006). Nguyen ve arkadaşlarının (2023) dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında saptadığı pozitif ilişki de mevcut bulguyu desteklemektedir. Vakıf üniversiteleri açısından sonuç, kurumsal değerlerin yalnızca yazılı politika ve prosedürlerle değil, yöneticilerin günlük davranışları ve kararlarıyla somutlaştığını göstermektedir.

İkinci olarak, dönüştürücü liderliğin örgüt iklimi üzerindeki pozitif etkisi doğrulanmıştır. Liderlerin açık iletişim kurması, çalışanların katkısını görünür kılması, gelişimi desteklemesi ve ortak amaç üretmesi; güven, katılım ve destek algılarını güçlendirmektedir. Üniversitelerde akademik ve idari süreçlerin birbirine bağımlı olması, yöneticinin oluşturduğu iklimi özellikle önemli hâle getirir. Belirsizliğin yüksek olduğu değişim dönemlerinde dönüştürücü liderlik çalışanların kuruma ilişkin değerlendirmelerini daha olumlu bir çerçeveye taşıyabilir.

Üçüncü bulgu, örgüt ikliminin örgüt kültürünü pozitif biçimde etkilediğini göstermektedir. Kültür derin ve görece kalıcı ortak varsayımları, iklim ise bu varsayımların günlük uygulamalarda nasıl deneyimlendiğini ifade eder. Bu nedenle çalışanların adil, destekleyici ve katılımcı bir iklim algılaması, kurumun ilan ettiği değerlerin davranışlarla tutarlı olduğu yönünde kanıt üretir. Tekrarlanan bu deneyimler, ortak değerlerin içselleştirilmesini ve kültürün güçlenmesini kolaylaştırır.

Araştırmanın temel katkısı, örgüt ikliminin dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide kısmi aracı olduğunu göstermesidir. Doğrudan etkinin $\beta=0,823$ 'ten $\beta=0,550$ 'ye düşmesi, liderliğin kültürü hem doğrudan hem de iklim üzerinden etkilediğine işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar liderin vizyoner ve destekleyici davranışlarını yalnızca liderlik özelliği olarak değerlendirmemekte; bu davranışlar günlük çalışma atmosferine ilişkin ortak algılara dönüşmekte ve ardından kültürel değerlerin güçlenmesini sağlamaktadır. Bagga ve arkadaşlarının (2023) farklı bir bağlamda kültürün kısmi aracılığına ilişkin bulguları, liderlik etkilerinin örgütsel ara mekanizmalarla taşındığı görüşünü desteklemektedir. Bu çalışma ise mekanizmayı ters yönde tamamlayarak örgüt ikliminin liderlikten kültüre uzanan aktarım rolüne odaklanmaktadır.

Modelin örgüt kültüründeki varyansın %76'sını açıklaması, liderlik ve iklim değişkenlerinin birlikte güçlü bir açıklama kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yüksek açıklanan varyans, kültürün yalnızca bu iki unsur tarafından belirlendiği biçiminde yorumlanmamalıdır. Kurumun geçmişi, kurucu değerleri, insan kaynakları uygulamaları, dış çevre baskıları ve çalışan bileşimi gibi unsurlar da kültürel örüntülerin oluşumuna katkıda bulunabilir. Bu nedenle mevcut model, örgüt kültürünün bütün nedenlerini kapsayan kapalı bir sistemden çok, araştırma problemi bakımından merkezi görülen bir etki yolunu sınamaktadır. Özellikle aynı kaynaktan toplanan öz-bildirim verileri değişkenler arası ilişkileri olduğundan güçlü gösterebileceği için açıklanan varyans ihtiyatla değerlendirilmelidir.

Bulgular kültür ve iklimin birbirinin yerine kullanılmaması gerektiğini de ortaya koymaktadır. İki yapı arasında yüksek bir ilişki bulunmasına rağmen aracılık sonucunun anlamlı olması, çalışanların güncel çalışma ortamına ilişkin algılarının liderlikten kültüre taşınan özgün bir açıklayıcı rol üstlendiğine işaret eder. Bu sonuç, iklimi kültürün yüzeysel bir eş anlamlısı olarak değil, yönetsel uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını gösteren ayrı fakat bağlantılı bir yapı olarak ele alan yaklaşımı desteklemektedir (Schneider ve ark., 2013; Schneider ve ark., 2026). Yönetim açısından bunun anlamı, kültürel dönüşüm hedeflerinin yalnızca değer metinlerini değiştirmekle gerçekleşmeyeceğidir. Çalışanların adalet, güven, destek ve katılım deneyimleri değişmediği sürece yeni değerlerin davranışa dönüşmesi sınırlı kalabilir.

Dönüştürücü liderliğin doğrudan etkisinin aracılık modeli içinde anlamlı kalması, kültürel oluşumda liderliğin sembolik yönünün de önemli olduğunu düşündürmektedir. Yöneticinin hangi başarıları görünür kıldığı, hangi davranışlara kaynak ayırdığı, kriz dönemlerinde hangi ilkelerden taviz vermediği ve kurumun geçmişini nasıl anlattığı çalışanlara kültürel mesajlar taşır. Bu mesajlar, iklim algısından bağımsız olarak liderin rol model niteliği üzerinden etkili olabilir. Kısmi aracılık bulgusu bu nedenle uygulamada iki yönlü bir yaklaşım gerektirir: yöneticiler hem ortak değerleri açık biçimde temsil etmeli hem de bu değerlerin çalışanların günlük deneyimine yansımaları sağlayan politika ve süreçleri oluşturmalarıdır.

Türkiye'deki vakıf üniversiteleri bağlamında bulgular, rekabet baskısı ve kurumsallaşma ihtiyacının aynı anda yaşandığı yapılarda yöneticilerin kültürü yalnızca söylem düzeyinde yönetemeyeceğini göstermektedir. Ortak vizyonun karar süreçlerine, iletişime, tanınma ve destek uygulamalarına yansımaları gerekir. Birim değişikliği istemeyen çalışanların liderlik, iklim ve kültür puanlarının daha yüksek olması da olumlu örgütsel deneyimlerin çalışanların mevcut birimlerinde kalma eğilimiyle birlikte seyredebileceğine işaret etmektedir; ancak kesitsel tasarım nedeniyle bu ilişkiden nedensel sonuç çıkarılmamalıdır.

6. SONUÇ VE UYGULAMAYA YÖNELİK ÖNERİLER

Araştırma, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki güçlü ve olumlu etkisini doğrulamış; örgüt ikliminin bu ilişkide kısmi aracılık üstlendiğini ortaya koymuştur. Sonuçlar, vakıf üniversitelerinde kültürün geliştirilmesinin yalnızca değer bildirgeleri hazırlamakla sınırlı kalmaması gerektiğini göstermektedir. Yöneticilerin ortak bir vizyon oluşturmaları, çalışanların görüşlerini karar süreçlerine dahil etmesi, yenilikçi önerileri desteklemesi, birimler arası iletişimi güçlendirmesi ve bireysel gelişim gereksinimlerine duyarlı olması önerilmektedir. Bu davranışların insan kaynakları uygulamaları, performans değerlendirme, ödüllendirme ve iç iletişim süreçleriyle tutarlı hâle getirilmesi olumlu iklim algısını kalıcı kültürel örüntülere dönüştürebilir.

Üniversite yönetimleri düzenli iklim araştırmaları yaparak birimler arasındaki algı farklılıklarını izlemeli; sonuçları yöneticilerin gelişim programlarına ve kurumsal iyileştirme planlarına bağlamalıdır.

Özellikle birim değişikliği talebi yüksek olan çalışan gruplarında destek, adalet, iş yükü ve iletişim deneyimleri ayrıntılı biçimde incelenmelidir. Lider geliştirme programlarında dönüştürücü liderliğin dört boyutuna yönelik davranışsal uygulamalara yer verilmesi, kültürel dönüşümün günlük yönetim pratikleriyle desteklenmesini sağlayabilir.

Uygulama süreci üç bağlantılı düzeyde ele alınabilir. İlk düzeyde üst yönetim, kurumsal vizyonu akademik ve idari birimlerin günlük hedefleriyle ilişkilendirmeli ve yöneticilerden beklenen somut liderlik davranışlarını açıklamalıdır. İkinci düzeyde fakülte, enstitü ve idari birim yöneticileri düzenli geri bildirim toplantıları, katılımcı karar mekanizmaları ve birimler arası çalışma grupları aracılığıyla destekleyici iklimi görünür kılmalıdır. Üçüncü düzeyde ise iklim araştırmalarından elde edilen sonuçlar, yönetici değerlendirmeleri ve çalışan deneyimi göstergeleriyle birlikte izlenmelidir. Böyle bir döngü, kültürel hedeflerin yalnızca dönemsel projeler olarak kalmasını önleyerek ölçme, geri bildirim ve iyileştirme adımlarıyla süreklilik kazanmasını sağlayabilir.

6.1. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Araştırmanın üç temel sınırlılığı bulunmaktadır. İlk olarak örneklem İstanbul Avrupa Yakası'ndaki vakıf üniversiteleriyle sınırlıdır; bununla sonuçlar devlet üniversitelerine, farklı şehirlere veya diğer sektörlerle doğrudan genellenemez. İkinci olarak kesitsel tasarım, değişkenler arasındaki zamansal sıralama ve nedensellik hakkında kesin çıkarım yapılmasına izin vermemektedir. Üçüncü olarak verilerin aynı katılımcılardan ve öz-bildirim ölçekleriyle toplanması ortak yöntem yanlılığı riskini artırabilir. Gelecek araştırmalarda boylamsal tasarımlar, çok kaynaklı veri, devlet-vakıf üniversitesi karşılaştırmaları ve akademik-idari personel gruplarını ayrı değerlendiren çok gruplu yapısal modeller kullanılabilir. Ayrıca örgütsel güven, algılanan adalet ve psikolojik güvenlik gibi alternatif aracı mekanizmalar araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Ali Alshuhumi, S. R., Yahya Al-Hidabi, D. A. M., & Akinbode, A. I. (2025). Examining the mediating role of innovative organizational culture between transformational leadership styles and organizational commitment. *Frontiers in Education*, 10, 1646970. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1646970>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Kaya, B., & Doğan Kılıç, E. (2023). Lise öğretmenlerinin dönüştürücü liderlik algıları ve örgütsel değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 26-46. <https://izlik.org/JA75GM36ZA>
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2026). Organizational climate and culture: History, current status, integration, and change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13, 309-335. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-070545>



RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışanların İş Tatminlerine Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*

The Mediating Role of Organizational Climate in the Effect of Managers' Communication Skills on Employees' Job Satisfaction: A Study in Healthcare Institutions

Melisa Koç¹  

Salih Güney²  

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programı, Türkiye, e-mail: melisakoc@stu.aydin.edu.tr

² Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Türkiye, e-mail: salihguney@aydin.edu.tr

Özet

Bu çalışma, yönetici iletişim becerileri, çalışanların iş tatmini ve örgüt iklimi arasındaki ilişkileri incelemeyi hedeflemektedir. Çalışmanın teorik kısmında bu üç kavramın literatür taraması yapılmış, uygulama kısmında ise İstanbul Avrupa Yakası'ndaki Küçükçekmece ilçesindeki bir özel sağlık kuruluşunda çalışan 310 katılımcı ile anket yapılmıştır. Veri analizi için regresyon analizi kullanılarak kurumsal iletişimin çalışan performansı ve örgüt iklimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları, yöneticilerin açık, pozitif ve etkili iletişim becerilerine sahip olmasının çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı rolü olduğunu ve iş tatminini olumlu düzeyde arttırdığını göstermektedir. Ayrıca, örgüt ikliminin bu ilişkide aracı rol oynadığı ve pozitif bir örgüt ikliminin yönetici iletişim becerilerinin çalışanların iş tatminini olumlu yönde arttırdığı tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre sağlık kurumlarında çalışanların iş tatmininin artırılmasında yalnızca yöneticilerin iletişim becerilerinin değil, aynı zamanda teşvik edici bir örgüt ikliminin de kritik bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın, örgütler ve işletmeler açısından çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmaya yönelik etkili iletişim stratejilerinin ve olumlu bir örgüt ikliminin geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Toplumsal açıdan ise çalışanların iş tatmininin ve kurumsal bağlılığının güçlendirilmesi, sağlık hizmetlerinin niteliğinin ve çalışan-hasta etkileşiminin olumlu yönde gelişmesine katkı sunarak daha sürdürülebilir ve kaliteli bir çalışma ortamının oluşmasını desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici İletişim Becerileri, Kurumsal İletişim, İş Tatmini, Örgüt İklimi, Verimlilik, Memnuniyet, Örgütsel Hedefler.

* Bu çalışma, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde gerçekleştirilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Citation / Atıf: KOÇ, M. & GÜNEY, S. (2026). Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışanların İş Tatminlerine Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*.2(2), 142-161, <https://doi.org/10.71284/sobac.202626>

Corresponding author / Sorumlu yazar:

Melisa Koç

E-mail: melisakoc@stu.aydin.edu.tr



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

This study aims to examine the relationships between managerial communication skills, employee job satisfaction, and organizational climate. In the theoretical part of the study, a literature review of these three concepts was conducted, and in the practical part, a survey was conducted with 310 participants working in a private health institution in Küçükçekmece district on the European Side of Istanbul. For data analysis, the effect of corporate communication on employee performance and organizational climate was examined using regression analysis. The research findings show that managers' clear, positive, and effective communication skills have a significant role in employees' job satisfaction and positively increase job satisfaction. In addition, it has been determined that organizational climate plays a mediating role in this relationship and that a positive organizational climate positively increases the job satisfaction of employees with managerial communication skills. According to the research findings, it is seen that not only the communication skills of managers but also an encouraging organizational climate are of critical importance in increasing the job satisfaction of employees in health institutions. This research is expected to contribute to the development of effective communication strategies and a positive organizational climate to increase employee satisfaction and productivity for organizations and businesses. From a social point of view, strengthening the job satisfaction and corporate loyalty of employees supports the creation of a more sustainable and quality working environment by contributing to the positive development of the quality of health services and employee-patient interaction.

Keywords: Managers' Communication Skills, Corporate Communication, Job Satisfaction, Organizational Climate, Productivity, Satisfaction, Organizational Goals.

1. GİRİŞ

Yönetici iletişimi, örgütlerin işleyişinde ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerin sağlıklı olması açısından temel bir rol oynamaktadır. Yönetici iletişimi, sadece kurum içindeki çalışanlar arasında değil, aynı zamanda kurum dışı işbirlikçilerimizle ilişkilerde de etkili bir plan oluşturulmasına olanak tanımaktadır. Etkili iletişim, bir organizasyonun işlevsel yapısının güçlenmesine, çalışan motivasyonunun artmasına, müşteri memnuniyetinin artmasına ve marka itibarının yükselmesine doğrudan etki etmektedir.

Kurumsal iletişimin amacı yalnızca bilgi paylaşımını sağlamak değil, aynı zamanda örgüt kültürünü oluşturmak, toplumsal algıyı yönetmek ve örgütsel hedeflere ulaşmaktır. Stratejik yönetim fonksiyonu olarak kurumsal iletişim, bir örgütün dış dünyaya sunduğu imajı ve iç iletişim süreçlerini düzenler. İletişim süreçlerinin etkili yönetimi, kurumsal kimlik, itibar, imaj gibi temel kavramları şekillendirir. Bu çalışmada kurumsal iletişimin tanımı, önemi, amacı, gelişim süreci, işlevleri ve bunlarla ilişkili temel kavramlar ele alınacaktır. Sözlü, yazılı, sözsüz iletişim gibi iletişim türleri ve kurumsal iletişimde kullanılan araçlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Ayrıca iletişim sürecinde karşılaşılan engeller iletişimin etkinliğini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu engellerin aşılması hem kurumsal başarıyı hem de çalışan performansını doğrudan etkileyebilir. Kurumsal iletişimin etkinliği performans yönetimiyle yakından ilişkilidir.

Çalışan performansı, bir organizasyonun üretkenliğini ve verimliliğini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Performans değerlendirme süreçlerinin doğru yönetilmesi, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve kurumsal hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırabilir. Dolayısıyla iletişim başarısı doğrudan çalışan performansının iyileştirilmesiyle ilgilidir. Bir örgütün başarısı sadece ekonomik hedeflere ulaşmakla ölçülmez, aynı zamanda çalışanların memnuniyet düzeyleri, motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarıyla da doğrudan ilişkilidir.

Örgüt iklimi, iş yerindeki duygusal ve psikolojik ortamı tanımlar ve çalışan performansını önemli ölçüde etkiler. İyi bir örgütsel iklim, çalışan üretkenliğini artırarak genel örgütsel performansı olumlu

yönde etkiler. Örgütsel iklim; yöneticilerin liderlik tarzı, işin niteliği, örgütsel yapının nasıl şekillendiği gibi faktörlere bağlıdır. Örgüt ikliminin doğru yönetilmesi iş tatminini, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve performansı olumlu yönde etkiler. Bu tezin amacı kurumsal iletişim, çalışan performansı ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve etkili iletişim stratejilerinin çalışanlar üzerindeki etkisini değerlendirmektir. Ayrıca performans değerlendirme yöntemleri ve örgüt iklimi türleri ele alınacak, bu faktörlerin örgütsel başarıya katkıları ele alınacaktır. Son olarak kurumsal iletişim stratejilerinin çalışan performansı ve örgüt iklimi üzerindeki etkisi teori ve uygulama bağlamında değerlendirilecektir.

Araştırmanın teorik kısmında kurumsal iletişim, performans ve örgüt iklimi kavramları üzerine literatür taraması yapılmıştır. Uygulama kısmında ise, İstanbul Avrupa Yakası'nda Küçükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarında *çalışan 310 kişiye ulaşılmıştır*. Anket dört bölümden oluşmakta olup, demografik bilgiler, performans değerlendirmesi, kurumsal iletişim ve örgüt iklimi ile ilgili soruları içermektedir. Anketler Google Forms üzerinden yapılmış olup, katılımcı gizliliği büyük bir özenle korunmuştur. Çalışmada, regresyon analizi kullanılarak kurumsal iletişimin, performans ve örgüt iklimi üzerindeki etkileri ve örgüt ikliminin aracılık rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini ve kurumsal iletişim, örgüt iklimi ve çalışan performansı üzerine olan etkisini incelemeyi amaçlamıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İletişim ve Yönetici Becerileri

İletişim, günümüzde önemini arttırarak insan hayatının vazgeçilmez bir parçası haline gelen kavramlardan biridir. İletişim bireyler için kişisel gelişimden toplumsal etkileşime kadar geniş bir alanda temel bir gereksinimdir. Günlük yaşamın her alanında karşımıza çıkan iletişimi, tüm boyutlarını ortaya koyarak basitçe tanımlamak oldukça güçtür.

İletişim, bir bilginin, düşüncenin, duygunun, tutum ve kanının bir araç vasıtasıyla bir bireyden bir bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba, toplumdan gruba ve toplumdan topluma karşılıklı aktarılması sürecidir (Güney, 2025:23-24). Başka bir deyişle, iletişim, duyguların, düşüncelerin, bilgilerin sözlü ya da sözsüz paylaşılması sürecidir (Maçın, 2010:16). İletişimin hem çalışanlar, hem yöneticiler hem de işletmeler açısından önemi büyüktür. Çünkü iletişim sayesinde insanlar birbirlerini anlar ve ona göre görev sorumluluklarını yerine getirirler. İletişim şu özelliklere sahiptir. İletişim, insan davranışlarının sonucu gerçekleşen bir süreçtir, statik bir olgu değildir, belirli kalıplara bağlıdır (Erdoğan, 1991:290-293, Güney, 2020b:215-216). İletişimin fonksiyonları ise şunlardır: İletişim bilgi taşır, sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardım eder, etkileşimi sağlar, kararları taşır-emirleri taşır, geri bildirim imkân tanır (Güney, 2020c:219, Oruç, 2010: 32 Gülkaynak, 2024:21-24)

İletişimin gerçekleşmesinde etkili olan temel öğeleri şöyle sıralayabiliriz: Kaynak, kodlama, mesaj, kanal, kod açma, alıcı ve geri bildirimdir. Bu temel öğelerin kendilerine özge temel özellik ve fonksiyonları mevcuttur (Işık, 2014:70-77, Fiske, 2003:73, Çimen, 2006:258-285, Preston, 1989:4, Cüceloğlu, 2016:77-112, Güney, 2013d:266-267, Bıçakçı, 2006:17, Dökmen, 2008:19). İletişimde engelleyici faktör olarak gürültü ve alıcının özellikleri oldukça etkilidir.

Yöneticilerin iletişiminde şu beceriler önemli rol oynar: Yöneticinin tutumları, empati kurma ve kendini tanıma iletişimi artırıcı uygulamaları kullanabilme, dinleme, çalışanları bilgilendirme, iletişim araçlarını etkili kullanma, geri bildirimde bulunma becerileri, kişisel farklılıkları ve her bireyin değerli olduğunu kabul etme (Ludlow, 1992:169, Oskay, 2001:50, Sabuncuoğlu, Tüz, 2001:100, Türkmen, 1996:59, Demirbolat, 1999:82-89, Şenatalar, 1978:11, Güleç, 2018:837-857, Tekke, Coşkun, 2019:791, İbicioğlu, 1999:172-183, Çetinkaya, Özutku, 2010, Tabak, 2003:21, Tutar, 2003:104, Usluata, 1994:45, Aydın, 2000:55)

2.2. İş Tatmini

İş tatmini olgusu, psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi çeşitli akademik disiplinlerin kuramsal birikimleriyle zenginleşen bir yapıya sahiptir. Özünde duygusal ve davranışsal bir aksiyonu temsil eden bu kavram, çalışanın mesleki görevlerini ve genel çalışma ortamını zihinsel bir süzgeçten geçirilmesiyle şekillenmektedir (Söyük, 2007:56). İş tatmini, bireylerin yürüttükleri işe ve üstlendikleri rolün gereklerine karşı geliştirdikleri duygusal değerlendirme ve tutumları ifade etmektedir (Yalın, 2015:128). İş tatmininin çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemi oldukça fazladır. Çünkü işinden tatmin olanlar işlerin, severek yapar ve örgütlerine daha çok bağlanırlar. İş tatmininin, moral, motivasyon, performans, kurumsal bağlılık, devamsızlık ve çatışma kavramları ile yakın ilişkisi vardır (Öztürk, 2022:58, Akkoç, 2021:58, Akbudak, 2013:17, Kaygın, 2012:24, Özcan, Akdoğan, 2015:27, Ürtürk, 2020, Tekingündüz, Top, Seçkin, 2015:39-64, Sencer, 2024:51, Telman, Ünsal, 2004:73). İş tatminini etkileyen birçok faktör mevcuttur. Bu faktörleri bireysel ve kurumsal olarak iki gruba ayırabiliriz. Bireysel faktörlerden bazıları şunlardır: Yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, tecrübe, makam, kişilik yapısı, zeka düzeyi. Kurumsal faktörlerden bazıları ise şunlardır: Ücret, işin yapısı, kurumsal iklim, yönetim biçimi, çalışma arkadaşları, terfi imkanları, çalışma ortamı, karar alma biçimleri, ödüllendirme, denetim (Divanoğlu, Usta, 2017:114, Demir, 2007:122, Koca, Özçifci, 2015:411, Elibüyük, Güney, 2019:176, Karaman, Altunoğlu, 2007:112, Mert, “2010:123, Çelik, Demir, 2020:33, Kırkpınar, İşcan, 2018:70, Eroğlu, 2011:134, Bakan, 2001:366, Bruce, Pepitone, 1999:23, Yahyagil, 2000:83, Doğan, Üngüren, 2015:30). Bilim adamları iş tatmini konusunda yaptığı çalışmaların verilerine dayanarak kuramlar geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri kuramlardan bazıları şöyle sıralayabiliriz: Maslow’un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı, Maslow’un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı, McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Clayton Alderfer’in ERG Teorisi, Vroom’un Beklenti Kuramı, Adams’ın Eşitlik Kuramı, Lawler-Porter’in Beklenti Kuramı, Edwin Locke’nin Amaç Kuramı, Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı (Koçel, 2011:625, Şengöz, 2022:166, Durmuş, 2020:1736, Ateş, Yıldız, Yıldız, 2012:11, Yeşil, 2016:171, Güçlü, 2016:69, Küçüközkan, 2015:103, Cansüngü, 2016:102). İş tatmini sonucunda çalışanların moral ve motivasyonu, performansı ve verimliliği, kurumsal bağlılığı yükselir. Tatminsizliği sonucunda ise hata yapma, işe devamsızlık, işten ayrılma, işe yabancılaşma, personel devir oranı artar (Güçlü, 2016:69, Cansüngü, 2016:93). İş basitleştirme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme sayesinde iş tatmini yükseltilir (Çakıl, 2017:113).

2.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt bünyesinde yer alan bireylerin duygu, tutum ve davranışlarının şekillenmesinde etkili olan genel atmosferi ifade etmektedir. Aynı zamanda çalışanların, örgütün psikolojik yapısına ve işleyişine ilişkin geliştirdikleri algılar da örgüt iklimi kavramı kapsamında değerlendirilmektedir. Örgüt iklimi, bireysel özellikler, çevresel koşullar ve ortaya çıkan sonuç değişkenleri arasındaki etkileşimle şekillenen ve örgüt genelinde algılanan psikolojik bir atmosfer olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2003: 155). Örgüt ikliminin çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemi büyüktür. Çünkü çalışanlar ancak sağlıklı bir örgüt iklimi içinde işlerini severek yaparlar.

Örgüt ikliminin temel boyutları şunlardır: Amaç boyutu, yönetim tarzı boyutu, dayanışma ve arkadaşlık boyutu, örgütü benimseme boyutu, sorumluluk boyutu, ödül boyutu, destek boyutu, yapı boyutu, süreç boyutu ve çatışma boyutu (Şahin, 2021:15, Çınaroğlu, 2012:9, Çelikel, 2021:26, Baransel, 1996:35). Örgüt ikliminin şu kavramlarla ilişkisi vardır: İş tatmini, verimlilik, moral ve performans (Kutanis, 2009:85, Dönmez, 2009:48, Gürkan, 2006:57). Örgüt iklimi, iş tatmininin verimliliğinin, moral ve motivasyonunun yükselmesini sağlayan önemli bir konudur. Örgüt ikliminin türleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Öztorun, 2018:22, Küçüksarı, 2012:29, Demirbaş, 2017:26, Yahşi, 2014:11):

- Bürokratik iklim (bu iklim türünde merkeziyetçilik temel bir yönetim ilkesi olarak öne çıkmakta, yetki ve sorumluluklar hiyerarşik yapı doğrultusunda dağıtılmaktadır),
- Açık iklim (bu örgüt iklimi, örgüt içinde iletişimin açık, dürüst ve şeffaf biçimde yürütüldüğü,

çalışanların görüş ve düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri bir çalışma ortamını ifade etmektedir),

- Kapalı iklim (bu iklim türünde sıkı denetim ve katı sorumluluk anlayışı ön plandadır),
- İlgili iklim (bu iklim türünde karar alma süreçlerinde çalışanların görüş ve önerilerine önem verilir),
- İlgisiz iklim (bu iklimde liderler, çalışanlara rehberlik eden ve destek sunan bir rol üstlenir),
- Otonom iklim (bu iklim çalışanlara iş süreçlerinde geniş bir hareket alanı ve yüksek düzeyde kontrol imkânı sunan bir çalışma ortamını ifade eder),
- Destekleyici iklim (bu iklimde yöneticiler, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermekte; açık iletişim, sağlıklı ilişkiler, arkadaşlık, ekip çalışması, teşvik, güven ve bireysel özgürlük gibi unsurlar ön planda tutulmaktadır),
- Kontrollü iklim (bu iklimde ağırlıklı olarak görev odaklı bir yapı sergilenir),
- Yenilikçi ve yaratıcı iklim (bu iklim, işletmelerin hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamalarına, rekabet güçlerini korumalarına ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemelerine katkı sunar),
- Babaerkil iklim (bu iklim, kuralların, prosedürlerin ve hiyerarşik düzenin merkezde yer aldığı bir örgütsel yapıyı ifade etmektedir).

Örgüt iklimini etkileyen birçok faktör mevcuttur. Bu faktörlerden bazıları şunlardır: Yönetim tarzı, işin yapısı, yönetsel ve ekonomik değerler, ödül sistemi, örgütsel kurallar, iletişim, yapı, amaç ve hedefler, çalışanların bireysel özellikleri (Pehlivan, 2024:154-160, Altınok, Ünal, 2016:139, Aymak, 2021:7, Kocabaş, 2021:41). Örgüt ikliminin başlıca sonuçları şunlardır: İş tatmini, motivasyon, moral, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş aksatma ya bırakma (Dinibütün, 2013:15-16, Gün, 2016:39-44, Aslan, Doğan, 2020:292, Özkanan. 2009:8, Denizli, 2020:49, Gün, Söyük, 2017:42).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide örgüt ikliminin aracı rolünü ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında, yöneticilerin açık, etkili ve destekleyici iletişim kurma düzeylerinin çalışanların motivasyonları, işe bağlılıkları ve genel iş doyumları üzerindeki etkileri analiz edilmektedir. Ayrıca araştırmada, örgüt ikliminin; çalışanların yönetime duyduğu güven, kurum içi iletişim kalitesi, iş birliği ortamı ve adalet algısı gibi unsurlar üzerinden, yönetici iletişim becerileri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi nasıl şekillendirdiği belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, sağlık sektörünün yoğun iş yükü ve stresli çalışma koşulları göz önünde bulundurularak, yöneticilerin iletişim yeterliliklerinin olumlu bir örgüt iklimi oluşturmadaki rolünü ve bunun çalışanların iş tatminine katkısını ortaya koymayı hedeflemektedir. Elde edilecek bulguların, sağlık kurumlarında yönetim uygulamalarının geliştirilmesine, insan kaynakları politikalarının iyileştirilmesine ve çalışan memnuniyetinin artırılmasına yönelik stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Sağlık kurumları, hizmetin doğrudan insan hayatını etkilediği, yoğun iş temposu ve yüksek stres düzeyinin bulunduğu çalışma ortamlarıdır. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve kuruma bağlılığı sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerden biri ise yöneticilerin iletişim becerileridir. Yöneticilerin etkili, açık ve destekleyici bir iletişim anlayışına sahip olmaları, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini, yönetime güven duymalarını ve kurumsal hedeflere daha güçlü şekilde bağlanmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu iletişim sürecinin örgüt iklimi üzerindeki etkisi ve örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini üzerindeki aracılık rolü, literatürde yeterince bütüncül şekilde ele alınmamış bir konu olarak dikkat çekmektedir.

Bu araştırma, yönetici iletişim becerileri, örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkileri bir arada inceleyerek, söz konusu değişkenlerin sağlık kurumları bağlamında nasıl etkileşim içinde olduğunu ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Böylece çalışma, mevcut literatüre özgün katkı sağlamayı ve alandaki araştırma boşluğunu doldurmayı hedeflemektedir. Ayrıca elde edilecek bulguların, sağlık kurumlarında yöneticilerin iletişim yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının hazırlanmasına, örgütsel yapının iyileştirilmesine ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamaların planlanmasına rehberlik etmesi beklenmektedir. Bu yönüyle araştırma hem akademik alana hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarını, örgüt iklimine yönelik değerlendirmelerini ve iş tatmini düzeylerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki deneyim süresi gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, yöneticilerin iletişim becerilerini ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışanların, örgüt iklimine ilişkin algıları belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir. Anket formunda yer alan ifadeler, ilgili alan yazın taranarak daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçüm aracı, beşli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmada kullanılan anketin uygulanabilirliğini ve anlaşılabilirliğini değerlendirmek amacıyla pilot uygulama yapılmış, elde edilen veriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Ankettten elde edilen verilerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiş, geçerliliği ise faktör analizi yoluyla değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda hazırlanan anket formunun, araştırmanın amacına uygun olarak geçerli ve güvenilir veriler elde edilmesini sağlayacağı öngörülmektedir.

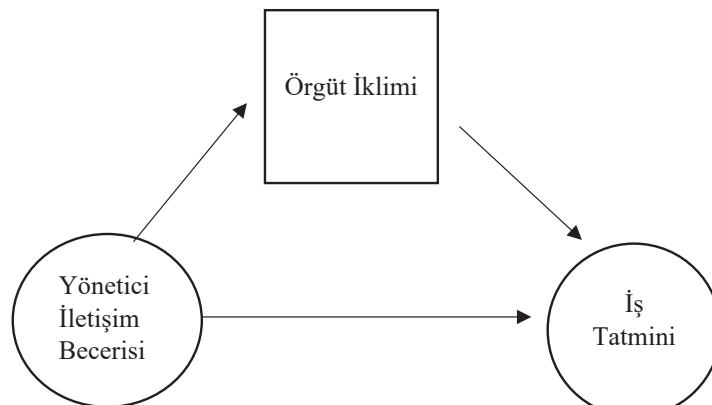
3.4. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni İstanbul Avrupa Yakasında faaliyet gösteren özel sağlık kurumları, örnekleme ise İstanbul Avrupa Yakası Küçükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarıdır. *Çalışmanın uygulama kısmında İstanbul Avrupa Yakası Küçükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarında çalışan 400 kişi ile sınırlıdır. Bu kişiler sağlık kurumlarının farklı departmanlarında çalışmaktadır. Doldurulan anketlerin 90 tanesinin geçersiz olması sebebi ile toplam 310 anket üzerinden değerlendirilmiştir.*

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Aşağıda Şekil 1’de araştırmanın modeline yer verilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli



Araştırmaya ait hipotezlere aşağıda yer verilmiştir:

- H₁: İletişim becerisinin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H₂: İletişim becerisinin örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H₃: Örgüt ikliminin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H₄: İletişim becerisinin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü vardır.
- H₅: İletişim becerisi puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
- H₆: İş tatmini puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
- H₇: Örgüt iklimi puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
- H₈: İletişim becerisi puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır
- H₉: İş tatmini puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır
- H₁₀: Örgüt iklimi puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır
- H₁₁: İletişim becerisi puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
- H₁₂: İş tatmini puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
- H₁₃: Örgüt iklimi puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
- H₁₄: İletişim becerisi puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
- H₁₅: İş tatmini puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
- H₁₆: Örgüt iklimi puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
- H₁₇: İletişim becerisi puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır
- H₁₈: İş tatmini puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır
- H₁₉: Örgüt iklimi puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde ölçek sorularından elde edilen veriler analiz edilmiş, bulgular ve yorumlar sunulmuştur. Kurumsal İletişim Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği ve katılımcıların demografik özellikleri kullanılmıştır. Bölümde ayrıca ölçeklerin güvenirlik analizleri, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans tabloları, fark testleri (bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü ANOVA), Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılık analizi yer almaktadır.

4.1. İstatistiksel Analiz

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde AMOS 24. kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlendi. Aşağıda Tablo 1’de ölçeklere ilişkin güvenirlik analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach’s Alpha	Soru Sayısı
İletişim Becerisi	0,960	18
İş Tatmini	0,873	36
Örgüt İklimi	0,894	15

Tablo 1 incelendiğinde İB, İT ve Öİ Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı alt sınır olan 0,70 değerinden ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup, elde edilen katsayılar ölçeğin iç tutarlılığına bağlı güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermiştir. Aşağıda Tablo 2'de demografik bilgilere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Bilgilere İlişkin Analiz

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	183	59,0
Erkek	127	41,0
Toplam	310	100
Yaş		
18-25	41	13,2
26-35	155	50,0
36-45	70	22,6
46-55	39	12,6
56 ve üstü	5	1,6
Toplam	310	100
Medeni Durum		
Evli	151	48,7
Bekar	159	51,3
Toplam	310	100
Eğitim		
Lise ve altı	56	18,1
Ön Lisans	64	20,6
Lisans	129	41,6
Lisans Üstü	61	19,7
Toplam	310	100
Kurum Süre		
1 yıl ve daha az	39	12,6
1-3 yıl	94	30,3
4-6 yıl	63	20,3
7-9 yıl	43	13,9
10 yıl ve üstü	71	22,9
Toplam	310	100

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların demografik bilgileri şu şekildedir: Katılımcıların 183'ü (%59,0) kadın ve 127'si (%41,0) erkektir. Katılımcıların 41'i (%13,2) 18-25 yaş, 155'i (%50,0) 26-35 yaş, 70'i (%22,6) 36-45 yaş, 39'u (%12,6) 46-55 yaş ve 5'i de (%1,6) 56 yaş ve üzeridir. Katılımcıların 151'i (%48,7) evli ve 159'u (%51,3) bekarıdır. Katılımcıların 56'sı (%18,1) lise ve altı, 64'ü (%20,6) ön lisans, 129'u (%41,6) lisans ve 61'i de (%19,7) lisansüstü mezunudur. Katılımcıların 39'u (%12,6) 1 yıl ve daha az, 94'ü (%30,3) 1-3 yıl, 63'ü (%20,3) 4-6 yıl, 43'ü (%13,9) 7-9 yıl ve 71'inin de (%22,9) 10 yıl ve üzeri hizmeti vardır. Aşağıda Tablo 3'te iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi ölçeklerinden elde edilen puanlara ait tanımlayıcı istatistikler görülmektedir.

Tablo 3. İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortanca	Min	Maks	Çarpıklık	Basıklık
İB	310	3,72	0,91	3,83	1	5	-0,45	-0,47
İT	310	3,29	0,55	3,17	1	5	0,42	1,20
Öİ	310	3,54	0,77	3,63	1	5	-0,50	0,22

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, İB, İT ve Öİ ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. ± 2 aralığında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde İB puan ortalaması , İT için ve Öİ için olarak hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayısı ± 2 aralığında olduğundan veri normal dağılım göstermiştir. Aşağıda Tablo 4'te cinsiyete göre iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puan ortalamaları, standart sapmaları ve T Test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyete Göre İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İB	Kadın	183	3,72	1,00	0,008	0,993
	Erkek	127	3,72	0,77		
İP	Kadın	183	3,25	0,56	-1,621	0,106
	Erkek	127	3,35	0,54		
Öİ	Kadın	183	3,56	0,77	0,402	0,668
	Erkek	127	3,52	0,75		

Tablo 4 incelendiğinde İB, İT ve Öİ puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Aşağıda Tablo 5'te yaşa göre iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Yaşa Göre İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
İB	18-25	41	3,56	1,04	0,398	0,81	
	26-35	155	3,75	0,95			
	36-45	70	3,75	0,86			
	46-55	39	3,71	0,70			
	56 ve üstü	5	3,88	0,99			
İT	18-25	41	3,23	0,56	8,225	0,002	3,4>2
	26-35	155	3,17	0,51			
	36-45	70	3,40	0,52			
	46-55	39	3,67	0,61			
	56 ve üstü	5	2,96	0,40			
Öİ	18-25	41	3,41	0,92	0,555	0,696	
	26-35	155	3,54	0,79			
	36-45	70	3,54	0,63			
	46-55	39	3,67	0,68			
	56 ve üstü	5	3,52	0,70			

Tablo 5 incelendiğinde İT puan ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 36-45 ve 46-55 yaş grubu çalışanların İT puan ortalaması 26-35 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bunun nedeni, yüksek yaş gruplarındaki bireylerin mesleki deneyimlerinin artması, kurum içindeki rollerinin ve statülerinin daha netleşmesi, iş güvencesi algılarının güçlenmesi ve beklentilerinin zamanla daha gerçekçi hâle gelmesi olabilir. Ayrıca, uzun süre aynı kurumda çalışmanın sağladığı aidiyet duygusu ve örgütsel bağlılığın artması da iş tatmin düzeylerinin yükselmesine katkı sağlamış olabilir. *Aşağıdaki Tablo 6’da medeni duruma göre iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puan ortalamaları, standart sapmaları ve T Test sonuçları görülmektedir.*

Tablo 6. Medeni Duruma Göre İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İB	Evli	151	3,74	0,85	0,421	0,675
	Bekar	159	3,70	0,98		
İT	Evli	151	3,33	0,57	1,044	0,297
	Bekar	159	3,26	0,54		
Öİ	Evli	151	3,54	0,70	-0,125	0,901
	Bekar	159	3,55	0,82		

Tablo 6 incelendiğinde İB, İT ve Öİ puan ortalamasının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Aşağıda Tablo 7’de eğitim durumuna göre iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puan ortalamaları, standart sapmaları ve Anova Test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
İB	Lise ve altı	56	3,83	1,08	3,025	0,030	2>4
	Ön Lisans	64	3,94	0,89			
	Lisans	129	3,67	0,81			
	Lisansüstü	61	3,49	0,94			
İT	Lise ve altı	56	3,50	0,77	3,818	0,010	1>2
	Ön Lisans	64	3,18	0,38			
	Lisans	129	3,25	0,55			
	Lisansüstü	61	3,31	0,44			
Öİ	Lise ve altı	56	3,62	0,85	0,448	0,719	
	Ön Lisans	64	3,47	0,78			
	Lisans	129	3,56	0,75			
	Lisansüstü	61	3,51	0,68			

Tablo 7 incelendiğinde İB ve İT puan ortalamasının eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Ön lisans mezunların İB puan ortalaması lisansüstü mezunlarından yüksektir. Lise ve altı mezunların İT puan ortalaması lise, ön lisans mezunlarından yüksektir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi arttıkça bireylerin işten beklentilerinin yükselmesi, kariyer hedeflerinin çeşitlenmesi ve çalışma koşullarına yönelik eleştirel bakış açılarının gelişmesi olabilir. Buna karşılık, daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların iş güvencesi, gelir düzeyi ve mevcut pozisyonlarından daha kolay tatmin olmaları, beklentilerinin görece daha sınırlı olması ve işlerini kaybetme kaygısının daha düşük düzeyde olması, iş tatminlerinin daha yüksek algılanmasına yol açmış olabilir. Ayrıca ön lisans mezunlarının uygulamaya yönelik eğitim almaları ve sahaya daha hızlı uyum sağlamaları, iletişim becerilerini daha etkin kullanmalarına katkı sağlamış olabilir. *Aşağıda Tablo 8’de kurum süreye iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puan ortalamaları, standart sapmaları ve Anova Test sonuçları görülmektedir.*

Tablo 8. Kurum Süreye İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Kurum Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
İB	1 yıl ve daha az	39	3,60	1,06	1,194	0,314	
	1-3 yıl	94	3,60	0,96			
	4-6 yıl	63	3,83	0,85			
	7-9 yıl	43	3,88	0,91			
	10 yıl ve üstü	71	3,77	0,82			
İT	1 yıl ve daha az	39	3,18	0,43	4,982	0,001	5>1,2
	1-3 yıl	94	3,16	0,55			
	4-6 yıl	63	3,31	0,45			
	7-9 yıl	43	3,29	0,60			
	10 yıl ve üstü	71	3,52	0,62			
Öİ	1 yıl ve daha az	39	3,55	0,74	1,275	0,280	
	1-3 yıl	94	3,41	0,87			
	4-6 yıl	63	3,67	0,66			
	7-9 yıl	43	3,54	0,73			
	10 yıl ve üstü	71	3,60	0,71			

Tablo 8 incelendiğinde İT puan ortalamasının kurum süreye göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 10 yıl ve üstü süre kurumda çalışanların İT puan ortalaması 1 yıldan az ve 1-3 yıl çalışanlardan yüksektir. Özellikle uzun süre aynı kurumda görev yapan çalışanların kuruma uyumlarının artması, aidiyet duygularının güçlenmesi ve iş süreçlerine daha fazla hâkim olmaları bu sonucun olası nedenleri arasında değerlendirilebilir. Buna karşın, iletişim becerisi (İB) ve örgüt iklimi (Öİ) puan ortalamalarının kurum süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Aşağıda Tablo 9’da iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi ölçeklerinden elde edilen puanlara ait pearson korelasyon katsayıları görülmektedir.

Tablo 9. İletişim Becerisi, İş Tatmini ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3
İB	_____		
İT	,314**	_____	
Öİ	,610**	,459**	_____

****.** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

***.** Korelasyon, 0,05 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.

Tablo 9 incelendiğinde, İB puanları ile İT puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,314$; $p<0,01$). İş yerinde iletişim becerisi arttıkça, iş tatminin de yükseldiği görülmüştür. Bunun nedeni, etkili iletişimin çalışanlar arasında karşılıklı anlayış ve güven ortamı oluşturması, iş süreçlerinde yaşanan belirsizlikleri ve çatışmaları azaltması, yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırması olabilir. Ayrıca açık ve yapıcı iletişim sayesinde çalışanların kendilerini daha değerli ve anlaşılmış hissetmeleri, örgütsel bağlılıklarının artmasına ve işlerine karşı daha olumlu tutum geliştirmelerine katkı sağlamış olabilir.

İB puanları ile Öİ puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,610$; $p<0,01$). İş yerinde iletişim becerisi arttıkça, örgüt ikliminin de güçlendiği görülmüştür. Bunun nedeni, etkili iletişimin örgüt içerisinde açıklık, güven ve şeffaflık ortamı oluşturması; çalışanlar arasında iş birliği ve dayanışmayı artırması olabilir. İletişim kanallarının açık olması, yöneticilerin çalışanları bilgilendirme ve geri bildirim verme süreçlerini etkin yürütmesi, çalışanların kendilerini ifade edebilmelerini kolaylaştırmakta ve örgütsel destek algısını güçlendirmektedir. Bu durum ise örgüt ikliminin daha olumlu algılanmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca çatışmaların yapıcı şekilde yönetilmesi ve bilgi akışının düzenli olması, belirsizlikleri azaltarak örgütte daha güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşmasına zemin hazırlamış olabilir.

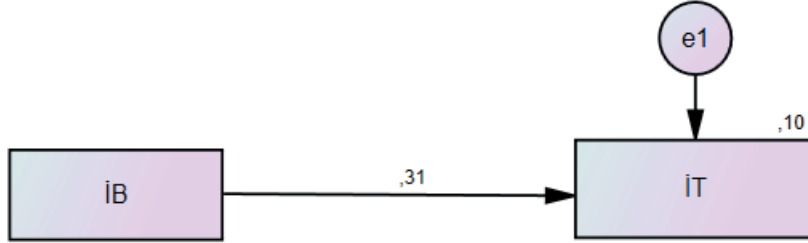
Öİ puanları ile İT puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,459$; $p<0,01$). İş yerinde örgüt iklimi geliştikçe, iş tatminin de arttığı görülmüştür. Bunun nedeni, olumlu bir örgüt ikliminin çalışanlara güvenli, adil ve destekleyici bir çalışma ortamı sunması, yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkilerin kurulmasını teşvik etmesi olabilir. Ayrıca, örgüt içerisinde adalet, katılım, takdir ve destek algısının güçlenmesi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve kuruma yönelik bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyon düzeylerini yükselterek işlerine karşı daha olumlu tutum geliştirmelerine ve dolayısıyla iş tatminlerinin artmasına yol açmış olabilir.

4.2. Hipotez Testleri

4.2.1. İletişim Becerisinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolü

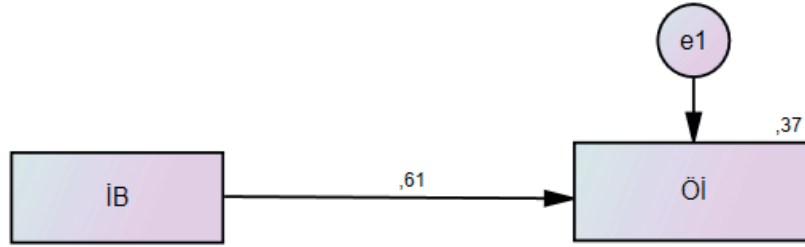
Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kurularak aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık testinde Baron ve Kenny tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir (Baron ve Kenny, 1986). Bu çerçevede aşağıda Şekil 2, Şekil 3, Şekil 4 ve Şekil 5'te öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenin bulunduğu birinci adım modeli oluşturulmuş daha sonra aracı değişken de modele dahil edilerek ikinci adım modeli oluşturulmuştur.

Şekil 2. İletişim Becerisinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi



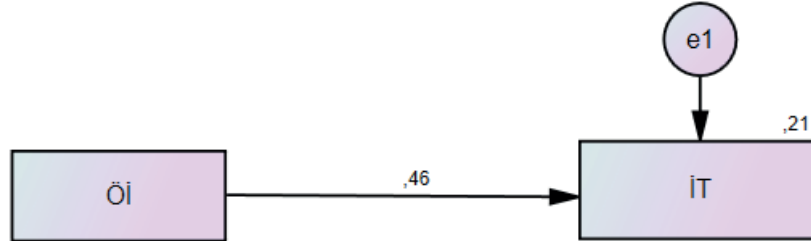
Şekil 2'de ilk aşamada bağımsız değişken İB'nin bağımlı değişken İT'yi ($\beta = .31$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 3. İletişim Becerisinin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi



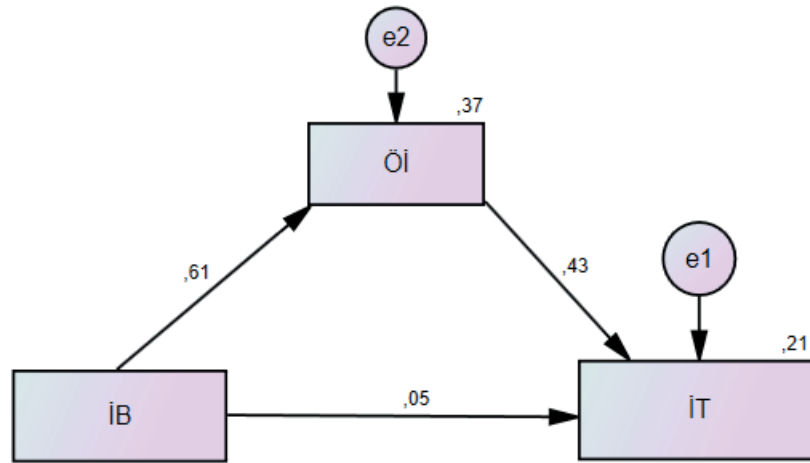
Şekil 3'te ikinci aşamada İB'nin aracı değişken Öİ'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = .61$, $p < .001$). H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 4. Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi



Şekil 4'te üçüncü aşamada, aracı değişken Öİ'nin bağımlı değişken İT'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = .46$, $p < .001$). H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 5. İletişim Becerisinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü



Aracı değişken modelde yok iken İB'nin İT üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R=0,31$; $p<0.001$), Şekil 5'te Öİ aracı değişken modele dahil edildiğinde etkinin ortadan kalktığı ve anlamsız hale geldiği görülmüştür ($R=0,05$; $p>0.05$). Bu da tam aracılık olduğunu göstermiştir.

4.2.2. Yapısal Model: Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Aracılık analizleri YEM'e dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli sayıda döndürülüp analiz edildiği bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap döndürme sayısı 5000 olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında hipotezlerin test edildiği analiz için dolaylı etkinin anlamlı kabul edilebilmesi adına CI değerlerinin sıfır içermemesi beklenmektedir. Aracılık analizi için aracı değişkenin modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önce var olan anlamlı etkisinde (regresyon katsayısı (β)) düşüş yaşıyorsa, bu aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Öte yandan aracı değişken modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığı kayboluyorsa ve dolaylı etki anlamlı ise bu durum, aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Bu doğrultuda aşağıda Tablo 10'da yapısal model 1'in aracılık analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 10. İletişim Becerisinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

Değişkenler					β	S.H	t	p	Dolaylı Etki
Öİ	<---	İB			0,610	0,037	13,542	***	
İT	<---	Öİ			0,459	0,037	9,078	***	
İT	<---	İB			0,314	0,033	5,806	***	
İT	<---	Öİ	<---	İB	0,054	0,039	0,840	0,401	[0,182;0,346]
Model $R^2=0,21$									

Tablo 10 incelendiğinde İB ile Öİ arasında ($\beta= .610$; $p<0,001$) anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Aracı değişken Öİ modele dahil edilmeden önce İB ile İT arasında ($\beta= .314$; $p<0,001$) anlamlı ilişki olduğu ve aracı modele dahil edildikten sonra bu ilişkinin ortadan kalktığı ve anlamsız hale geldiği görülmüştür ($\beta= .054$; $p>0,05$). Aracı değişken Öİ ile İT arasında ise ilişki olduğu görülmüştür ($\beta= .459$; $p<0,001$). Aracılık analizlerinde dolaylı etkilerin anlamlılıkları incelenerek aracılık durumu değerlendirilmiştir.

Sıfır güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde İB'nin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ($p < 0,001$) ve ayrıca alt ve üst sınırın $[0,182;0,346]$ her iki değerini 0'ı kapsamadığı görülmüştür. Böylelikle İB'nin İT'ye etkisinde Öİ'nin tam aracı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. (H_4 hipotezi desteklendi)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü incelenmiş; çalışma sağlık kurumlarında görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, belirlenen hipotezler doğrultusunda analiz edilmiş ve önemli bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iletişim becerileri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin ve çalışanların etkili iletişim kurabilme düzeylerinin, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. İletişim sürecinde açıklık, karşılıklı anlayış ve güven ortamının sağlanması, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve işlerine karşı daha olumlu tutum geliştirmelerine katkı sağlamaktadır.

İletişim becerileri ile örgüt iklimi arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, etkili iletişimin örgüt içerisinde şeffaf, destekleyici ve güvene dayalı bir çalışma ortamının oluşmasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. İletişim kanallarının açık olması, yöneticilerin çalışanlara düzenli geri bildirim vermesi ve bilgi paylaşımını etkin biçimde yürütmesi, örgüt ikliminin olumlu algılanmasına katkı sağlamaktadır. Araştırmada, örgüt iklimi ile iş tatmini arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Olumlu bir örgüt ikliminin, çalışanların motivasyon düzeylerini artırdığı, örgüte bağlılıklarını güçlendirdiği ve işlerinden duydukları memnuniyeti yükselttiği görülmüştür. Adalet, destek, katılım ve takdir algısının güçlü olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan aracılık analizi sonucunda, iletişim becerilerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Bu bulgu, iletişim becerilerinin doğrudan iş tatminini etkilemenin yanı sıra, öncelikle örgüt iklimini şekillendirdiğini ve bu iklim aracılığıyla iş tatminini artırdığını göstermektedir. Dolayısıyla örgüt iklimi, iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi güçlendiren önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Demografik değişkenlere ilişkin analizler incelendiğinde, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre iletişim becerisi, iş tatmini ve örgüt iklimi puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, söz konusu değişkenlerin çalışanların algıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Yaş değişkenine göre yalnızca iş tatmini puanlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Orta ve ileri yaş grubundaki çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonucun, mesleki deneyimin artması, beklentilerin zamanla daha gerçekçi hâle gelmesi ve örgütsel bağlılığın güçlenmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Eğitim durumu değişkenine göre iletişim becerisi ve iş tatmini puanlarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Özellikle ön lisans mezunlarının iletişim becerilerinin, lise ve lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek olduğu; lise ve altı mezunların ise iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, eğitim düzeyi arttıkça beklentilerin yükselmesi ve çalışma koşullarına yönelik eleştirel bakış açısının gelişmesiyle açıklanabilir Kurumda çalışma süresine göre yapılan analizlerde, yalnızca iş tatmini puanlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Uzun süre aynı kurumda çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, kurumla kurulan aidiyet bağı, iş güvencesi algısı ve mesleki uyum sürecinin tamamlanmasıyla ilişkilendirilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre araştırma bulguları yöneticilerin iletişim becerilerinin, çalışanların iş tatminini doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle örgüt ikliminin bu süreçte aracı rol üstlenmesi, sağlık kurumlarında etkili iletişim uygulamalarının ve olumlu bir örgüt ortamının oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, yöneticilerin iletişim becerilerini

geliştirmeye yönelik eğitim programlarının artırılması, örgüt iklimini güçlendirecek uygulamaların yaygınlaştırılması ve çalışanların katılımını destekleyen yönetim anlayışlarının benimsenmesi önerilmektedir. Bu çalışmanın, sağlık kurumlarında yönetim, iletişim ve insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlaması ve gelecekte yapılacak akademik araştırmalara kaynak oluşturması beklenmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları olarak anketin google forms üzerinden oluşturulması ve anket formuna ait link paylaşımının internet üzerinden yapılması ifade edilebilir. Araştırmada 310 katılımcının verileri kullanılmıştır. İlerde yapılacak araştırmalarda daha fazla katılımcıya ulaşarak farklı sektörlerde elde edilecek sonuçlar araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbudak, N. (2013), “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini, Motivasyonları ve Demografik Faktörleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akkoç, S. B. (2021), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Altınok, T., Ünal, T. (2016), *Finansal Yönetim*, Finans Kulüp Yayınları, İstanbul.
- Anne Bruce, A., Pepitone, J. S. (1999), *Motivating Employees*, New York, McGraw Hill.
- Aslan, M., Doğan, S. (2020), “Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış”, *Vizyoner Dergisi*.
- Ateş, H., Yıldız, B., Yıldız, H. (2012), “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi?: Ampirik Bir Araştırma”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*.
- Aydın, M. (2000), *Çağdaş Eğitim Denetim*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Aymak, M. (2021), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İklimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma” (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Bakan, İ. (2001), “Katılımcı Yönetim: Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılımlarına Bakış Açılımları Üzerine Bir Alan Çalışması”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Baransel, Ş. K. (1996), “İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi SBE.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research-conceptual, strategic, and statistical considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bıçakçı, İ. (2006), *İletişim ve Halkla İlişkiler Mediacat* Kitapları, İstanbul.
- Cansüngü, O. (2016), “İlk Ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (2016), *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çakıl, R. (2017), “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Çalışanların İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, Y., Demir, B. (2020), “İş Görenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*.
- Çelikel, F. (2021), “Örgüt İklimi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Cam Tavan Algısı: Ankara’daki Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Analiz”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Çetinkaya, M., Özutku, H. (2010), “Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 26.
- Çınaroğlu, S. (2012), “Yönetim eğitiminde yeni yaklaşımlar ve hastanelerde profesyonel yönetici ihtiyacı” *Hacettepe Sağlık İdaresi Bölümü Dergisi*, 15(1).
- Çimen, R. (2006), “İletişim Süreci Açısından Öğretmen Nitelikleri”, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi*, Konya, Sayı7, Cilt 1.
- Demir, N. (2007), *İş Tatmini ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Demirbaş, Z. (2017), “Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbolat, A. Ö. (1999), “Yönetici ve Empatik Yaklaşım”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt 14, Sayı 114, Ekim.
- Denizli, F. (2020), “Medikal Turizm Kapsamındaki Sağlık Çalışanlarının Memnuniyet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kayseri Örneği”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kayseri Üniversitesi, Kayseri.
- Dinibütün, S. S. (2013), “Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Divanoğlu, S. U., Usta, Ş. (2017), “İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*.

- Doğan, H., Üngüren, E. (2015), “Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*.
- Dökmen, Ü. (2008), *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dönmez, B. (2009), “Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Durmuş, İ. (2020), “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Genç Bireylerin Yaşam Tarzları ile Girişimcilik Niyetleri Açısından İncelenmesi”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*,
- Elibüyük, N., Güney, S. (2019), “Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenlere göre Öncelenmesi”, *ABMYO Dergisi*
- Erdoğan, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
- Eren, S., Güleç, S. (2018), “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Empatik Yaklaşımlarının Kişilerarası İletişim Becerilerine Katkısının İncelenmesi”, *Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Eroğlu, K. (2011), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, *Ege Akademik Bakış*.
- Fiske J. (2003), *İletişim Çalışmalarına Giriş*, Çev. Süleyman İrvan, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara,
- Güçlü H. (2016), “İş görenlerin Verimliliğini Arttırmada Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülkaynak S. (2024), “Sağlık Kurumlarında Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkileri: İstanbul İli Kamu Hastanesi Çalışanları Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gün, İ. (2016), “Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Gün, İ., Söyük, S. (2017), “Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*.
- Güney S.(2020), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S. (2013), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınevi, Ankara,
- Güney, S. (2020), *Liderlik*, Nobel Yayınevi, Ankara
- Güney, S. (2025), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, Ankara
- Gürkan, G. Ç. (2006), “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Işık, M. (2014), “Kişilerarası İletişimde Kaynak Olgusu ve Kaynağın Özellikleri”, *Selçuk İletişim Dergisi*, Sayı1, Cilt 1, 2014, ss.70-77,
- İbicioğlu, H. (1999), “İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, Haziran.
- Karaman, F., Altınoğlu, A. E. (2007) “Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi.
- Kaygın, E. (2012), “Tükenmişlik ve İş tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerine bir Uygulama”, *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, ISSN: 1309-8012.
- Kırkpınar, S., İşcan, Ö. F. (2018), “Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*.
- Koca, G., Özçifci, V. (2015), “İş Tatmini: Öğretime Elemanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Akademik Barış Dergisi*.
- Kocabaş, M. (2021), “Örgüt İklimi ile Çalışanların Memnuniyeti Arasındaki İlişki: English Home Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kutanis, R. Ö. (2009), *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Küçüközkın, Y. (2015), “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*.

- Küçükşarı, Ş. (2012), “Örgüt İklimi ile Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ludlow, R. (1992), *The Esence Of Effective Communication*, Prentice Hall, London.
- Maçın, E. (2010), “Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Beykent Üniversitesi Lisansüstü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mert, İ. S. (2010), “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*.
- Oruç, E. (2010), “Örgüt İçi İletişimin Yönetmel Fonksiyonlar Üzerindeki Rolü ve Bir Alan Araştırması”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*) Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Oskay, Ü. (2001), İletişimin ABC’si, Der Yayınevi, İstanbul.
- Özcan, S., Akdoğan, H. (2015), “Kurumsal Bağlılık: Yeni Kurulan Bir Üniversitede Kurumsal Bağlılık Seviyesine İlişkin Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sivas.
- Özkanan, A. (2009), “Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Öztorun, G. Ç. (2018), “Hemşirelerin Örgüt İklimi Algılarının ve Değişime Karşı Tutumlarının Belirlenmesi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, A. (2022), “Örgütsek Etik İklimin İş Gören Motivasyonuna Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve İş Tatminin Aracı Rolü”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.
- Pehlivan, İ. Ö. (2024), “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). “Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models”. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Preston, P. (1989), *Communication For Managers*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001), Örgütsel Psikoloji, Ezgi Yayınları Kitabevi Yayınları.
- Sencer, M. (2024), “İş Yerinde Mobbingin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İstanbul Devlet Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlere İlişkin Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Söyük, S. (2007), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, S. (2021), “Örgüt İkliminin Çalışanların İş Motivasyonuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Şenatalar, F. (1978), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul Üniversite Kitabevi, 2. Baskı.
- Şengöz, M. (2022), “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Model’inin Bütünleşik Bir Süreç Olarak Yeniden Yorumlanması”, *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*.
- Tabak, R. S. (2003), *Sağlık İletişimi*, Literatür Yayınları.
- Tekingündüz, S., Top, M., Seçkin, M. (2015), “İş Tatmini, Performans, İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği”, *Verimlilik Dergisi* (4).
- Tekke, M., Coşkun, M. (2019), “Kendini Tanıma, Kendini Gerçekleştirme, Kendini Aşmışlık ve Potansiyelini Tam Kullanan Kişi: Kişilerarası İletişim”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Telman, N. Ünsal, P. (2004), Çalışan Memnuniyeti, Epilson Yayınevi, İstanbul.
- Tutar, H. (2003), Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Türkmen, İ. (1996), *Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:480.
- Usluata, A. (1994), İletişim, İletişim, Yayınları, İstanbul.
- Ürtürk, E. A. (2020), “Bir Özel Hastanede Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yahşi, Ü. (2014), “Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları ile Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Yahyagil, M. Y. (2000), "Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Human Resources*, Sayı:4, Eylül-Ekim.
- Yalın, F. (2015), "Mavi Yakalı Çalışanlarda İletişim Doyumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Esaktif Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes İletişim Dergisi*, Akademia Yayını.
- Yeşil, A. (2016), "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme A Theoretical Research on Leadership and Motivation Theories", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*.



RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

Çalışma Yaşamında İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü*

Organizational Culture as a Moderator in The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment

Salih Güney¹ 

Mesut Yılmaz² 

¹Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF. İşletme Bölümü, Türkiye, e-mail: salihguney@aydin.edu.tr

²İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul / Türkiye, e-mail: mesutyilmaz@stu.aydin.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve örgüt kültürünün bu ilişkideki rolü incelenmiştir. Nicel yöntemlerle toplanan veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak korelasyon ve yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Bulgular, iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Örgüt kültürünün, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışma, çalışan bağlılığının artırılmasında iş tatmini ve güçlü bir örgüt kültürünün önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü

Abstract

This study examines the effect of job satisfaction on organizational commitment and the role of organizational culture in this relationship. Using quantitative methods, the data were collected and analyzed through correlation analysis and structural equation modeling using SPSS and AMOS. The findings indicate positive and statistically significant relationships between job satisfaction, organizational commitment, and organizational culture. Organizational culture was found to play a partial mediating role in the relationship between job satisfaction and organizational commitment. Overall, the study highlights the importance of job satisfaction and a strong organizational culture in enhancing employees' organizational commitment.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Culture

* Bu çalışma, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde gerçekleştirilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Citation / Atıf: GÜNEY, S. & YILMAZ, M. (2026). Çalışma Yaşamında İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*.2(2), 162-178, <https://doi.org/10.71284/sobac.202627>

Corresponding author / Sorumlu yazar:

Mesut Yılmaz

E-mail: mesutyilmaz@stu.aydin.edu.tr



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

1. GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve değişen rekabet koşulları, işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak için insan kaynağının verimliliğine odaklanmalarını zorunlu kılmıştır. Günümüz çalışma yaşamında çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet, kurumların başarısını etkileyen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. İş tatmini yüksek çalışanlarda performans, motivasyon ve bağlılık artarken; tatminsizlik, devamsızlık, işten ayrılma ve verimlilik kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle iş tatmini, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına yönelik aidiyet, sorumluluk ve sadakat duygularını ifade etmektedir. İş tatmininin örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ve çalışanların kurumlarıyla daha sağlam psikolojik bağ kurmalarına katkı sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürü önemli bir düzenleyici unsur olarak öne çıkmaktadır. Olumlu ve destekleyici örgüt kültürü tatmin ve bağlılığı güçlendirirken, olumsuz kültür çatışma, stres ve işten uzaklaşmaya neden olabilmektedir.

Bu çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü incelenmektedir. Araştırma, saha çalışmasıyla desteklenerek literatüre katkı sağlamak ve işletmelere uygulanabilir öneriler sunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Tatmini

İş tatmini, bireylerin çalıştıkları işten ne kadar memnun olduklarını gösteren bir kavramdır. İş tatmini, bireylerin çalıştıkları işten duydukları memnuniyet düzeyini ifade eden bir kavramdır. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması, iş ortamındaki koşullar ve ilişkiler, iş tatminini belirleyen temel unsurlar arasında yer alır. İş tatmini, çalışanlar tarafından en karmaşık alanlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu alanda uzun yıllar boyunca çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, iş tatminine dair kesin ve genel geçer bir tanım yapılamamış, farklı boyutlarda ele alınarak etkileyen ve etkilendiği faktörler tespit edilmiştir (Aksoy ve Türk, 2021).

2.1.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

İş tatmini, bireylerin işlerinden duyduğu memnuniyetin belirlenmesinde etkili olan birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler, çalışanların kişisel özellikleri beklentileri ve yaşam koşulları ile doğrudan ilişkilidir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, tecrübe, makam, kişilik yapısı ve zekâ seviyesi gibi bireysel unsurlar, çalışanların işlerine karşı tutumlarını ve motivasyonlarını şekillendiren önemli değişkenlerdir. Her bireyin farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip olması, iş tatminini etkileyen faktörlerin çeşitliliğini artırmaktadır. Bu bağlamda, iş tatminini artırmak isteyen işletmelerin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alarak stratejiler geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Aşağıda, iş tatminini etkileyen bu bireysel faktörler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

- Cinsiyet: Kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıklar, toplumda üstlendikleri rollerin şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Ancak bu farklılıkların, davranışlar ve yetenekler açısından belirgin farklar ortaya koyduğunu destekleyen yeterli bilimsel veri bulunmamaktadır. Toplumsal kültür ve sosyal yapı, cinsiyet rollerini belirleyerek kadın ve erkeğin iş hayatına bakış açısını etkileyebilir (Ak,2011). Örneğin, erkekler genellikle aile geçimini sağlama sorumluluğuyla ilişkilendirilirken, kadınlar daha çok ev içi rollerle özdeşleştirilmiştir. Bu toplumsal roller, bireylerin iş yaşamında sergiledikleri tutumları ve iş tatminlerini farklılaştırabilmektedir.

- Yaş: Çalışanın yaşı, iş tatmini düzeyini etkileyen önemli bireysel faktörlerden biridir. İnsanların yaşına bağlı olarak istekleri, beklentileri ve iş algıları değişiklik göstermektedir. Genç çalışanlar, kariyerlerinin başında yüksek bir motivasyon ve beklenti düzeyine sahipken, yaş ilerledikçe bu beklentiler daha gerçekçi bir yapıya bürünür ve iş tatmini düzeyleri yeniden artış gösterebilir.

- Eğitim: Eğitim düzeyi, çalışanların iş tatminini doğrudan belirleyen bir faktör olmamakla birlikte, dolaylı yoldan önemli etkiler yaratmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça bireylerin bilgi ve beceri düzeyleri yükselir, bunun yanı sıra eğitilmiş bireylerin beklentileri ve kariyer hedefleri de daha yüksek olduğu için, bu beklentiler karşılanmadığında iş tatmin seviyeleri düşebilir. Özellikle ödüllendirme, terfi ve gelişim fırsatları gibi unsurlar eğitilmiş çalışanlar için önemli beklentiler arasında yer alır (Erten,2018).

- Medeni durum: Çalışanların medeni durumları, iş tatminlerini dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Evli bireyler, bekar bireylere kıyasla daha fazla sorumluluğa sahiptir. Bekar bireyler genellikle kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılarken, evli bireyler ailelerinin temel gereksinimlerini karşılamak ve ekonomik güvenliği sağlamak zorundadır. Bu nedenle evli çalışanların işten beklentileri, bekar çalışanlara göre daha farklı olabilmekte ve bu durum iş tatmini düzeylerini etkileyebilmektedir. Araştırmalar, iş tatmini ile medeni durum arasındaki ilişkinin farklı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir. Bazı çalışmalarda, evli çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni, aile yaşamındaki mutluluğun iş hayatına da olumlu yansımalarıdır. Ancak evlilik, sorumlulukları artırarak hedeflere ulaşmada baskı yaratabilir ve aile içinde yaşanan olumsuzluklar iş tatminini düşürebilir (Özfalcı Akıl,2020).

- İş deneyimi (tecrübe): Tecrübe, bireylerin eğitim ve çalışma hayatı boyunca kazandıkları bilgi birikimi ve öğrenme sürecinin toplamıdır. İş tatmini üzerinde tecrübenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çalışma hayatında uzun yıllar tecrübe kazanmış bireyler, bilgi birikimleri sayesinde karşılaştıkları sorunlara daha hızlı ve etkili çözümler üretebilirler. Bu durum, onların işlerinde kendilerini daha güvende hissetmelerini ve tatmin düzeylerinin artmasını sağlar (Rahman,2022). Tecrübe, çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyen bir unsur olup, zamanla kazanılan deneyim iş ortamına uyum sağlama, sorunlarla başa çıkma ve mesleki doyumu artırma açısından önemli bir rol oynamaktadır.

- Zekâ düzeyi: İş tatminini etkileyen unsurlardan biri de bireylerin zekâ düzeyidir. Zekâ, bireylerin anlama, öğrenme, çevreye uyum sağlama, kavrama ve davranışlarını sergileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Kalıtsal, biyolojik ve fizyolojik faktörlerin etkisiyle şekillenen bu özellik, iş hayatında bireylerin görevlerini yerine getirme biçimini ve performanslarını etkileyebilir (Erçetin,2000). Zekâ gerektiren işlerin bireylerin yetenek ve beceri düzeylerine uygun olması, iş tatminini olumlu etkilerken; zekâ düzeyine uygun olmayan işler tatminsizlik yaratabilir. Zekâ düzeyinin gereksinimlerin altında kaldığı durumlarda çalışanlar, görevleri yerine getirmekte zorlanabilir ve bu durum başarısızlık hissine yol açarak iş tatminini düşürebilir. Öte yandan, bireyin zekâ düzeyi yapılan işin gerekliliklerinden çok daha yüksek olduğunda, iş monoton ve sıkıcı gelebilir, bu da tatminsizliğe neden olabilir.

- Kişilik Yapısı: İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri de bireylerin kişilik yapısıdır. Kişilik yapısı, bireyin yaşadığı toplum, kurduğu ilişkiler ve çevresi tarafından şekillenir ve hayatının her alanını etkiler. İş hayatında dışa dönük, iletişim becerileri yüksek, bilinçli ve uyumlu bireyler, genellikle daha başarılı ve tatmin olmuş bir profil sergilerler. Buna karşılık, iletişim sorunu yaşayan, uyumsuz, memnuniyetsiz ve kriz yönetiminde başarısız olan bireyler, işlerinde isteksizlik yaşayarak düşük iş tatmini düzeyine sahip olurlar (Mete,2021). Kişilik özellikleri, bireylerin çalışma tarzlarını ve iş ortamına uyumlarını doğrudan etkilediği için, iş tatmini düzeylerini belirlemede kritik bir rol oynar.

- Mevki ve makam: Makam, bireyin örgüt içerisindeki hiyerarşik konumunu belirleyen önemli bir kavramdır. Çalışanların sahip oldukları statü ve bu statünün zaman içinde sabit kalması ya da yükselmesi, iş tatminini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer alır. Makam, bireylerin statüsünü, sorumluluklarını ve elde ettikleri saygınlığı temsil eder. Bu nedenle çalışanlar için pozisyon ve makam, iş tatmininin temel belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir. Makam yükseldikçe çalışanların karar verme yetkileri, kontrol alanları ve statüleri artar. Bu durum, bireylerin kendilerini daha değerli hissetmelerine ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine yol açar (Uruk,2019). Buna karşın, düşük statüdeki çalışanların beklentileri karşılanmadığında iş tatminsizliği yaşayabilecekleri gözlemlenmiştir.

2.1.2 İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin yanı sıra, kurumsal faktörler de çalışanların memnuniyet düzeylerinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal faktörler, çalışma ortamındaki fiziksel ve sosyal koşulları kapsayan dış etmenler olarak tanımlanabilir. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının uygun ve yeterli olması, çalışanların motivasyonunu artırarak işlerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu durum, iş tatmininin artmasına ve verimliliğin yükselmesine katkı sağlar. Çalışma ortamında sağlanan rahatlık, güvenlik, ergonomik düzenlemeler, aydınlatma, havalandırma ve temizlik gibi unsurlar, çalışanların fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada etkili olmaktadır. Çalışma alanında düzenli ve konforlu bir ortam, çalışanların stres seviyelerini azaltarak performanslarını artırmakta ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

- İşin yapısı: Çalışanın yaptığı işle uyumu, iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olan önemli bir faktördür. Çalışanların işlerini severek yapmaları, yetenek ve zekâ düzeylerinin iş ile uyumlu olması, iş tatminini olumlu yönde destekler. Ayrıca, çalışanların kurumdan aldığı geri bildirimler, motive edilme düzeyleri ve inisiyatif kullanma imkanları, iş tatminini artıran unsurlar arasında yer alır. Karar alma yetkisine sahip olan ve sorumlulukları doğrultusunda özgür hareket edebilen çalışanlar, işlerinde daha mutlu ve verimli olurlar. Buna karşılık, monoton işler yapan, kendilerini geliştirme fırsatı bulamayan ve yeniliklerden uzak tutulan çalışanların iş tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir (Sönmez, 2014).

- Ücret: Çalışanları kurumlarına bağlayan en temel unsurlardan biri, yaptıkları iş karşılığında adil ve tatmin edici bir ücret alabilmeleridir. Ücret, çalışanın emeğinin karşılığı olarak ödenen bedel olup, yaşam standartlarını sürdürmelerini sağlayan ve iş tatminini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür (Eroğlu, 2008). Ücret düzeyi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve verimli çalışmalarını teşvik eden unsurlar arasında yer alır. Tatmin edici bir ücret sistemi, çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırırken, düşük veya adaletsiz ücretlendirme ise motivasyon kaybına, performans düşüklüğüne ve işten ayrılma eğilimlerine yol açabilir.

- Örgüt iklimi: Örgüt iklimi, çalışanların kurumlarına yönelik algılarından oluşan psikolojik bir çevreyi ifade eder. Bu algılar, iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olup, çalışanların kurumlarıyla olan ilişkilerini ve işlerine karşı duydukları motivasyonu belirler. Pozitif bir örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini artırırken, negatif bir örgüt iklimi tatminsizliğe yol açar. Örgüt iklimi, çalışanların iş yerindeki değerler, normlar ve beklentiler ile uyumlu bir ortamda bulunup bulunmadığını gösterir (Uruk, 2019). Çalışanların beklentileri karşılandığında, iş tatmini ve bağlılık artar; ancak uyumsuzluk durumunda performans düşer ve iş tatmini olumsuz etkilenir.

- İşletmenin yönetim biçimi: Yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, onların düşüncelerine önem göstermesi ve fikirlerini dikkate alması, çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini sağlar. Bu durum, çalışanların iş tatminlerini artırırken, işlerine olan bağlılıklarını ve verimliliklerini de olumlu yönde etkiler. Buna karşılık, yöneticiler tarafından yalnızca “iş yapan kişi” olarak görülen çalışanlar, motivasyon ve tatmin kaybı yaşar (Tor, 2021). Araştırmalar, işinden memnun olan çalışanların büyük bir çoğunluğunun yöneticilerinin kendilerini insan olarak gördüğünü belirttiğini, memnuniyetsiz çalışanların ise aksi yönde düşündüğünü ortaya koymaktadır.

- İşyerindeki çalışma arkadaşları: Çalışma arkadaşları, iş tatminini etkileyen en önemli sosyal faktörlerden biridir. Çalışanlar, günlerinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirir ve bu süre zarfında kurdukları ilişkiler, iş tatmini üzerinde doğrudan bir etki yaratır. İş yerinde olumlu, destekleyici ve iş birliğine dayalı ilişkiler, çalışanların motivasyonunu artırırken, olumsuz ilişkiler iş tatminini düşürür ve verimliliği olumsuz etkiler.

- İşteki terfi imkânları: Terfi imkanları, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmasında en önemli unsurlardan biridir ve iş tatminini doğrudan etkiler. Terfi, bir çalışanın gösterdiği performansın ve emeğin karşılığı olarak değerlendirilir. Aynı zamanda çalışan için başarı, saygınlık, toplum tarafından kabul görme, daha yüksek maaş ve daha iyi çalışma koşulları anlamına gelir. Bu nedenle, terfi imkanlarının

varlığı, çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatminini olumlu yönde etkiler. Terfi, çalışanın mevcut pozisyonundan daha yüksek bir makama geçmesini sağlar ve bu süreçte yetki, sorumluluk ve maaş gibi unsurlarda artış görülür. Bu yükseliş, çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkarmalarına ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olur. Buna karşılık, terfi imkanlarının sınırlı olduğu ya da adaletsiz uygulandığı kurumlarda çalışanlar, motivasyon ve bağlılık kaybı yaşayarak iş tatminlerinde düşüş yaşarlar (Ongan,2022). Bu nedenle, işletmelerin terfi politikalarını adil, şeffaf ve performansa dayalı olarak düzenlemeleri, çalışan memnuniyetini ve kurumsal başarıyı destekleyen önemli bir strateji olacaktır.

- Çalışma ortamı: Çalışma ortamı, çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. İyi bir çalışma ortamı, çalışanların kendilerini mutlu, huzurlu ve motive hissetmelerini sağlar. Çalışanlar, iş yerlerinin evlerine yakın olmasını, yorucu olmayan çalışma saatlerine sahip olmayı, yeterli ısıtma, havalandırma ve aydınlatma koşullarında çalışmayı beklerler. Gürültülü, düzensiz ve iş güvenliğinden yoksun ortamlarda çalışmak ise iş tatminini olumsuz etkile (Güngör,2019). Özellikle fiziksel güvenlik ve konforun sağlanmadığı iş yerleri, çalışanlarda stres ve motivasyon kaybına yol açarak iş verimliliğini düşürür.

- İşyerinde karar alma biçimleri: Karar alma biçimleri, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çalışanlar, fikirlerine saygı gösterilmesini ve düşüncelerinin dikkate alınmasını isterler. Fikirlerinin değer gördüğünü hisseden çalışanlar, kendilerini mutlu, huzurlu ve değerli hissederek işlerini daha büyük bir keyifle yaparlar. Bu nedenle, çalışanlarının görüşlerine önem veren ve onları karar alma süreçlerine dahil eden kurumlar, yüksek iş tatmini düzeyine sahip çalışanlarla daha verimli bir çalışma ortamı sağlarlar (Abıdı,2022). Çalışanların karar süreçlerine katılımı, motivasyonlarını artırarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığı güçlendirir. Karar alma süreçlerine dahil olan çalışanlar, işleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissederler. Bu durum, iş performanslarını ve verimliliklerini artırırken, müşteri memnuniyeti, kazanç ve iş güvenliği gibi olumlu sonuçlar doğurur (Tor,2021). Öte yandan, çalışanların fikirlerinin dikkate alınmadığı ve katılım imkânlarının sunulmadığı kurumlarda ise motivasyon ve iş tatmini düşer.

- Ödüllendirme sistemi: Ödüllendirme, iş tatminini sağlamada en etkili faktörlerden biridir ve çalışanlar için başarının somut bir takdir aracı olarak görülür. Doğru planlanmış bir ödüllendirme sistemi, çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatminini olumlu yönde etkiler. Ödüller, maddi (ücret, prim, terfi) ve manevi (takdir, sosyal destek) olarak ikiye ayrılır. Maddi ödüller çalışanların ekonomik güvenliklerini sağlarken, manevi ödüller ise psikolojik tatmin ve motivasyon kaynağı olarak öne çıkar. Her iki ödül türü de çalışanların performanslarını artırma ve kurumlarına bağlılıklarını güçlendirme noktasında önemli rol oynar (Kaplan,2011).

- İşyerinde denetim: Denetim, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir ve çalışanların motivasyonlarını, performanslarını doğrudan etkileyebilir. Çalışanlar, aşırı kontrol edilmekten ve kusur arama niyetiyle yapılan denetimlerden hoşlanmazlar. Bu tür denetimler, çalışanların özgürlüklerinin kısıtlandığını hissetmelerine ve motivasyonlarının düşmesine yol açar. Ancak, harekete geçirme, hataları düzeltme ve destek verme amacıyla yapılan yapıcı denetimler, çalışanlar tarafından olumlu karşılanır ve iş tatminini artırır. Denetim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların yönlendirilmesi ve motive edilmesi sürecinde etkin bir araç olarak kullanılır. Özellikle birey odaklı ve karar süreçlerine çalışanların dahil edildiği denetim uygulamaları, iş tatminini pozitif yönde etkiler (Tor,2021). Ancak, sürekli baskı oluşturmak ve çalışanları kontrol altında tutmak amacıyla yapılan denetimler, çalışanların özgüvenlerini zedeler ve kuruma olan bağlılıklarını zayıflatır. Bu durum, verimlilik kaybına ve olumsuz tutumların ortaya çıkmasına neden olabilir.

3.1. Örgütsel Bağlılık

Çalışanın bağlı olduğu kuruma yönelik hissettiği aidiyet duygusu, sadakat ve tutumlar, örgütsel bağlılık kavramını oluşturur. Bireyin, kurumun değerlerini benimseyerek, amaçları doğrultusunda hareket etmesi ve organizasyon içinde uzun vadede yer alma isteği, bu bağlılığın temel göstergelerindendir. Örgütsel

bağlılık, sadece işe yönelik değil, aynı zamanda kurumun genel işleyişine duyulan bağlılığı da kapsar ve anlık değişimlerden etkilenmez (Güney,2017). Bununla birlikte, iş gücü sirkülasyonu üzerinde doğrudan belirleyici bir rol oynar.

Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları kuruma duydukları aidiyetin derecesini belirleyen önemli bir kavram olup, organizasyonların başarısı açısından kritik bir faktördür. Çalışanların örgüte olan bağlılık seviyesi, iş yerindeki etkinlik ve verimlilik üzerinde doğrudan etkili olup, kurumların sürdürülebilirliği için temel bir unsur olarak görülmektedir. Bu kavram, ortaya çıktığı andan itibaren farklı perspektiflerle ele alınmış ve zaman içinde çeşitli tanımlamalarla zenginleşmiştir (Çınar,2019). Örgütsel bağlılığın önemi, aşağıda iki temel başlık altında detaylı bir şekilde incelenmiştir.

3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

İş yerine duyulan bağlılık, aidiyet duygusunu güçlendirirken, aynı zamanda çalışanların kariyer planlamalarına da olumlu katkıda bulunur. Kendini organizasyona ait hisseden bireyler, güven duygusuyla hareket ederek uzun vadeli bir kariyer inşa etmeye yönelirler. Ayrıca, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, daha az denetim ihtiyacı duyar ve bu da performansın artmasına katkıda bulunur (Güney, 2017).

3.1.2. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

Çalışanların işletmeye aidiyet duyması ve kurum kültürüyle uyum içinde hareket etmesi, karar alma süreçlerine daha aktif katılım göstermelerini ve işlerini daha büyük bir güvenle yürütmelerini sağlar. Güven duygusu ve yüksek motivasyon ile çalışan bireyler, işletmelerin gereksiz maliyetlerden kaçınmasına yardımcı olurken, aynı zamanda kurumun hedeflerine ulaşmasını da kolaylaştırır (Richard& Lyman& Porter,1982). Örgütsel bağlılık, temel olarak motivasyon, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık kavramları ile doğrudan ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetiminde, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesi ve iş gücünün verimli şekilde kullanılması, işletmelerin performansını yükseltir.

4.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir kurumun kimliğini ve işleyişini şekillendiren temel unsurların bütünüdür (Güney, 2017). Örgüt kültürü, kurum içinde ortak değerlerin, inançların ve normların benimsenmesini sağlayan, çalışanların davranışlarını yönlendiren kolektif bir sistemdir. Bu sistem, organizasyon içindeki sosyal ilişkileri düzenler ve çalışanların uyum içinde verimli bir şekilde çalışmasına yardımcı olur. Kurum kültürü, sadece günlük işleyiş değil, aynı zamanda işletmenin uzun vadeli stratejilerini ve misyonunu hayata geçirmede de kritik bir rol oynar. Çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirerek iş birliğini teşvik eder, yenilikçi yaklaşımların gelişmesine katkıda bulunur ve değişim süreçlerine uyum sağlanmasını kolaylaştırır.

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tezin temel amacı, çalışma yaşamında iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkiyi örgüt kültürünün nasıl düzenlediğini araştırmaktır. Bu bağlamda, çalışanların işlerinden ne kadar memnun oldukları ile örgüte ne derece bağlı oldukları arasındaki ilişkiyi anlamak, örgütlerin çalışan bağlılığını artırma stratejileri geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, örgüt kültürünün bu ilişkiyi nasıl etkilediğini inceleyerek, örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendiren veya zayıflatan bir faktör olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Günümüzde iş dünyasında, yetenekli çalışanları elde tutmak ve onların örgüte bağlılıklarını artırmak, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etmeleri için kritik öneme sahiptir. İş tatmini, çalışanların örgütte kalma isteklerini ve iş performanslarını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Ancak, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin örgüt kültürü tarafından nasıl düzenlendiği, özellikle örgütlerin uzun vadeli stratejileri açısından büyük önem taşır. Bu araştırma, örgüt kültürünün bu bağlamdaki

rolünü derinlemesine inceleyerek, örgütlerin iş tatminini ve dolayısıyla bağlılığı artıracak stratejiler geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın araştırma evreni, İstanbul da bulunan vakıf üniversiteleridir. Araştırma için 310 çalışana ulaşılmıştır. Tablo 1’de demografik değişkenlere ilişkin dağılım görülmektedir.

Tablo 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılım

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	162	52,3
Erkek	148	47,7
Toplam	310	100
Yaş		
18-25	73	23,5
26-35	98	31,6
36-45	88	28,4
46-55	28	9,0
56+	23	7,4
Toplam	310	100
Medeni Durum		
Evli	118	38,1
Bekar	192	61,9
Toplam	310	100
Eğitim		
Lise ve altı	12	3,9
Ön Lisans	20	6,5
Lisans	98	31,6
Yüksek Lisans	180	58,1
Toplam	310	100
Hizmet Süre		
Bir yıldan az	77	24,8
1-3 yıl	60	19,4
4-6 yıl	96	31,0
7-9 yıl	26	8,4
10 yıl ve üzeri	51	16,5
Toplam	310	100
Birim Değişiklik		
Evet	107	34,5
Hayır	203	65,5
Toplam	310	100

Tablo 1’de katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde,

- Katılımcıların 162'si (%52,3) kadın ve 148'i (%47,7) erkektir.
- Katılımcıların 73'ü (%21,5) 18-25 yaş, 98'i (%31,6) 26-35 yaş, 88'i (%28,4) 36-45 yaş, 28'i (%9,0) 46-55 yaş ve 23'ü de (%7,4) 56 yaş ve üzeridir.
- Katılımcıların 118'i (%38,1) evli ve 198'si (%61,9) bekaardır.
- Katılımcıların 12'si (%3,9) lise ve altı, 20'si (%6,5) ön lisans, 98'i (%31,6) lisans ve 180'i de (%58,1) yüksek lisans mezunudur.
- Katılımcıların 77'si (%24,8) 1 yıldan az, 60'ı (%19,4) 1-3 yıl, 96'sı (%31,0) 4-6 yıl, 26'sı (%8,4) 7-9 yıl ve 51'i de (%16,5) 10 yıl ve üzeri hizmeti vardır.
- Katılımcıların 107'si (%34,5) birim değişikliğine evet ve 203'ü (%65,5) birim değişikliğine hayır demiştir.

5.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmada; Demografik Bilgi Formu, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılarak, çalışan kişilere sorular sorulmuş ve bunun sonucunda veriler elde edilmiştir.

Araştırmanın verileri çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Google Forms kullanılarak hazırlanan anket soruları, katılımcılarla dijital ortamlarda paylaşılmıştır. Katılımcılar, anketi doldurmadan önce araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş olup katılımın gönüllülük esasına dayandığına ilişkin bilgi verilmiştir.

5.4 Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma kapsamında katılımcılara, araştırmanın amaçlarına uygun olarak oluşturulmuş çeşitli ölçekler uygulanmıştır. Katılımcıların bu ölçeklere içten ve dürüst yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca, katılımcıların bağlı oldukları kurum hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları ve soruları bu bilgi doğrultusunda değerlendirdikleri kabul edilmiştir.

5.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

Hipotezler
H ₁ : İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H ₂ : İş tatmininin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H ₃ : Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H ₄ : İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.
H ₅ : İş tatminini puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
H ₆ : Örgüt kültürü puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
H ₇ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
H ₈ : İş tatminini puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır
H ₉ : Örgüt kültürü puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır
H ₁₀ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır
H ₁₁ : İş tatminini puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
H ₁₂ : Örgüt kültürü puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
H ₁₃ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
H ₁₄ : İş tatminini puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
H ₁₅ : Örgüt kültürü puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
H ₁₆ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır

H ₁₇ : İş tatminini puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır
H ₁₈ : Örgüt kültürü puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır
H ₁₉ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır
H ₂₀ : İş tatminini puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır
H ₂₁ : Örgüt kültürü puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır
H ₂₂ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır

6. BULGULAR

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde AMOS 24. kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlendi.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İş Tatmini	0,925	34
Örgüt Kültürü	0,971	25
Örgütsel Bağlılık	0,888	18

Tablo 2'ye göre İT, ÖK ve ÖB cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısı 0,70 üzerinde olduğundan güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3. İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Mean	Std. Deviation	Median	Min	Max	Skewness	Kurtosis
İT	310	3,27	0,64	3,21	1	5	-0,21	1,42
ÖK	310	3,24	0,96	3,04	1	5	0,06	-0,85
ÖB	310	3,14	0,75	3,00	1	5	0,14	-0,50

Tablo 3 incelendiğinde İT puan ortalaması ÖK için ve ÖB için olarak hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayısı ± 2 aralığında olduğundan veri normal dağılım göstermiştir.

Tablo 4. Cinsiyete Göre İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
İT	Kadın	162	2,99	0,50	-8,669	0,000
	Erkek	148	3,57	0,65		
ÖK	Kadın	162	2,85	0,74	-8,168	0,000
	Erkek	148	3,66	0,99		
ÖB	Kadın	162	2,86	0,59	-7,366	0,000
	Erkek	148	3,45	0,78		

Tablo 4 incelendiğinde İT, ÖK ve ÖB puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Erkeklerin İT, ÖK, ÖB puan ortalaması kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Tablo 5. Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Mean	Std. Deviation	F	p	Fark
İT	18-25	73	3,01	0,40	9,394	0,000	2,3>4
	26-35	98	3,48	0,73			
	36-45	88	3,39	0,61			
	46-55	28	3,06	0,43			
	56+	23	2,94	0,76			
ÖK	18-25	73	3,17	0,70	3,265	0,012	3>4
	26-35	98	3,29	0,98			
	36-45	88	3,45	1,13			
	46-55	28	2,86	0,75			
	56+	23	2,87	0,91			
ÖB	18-25	73	3,03	0,56	7,098	0,000	3>1,2,4,5
	26-35	98	3,07	0,64			
	36-45	88	3,47	0,89			
	46-55	28	2,89	0,72			
	56+	23	2,87	0,73			

Tablo 5 incelendiğinde İT, ÖK ve ÖB puan ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 26-35 ve 36-45 yaş grubu katılımcıların İT puan ortalaması 46-55 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bu durum, orta yaş grubunda yer alan bireylerin İT düzeylerinin daha yüksek olduğunu, dolayısıyla yaş ilerledikçe ilgili boyutlarda farklılaşmalar meydana geldiğini ortaya koymaktadır.

36-45 yaş grubu katılımcıların ÖK puan ortalaması 46-55 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

36-45 yaş grubu katılımcıların ÖB puan ortalaması 18-25, 26-35, 46-55 ve 56 yaş üzeri grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Tablo 6. Medeni Duruma Göre İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
İT	Evli	118	3,33	0,59	1,342	0,181
	Bekar	192	3,23	0,67		
ÖK	Evli	118	3,35	1,08	1,610	0,109
	Bekar	192	3,16	0,87		
ÖB	Evli	118	3,33	0,87	3,295	0,001
	Bekar	192	3,03	0,63		

Tablo 6 incelendiğinde ÖB puan ortalamasının medeni duruma göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Evlilerin ÖB puan ortalaması bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bu durum, evli bireylerin ÖB düzeylerinin bekar bireylere göre daha güçlü olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, medeni durumun ÖB üzerinde etkili bir değişken olabileceğini ve bireylerin yaşam durumlarının ilgili boyutlardaki algı ve tutumlarını şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Mean	Std. Deviation	F	p	Fark
İT	Lise ve altı	12	2,48	0,71	31,206	0,000	4>1,2,3
	Ön Lisans	20	2,78	0,82			
	Lisans	98	3,00	0,45			
	Yüksek Lisans	180	3,51	0,58			
ÖK	Lise ve altı	12	2,80	0,80	6,687	0,000	4>2,3
	Ön Lisans	20	2,84	0,80			
	Lisans	98	3,01	0,76			
	Yüksek Lisans	180	3,43	1,03			
ÖB	Lise ve altı	12	2,84	0,72	7,429	0,000	4>3
	Ön Lisans	20	2,93	0,86			
	Lisans	98	2,92	0,60			
	Yüksek Lisans	180	3,31	0,77			

Tablo 7 incelendiğinde İT, ÖK ve ÖB puan ortalamasının eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Yüksek lisans mezunu katılımcıların İT puan ortalaması lise ve altı, ön lisans ve lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Eğitim düzeyinin yükselmesinin İT, ÖK ve ÖB üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve katılımcıların eğitim seviyeleri arttıkça ilgili boyutlarda daha yüksek bir algı ve tutum sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Yüksek lisans mezunu katılımcıların ÖK puan ortalaması ön lisans ve lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Yüksek lisans mezunu katılımcıların ÖB puan ortalaması lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Tablo 8. Hizmet Süresine Göre İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Hizmet Süre	n	Mean	Std. Deviation	F	p	Fark
İT	Bir yıldan az	77	3,00	0,44	29,581	0,000	3>1,2,4,5
	1-3 yıl	60	3,03	0,51			
	4-6 yıl	96	3,77	0,65			
	7-9 yıl	26	2,99	0,47			
	10 yıl ve üzeri	51	3,13	0,56			
ÖK	Bir yıldan az	77	3,13	0,71	19,579	0,000	3>1,2,4,5
	1-3 yıl	60	2,93	0,71			
	4-6 yıl	96	3,86	1,07			
	7-9 yıl	26	2,74	0,59			
	10 yıl ve üzeri	51	2,85	0,90			

ÖB	Bir yıldan az	77	3,04	0,63	20,873	0,000	3>1,2,4,5
	1-3 yıl	60	2,77	0,55			
	4-6 yıl	96	3,64	0,78			
	7-9 yıl	26	2,79	0,51			
	10 yıl ve üzeri	51	2,99	0,67			

Tablo 8 incelendiğinde İT, ÖK ve ÖB puan ortalamasının hizmet süresine göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). 4-6 yıl hizmet süresi olanların İT, ÖK, ÖB puan ortalaması bir yıldan az, 1-3 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri hizmet süresi olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bu bulgu, belirli bir kıdem düzeyine ulaşıldığında (özellikle 4-6 yıl arasında) çalışanların ilgili boyutlarda daha yüksek düzeyde algı ve tutum sergilediğini göstermektedir. Ancak hizmet süresi arttıkça bu ortalamaların tekrar düşüş eğilimi göstermesi, çalışanların zamanla farklı faktörlerden etkilenebileceğini ve deneyimle birlikte algı düzeylerinde değişim yaşanabileceğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, hizmet süresinin İT, ÖK ve ÖB üzerinde belirleyici bir değişken olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Birim Değişiklik Talebine Göre İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Birim Değişiklik	n	Mean	Std. Deviation	t	sig
İT	Evet	107	3,36	0,80	1,682	0,095
	Hayır	203	3,22	0,53		
ÖK	Evet	107	3,01	1,07	-2,867	0,005
	Hayır	203	3,36	0,88		
ÖB	Evet	107	2,87	0,70	-4,832	0,000
	Hayır	203	3,29	0,73		

Tablo 9 incelendiğinde ÖK ve ÖB puan ortalamasının birim değişiklik talebine göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Birim değişiklik istemeyenlerin ÖK ve ÖB puan ortalaması isteyenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Bu sonuç, mevcut biriminde kalmayı tercih eden çalışanların örgütsel iklimi daha olumlu algıladıklarını ve örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, birim değişikliği talep eden çalışanların ÖK ve ÖB düzeylerinin daha düşük çıkması, mevcut çalışma koşullarından ya da bağlı bulundukları birimden memnuniyet düzeylerinin görece daha düşük olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, çalışanların birim tercihlerinin örgütsel iklim ve bağlılık algıları üzerinde belirleyici bir etken olabileceğini göstermektedir.

Tablo 10. İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3
İT	———		
ÖK	,691**	———	
ÖB	,633**	,762**	———

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

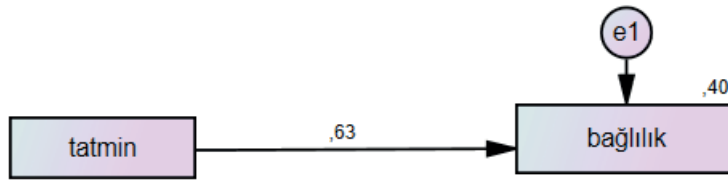
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 10 incelendiğinde, İT puanları ile ÖK puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu

görülmüştür ($r=0,691$; $p<0,01$). Çalışanların iş tatmini arttıkça, örgüt kültürünün de arttığı görülmüştür. İT puanları ile ÖB puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,633$; $p<0,01$). Çalışanların iş tatmini arttıkça, çalıştıkları yere olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür.

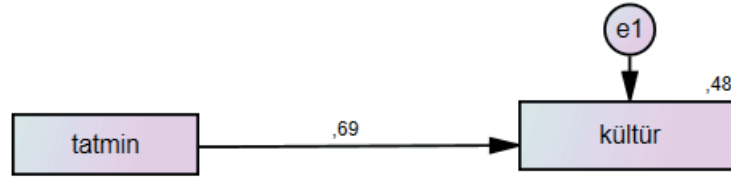
ÖK puanları ile ÖB puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,762$; $p<0,01$). Örgüt kültürü arttıkça, çalışanların çalıştıkları yere olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kurularak aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık testinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir. Bu çerçevede öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenin bulunduğu birinci adım modeli oluşturulmuş daha sonra aracı değişken de modele dahil edilerek ikinci adım modeli oluşturulmuştur.



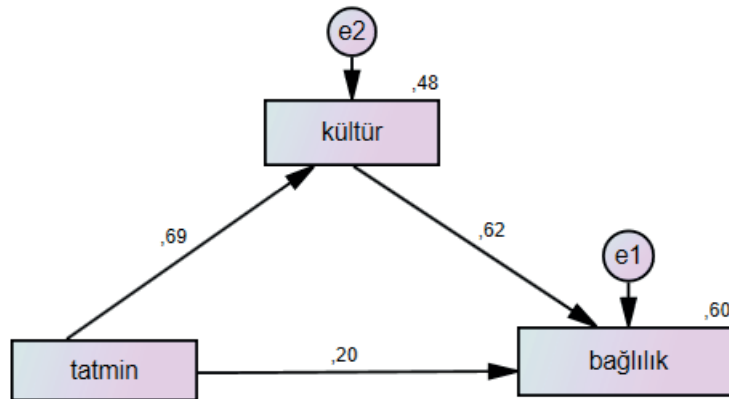
Şekil 1. İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

İlk aşamada bağımsız değişken İT'nin bağımlı değişken ÖB'yi ($\beta = .63$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. H_1 hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 2. İş Tatminin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

İkinci aşamada, İT'nin aracı değişken ÖK'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = .69$, $p<.001$). H_2 hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 3. İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

Aracı değişken modelde yok iken İT'nin ÖB üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R=0,63$; $p<0,001$), ÖK aracı değişken modele dahil edildiğinde etkinin zayıfladığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği görülmüştür ($R=0,20$; $p<0,001$).

Aracılık analizleri YEM'e dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli sayıda döndürülüp analiz edildiği bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap döndürme sayısı 4000 olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında hipotezlerin test edildiği analiz için dolaylı etkinin anlamlı kabul edilebilmesi adına CI değerlerinin sıfır içermemesi beklenmektedir. Aracılık analizi için aracı değişkenin modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önce var olan anlamlı etkisinde (regresyon katsayısı (β)) düşüş yaşıyorsa, bu aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Öte yandan aracı değişken modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığı kayboluyorsa ve dolaylı etki anlamlı ise bu durum, aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır¹ (Preacher ve Hayes, 2008). Bu doğrultuda aşağıda yapısal model 1'in aracılık analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 11. İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

Değişkenler					β	S.H	t	p	Dolaylı Etki
ÖK	<---	İT			0,691	0,061	16,787	***	
ÖB	<---	ÖK			0,622	0,039	12,535	***	
ÖB	<---	İT			0,633	0,051	14,340	***	
ÖB	<---	ÖK	<---	İT	0,204	0,058	4,107	***	[0,351;0,517]
ModeR ² =,60									

Tablo 11 incelendiğinde İT ile ÖK arasında ($\beta= .691$; $p<0,001$) anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Aracı değişken ÖK modele dahil edilmeden önce İT ile ÖB arasında ($\beta= .633$; $p<0,001$) anlamlı ilişki olduğu ve aracı modele dahil edildikten sonra bu ilişkinin gücünün azaldığı ve anlamlı ilişkinin devam ettiği görülmüştür ($\beta= .204$; $p<0,001$). Aracı değişken ÖK ile ÖB arasında ise ilişki olduğu görülmüştür ($\beta= .622$; $p<0,001$). (H_3 hipotezi desteklendi) Aracılık analizlerinde geleneksel yaklaşımı değişkenler arasındaki toplam etkilerin anlamlı olma zorunluluğunu ifade etmektedir. Fakat güncel bilgiler artık aracılık analizlerinde dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığının yeterli tek kriter olduğunu savunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, toplam etki istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile dolaylı etki anlamlı ise aracılık etkisinden söz edilebilmektedir. Bu bağlamda dolaylı etkilerin anlamlılıkları incelenerek aracılık durumu değerlendirilmiştir. Eğer sıfır bu güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde İT'nin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ($p<0,001$) ve ayrıca alt ve üst sınırın [0,351;0,517] her iki değer 0'ı kapsamadığı görülmüştür. Böylelikle İT'nin ÖB'ye etkisinde ÖK'nın kısmi aracı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. (H_4 hipotezi desteklendi)

Tablo 12. Hipotez sonuçları

Hipotezler	Durum
H_1 : İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_2 : İş tatmininin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_3 : Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_4 : İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.	Kabul
H_5 : İş tatminini puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_6 : Örgüt kültürü puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır	Kabul

¹ Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008b). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior Research Methods, 40(3), 879-891.

H ₇ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₈ : İş tatminini puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₉ : Örgüt kültürü puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₀ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₁ : İş tatminini puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₂ : Örgüt kültürü puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır	Ret
H ₁₃ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₄ : İş tatminini puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₅ : Örgüt kültürü puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₆ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₇ : İş tatminini puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₈ : Örgüt kültürü puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₁₉ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₂₀ : İş tatminini puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır	Ret
H ₂₁ : Örgüt kültürü puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır	Kabul
H ₂₂ : Örgütsel bağlılık puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, çalışma yaşamında iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi ve bu ilişkide örgüt kültürünün rolü incelenmiştir. Araştırma verileri SPSS ile analiz edilmiş; değişkenler arası ilişkiler Pearson korelasyon ile test edilmiş; değişkenler arası etkiler ve aracılık ilişkisi ise AMOS üzerinden yapısal eşitlik modellemesi ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının yüksek olduğu görülmüştür (İş Tatmini $\alpha=0,925$; Örgüt Kültürü $\alpha=0,971$; Örgütsel Bağlılık $\alpha=0,888$).

Korelasyon bulguları, araştırma değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. İş tatmini ile örgüt kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki ($r=0,691$; $p<0,01$), iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r=0,633$; $p<0,01$) ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki ($r=0,762$; $p<0,01$) saptanmıştır. Bu sonuçlar, iş tatmini yükseldikçe örgüt kültürü algısının ve örgütsel bağlılığın arttığına; örgüt kültürü güçlendikçe de bağlılığın arttığına işaret etmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesi ve aracılık testi sonuçları, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur ($\beta\approx 0,63$; $p<0,001$). İş tatmininin örgüt kültürünü de anlamlı biçimde etkilediği görülmüştür ($\beta\approx 0,69$; $p<0,001$). Örgüt kültürü modele dâhil edildiğinde iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi azalmakla birlikte anlamlılığını sürdürmüştür ($\beta\approx 0,20$; $p<0,001$). Bootstrap sonuçlarının da dolaylı etkinin anlamlı olduğunu ve güven aralığının sıfırı içermediğini göstermesiyle, örgüt kültürünün kısmi aracı role sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık yalnızca bireysel tatminle açıklanmayıp, örgütün kültürel yapısı ve iklimi tarafından da güçlenen bir çıktıdır.

Demografik değişkenlere göre farklılaşmalar incelendiğinde, hipotez testleri sonucunda bazı değişkenlerde anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmüştür. Örneğin, medeni durum açısından örgütsel bağlılık puanlarının farklılaştığı; evli katılımcıların örgütsel bağlılık puan ortalamasının bekârlardan anlamlı biçimde yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Birim değişikliği talebine göre ise örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık puanlarının farklılaştığı; birim değişikliği istemeyenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, çalışanların örgütsel koşullara ilişkin algılarının ve bağlılıklarının, bazı bireysel/örgütsel durum değişkenleriyle birlikte değişebildiğini

göstermektedir. Genel olarak araştırma sonuçları; (i) iş tatmininin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini, (ii) iş tatmininin örgüt kültürü algısını yükselttiğini, (iii) örgüt kültürünün de örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ve (iv) örgüt kültürünün iş tatmini-örgütsel bağlılık ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, iş tatminini artırmaya dönük bütüncül İK uygulamaları geliştirilmelidir. İş tatmini örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği için ($\beta \approx 0,63$) ücret, yan haklar, çalışma koşulları, görev tanımı netliği, kariyer/terfi olanakları, iş-yaşam dengesi ve adalet algısı gibi temel boyutların birlikte ele alındığı bir iyileştirme yaklaşımı benimsenmelidir. Örgüt kültürünü güçlendiren yönetim pratikleri önceliklendirilmelidir. Örgüt kültürü hem bağlılıkla güçlü ilişkilidir ($r=0,762$) hem de iş tatmini-bağlılık ilişkisinde kısmi aracı rol üstlenmektedir. Bu nedenle; ortak değerlerin görünür kılınması, tutarlı liderlik davranışları, kurum içi iletişim kanallarının açıklığı, çalışan katılımını artıran mekanizmalar ve güven temelli bir iklimin sürdürülmesi kritik görülmektedir. Katılım, takdir ve ödüllendirme mekanizmaları sistematikleştirilmelidir.

Çalışanların karar süreçlerine katılımının ve adil/ölçülebilir ödüllendirmenin iş tatmini ve bağlılığı desteklediği vurgusu, kurum içi uygulamalara çevrilmelidir. Özellikle performans geri bildirimi, takdir kültürü ve şeffaf ödüllendirme sistemi, bağlılığı artırıcı etkiler doğurabilir. Birim değişikliği talebi bir “erken uyarı” göstergesi olarak ele alınmalıdır.

Birim değişikliği talep eden çalışanlarda örgüt kültürü ve bağlılık düzeylerinin daha düşük bulunması, bu talebin yalnızca idari bir süreç değil; aynı zamanda memnuniyet, uyum ve bağlılık sorunlarına işaret eden bir sinyal olabileceğini düşündürmektedir. Bu çalışanlarla görüşmeler, görev/rol uyumu analizi ve birim içi iklim değerlendirmeleri yapılarak kök nedenler belirlenmelidir. Demografik farklılıkları gözeten esnek insan kaynakları politikaları uygulanmalıdır. Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre farklılaşması, çalışanların yaşam koşullarının örgüte ilişkin tutumlarını etkileyebildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda esnek yan haklar, sosyal destek uygulamaları ve çalışan refahı programları (well-being) daha hedefli şekilde tasarlanabilir.

Bu çalışma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini yalnızca doğrudan bir etki olarak değil; örgüt kültürünü modele dahil ederek daha açıklayıcı bir çerçevede ele almıştır. Elde edilen bulgular, örgüt kültürünün kısmi aracılık rolüyle bu ilişkiyi güçlendiren bir mekanizma olduğunu göstermiştir. Bu yönüyle araştırma hem literatüre hem de uygulayıcı yönetime yönelik işlevsel çıkarımlar üretmektedir.

Çalışmada bulgular bölümünde yöntemsel çerçeve net olmakla birlikte (SPSS/AMOS, korelasyon, YEM, bootstrap), ileride yapılacak çalışmalar için aşağıdaki noktalar önerilebilir. Örneklemenin genişletilmesi ve farklı sektör/kurum tiplerinde tekrarlanması: Bulguların genellenebilirliği için farklı bölgeler, sektörler ve örgüt türleriyle karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Boylamsal (zaman içinde) tasarımlar: İş tatmini, kültür ve bağlılığın zaman içindeki değişimini yakalamak, nedensel yorumları güçlendirebilir. Nitel veri ile destekleme: Görüşme/odak grup gibi yöntemlerle örgüt kültürünün hangi alt boyutlarının bağlılığı daha çok etkilediği derinlemesine analiz edilebilir. Yeni değişkenlerin modele eklenmesi: Liderlik tarzı, örgütsel adalet, tükenmişlik, iş-yaşam dengesi gibi değişkenlerle daha kapsamlı modeller kurulabilir.

KAYNAKÇA

- Abıdı. E. (2022). *Örgütsel Güven ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Buna Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Ak. Ö. (2011). *Personel Seçim Sürecinde Aday Başvuru Yolları ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aksoy, A. ve Türk, M. (2021). *Algılanan Örgüt Yapısı, Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini ve İşe Kenetlenme Üzerine Olan Etkisi*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Erçetin, Ş. (2000). *Örgütsel Zekâ*, Eğitim Yönetimi Dergisi, cilt 24, ss.513.
- Eroğlu, K. (2008). *Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerinde Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Erten. M. (2018). *Bağımsız Denetçilerde Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Algılanan İş Yükünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Işık Üniversitesi, İstanbul.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Nobel Yayınevi.
- Kaplan. İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Mete A. H. (2021). *Sağlık Kurumlarında Sosyal Kaytarma, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Mowday, R. (1982). Porter I, Steers R. *Employee-Organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New york: AcademicPress.
- Ongan. D. (2022). *İş Tatmini ve Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Siirt İli Örneği*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Toros Üniversitesi, Mersin.
- Özbalcı Akıl S. (2020). *X ve Y Kuşaklarında İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Rahman. R. (2022). *Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sönmez. H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ege Üniversitesi, İzmir.
- Tor A. (2021). *Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Uruk. N. (2019). *Ücretlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ünal Çınar. S. (2019). *İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.



RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

Çevresel Sürdürülebilirliğin Yenilenebilir Yeşil Enerji Kullanımı Açısından Türkiye'deki Durumu: İşletme Yöneticileri Örneği*

The Situation of Environmental Sustainability in Turkey in Terms of Renewable Green Energy Usage: The Case of Business Managers

Salih Güney¹ 

Pınar Şen² 

Hamed Jabbari Farhoud³ 

¹Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF. İşletme Bölümü, Türkiye, e-mail: salihguney@aydin.edu.tr

²İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Programı, Türkiye, e-mail: pinarsen@stu.aydin.edu.tr

³Dr., Global Group Ticaret ve Danışmanlık A.Ş. CEO, e-mail: hamed.jabbari61@gmail.com

Özet

İklim değişikliği, ekosistemler, su kaynakları ve insan sağlığı üzerinde giderek artan çevresel, ekonomik ve toplumsal tehditler oluşturmakta, bu durum fosil yakıtlara dayalı enerji sistemlerinden daha sürdürülebilir enerji modellerine geçişi önemli hâle getirmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, Türkiye'de çevresel sürdürülebilirliğin yenilenebilir yeşil enerji kullanımı çerçevesindeki görünümünü işletme yöneticilerinin bakış açıları üzerinden incelemektir. Araştırmada farklı sektörlerde faaliyet gösteren 10 işletme yöneticisiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda, iklim değişikliğinin yaşanması, yeşil ekonomi hakkında bilgi sahibi olunması, yenilenebilir enerjiye ilişkin gelişmeler ve düşünceler, yenilenebilir enerjinin çevresel ve iklimsel izdüşümü, çevre sorunlarının önlenmesinde başarılı olduğu düşünülen ülkeler ve çevresel sürdürülebilirlik olmak üzere altı ana tema belirlenmiştir. Bulgular, yöneticilerin yenilenebilir enerjiyi yalnızca çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik bir araç olarak değil, enerji bağımsızlığı, dışa bağımlılığın azaltılması, istihdam, ekonomik büyüme, teknolojik gelişme ve inovasyonla ilişkili stratejik bir unsur olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Ayrıca yeşil dönüşümün yalnızca teknolojik yatırımlarla gerçekleştirilemeyeceği, kamu politikaları ve hukuki düzenlemeler, yatırımlar ve finansman, bilimsel araştırmalar, eğitim ve çevresel farkındalık, sürdürülebilir işletme stratejileri ve uluslararası iş birliğinin birlikte ele alınması gerektiği ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda, Türkiye'de yenilenebilir yeşil enerjinin çevresel

* Bu çalışma, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde gerçekleştirilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Citation / Atıf: GÜNEY, S., ŞEN, P. & FARHOUD, H.J. (2026). Çevresel Sürdürülebilirliğin Yenilenebilir Yeşil Enerji Kullanımı Açısından Türkiye'deki Durumu: İşletme Yöneticileri Örneği. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*.2(2), 179-191, <https://doi.org/10.71284/sobac.202628>

Corresponding author / Sorumlu yazar:

Pınar Şen

E-mail: pinarsen@stu.aydin.edu.tr



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

sürdürülebilirliğin önemli bir bileşeni olduğu; ancak sürdürülebilir bir dönüşümün sağlanabilmesi için enerji, ekonomi, teknoloji, politika, eğitim ve işletme uygulamalarının bütüncül biçimde ele alınmasının gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çevresel Sürdürülebilirlik, Yenilebilir Enerji, Yeşil Enerji.

Abstract

Climate change poses increasing environmental, economic, and societal threats to ecosystems, water resources, and human health, making it important to transition from fossil fuel-based energy systems to more sustainable energy models. In this context, the aim of the research is to examine the outlook of environmental sustainability in Turkey within the framework of renewable green energy use from the perspectives of business managers. In the research, semi-structured interviews were conducted with 10 business managers operating in different sectors and the data obtained were evaluated using the Interpretive Phenomenological Analysis method. As a result of the analysis, six main themes were determined: experiencing climate change, having knowledge about the green economy, developments and thoughts on renewable energy, environmental and climatic projection of renewable energy, countries that are thought to be successful in preventing environmental problems, and environmental sustainability. The findings show that managers consider renewable energy not only as a tool to reduce environmental impacts, but also as a strategic element related to energy independence, reducing foreign dependency, employment, economic growth, technological development, and innovation. In addition, it has been revealed that green transformation cannot be achieved only with technological investments, and that public policies and legal regulations, investments and financing, scientific research, education and environmental awareness, sustainable business strategies and international cooperation should be handled together. As a result of the research, it has been concluded that renewable green energy is an important component of environmental sustainability in Turkey; however, it has been concluded that energy, economy, technology, policy, education and business practices must be handled holistically in order to achieve a sustainable transformation.

Keywords: Environmental Sustainability, Renewable Energy, Green Energy.

1. GİRİŞ

Günümüzde enerji güvenliğini sağlamak ve çevresel etkileri azaltmak amacıyla ülkeler enerji politikalarını çeşitlendirmekte, temiz ve yenilenebilir enerji kaynaklarına odaklanmaktadır (Ercan ve Kaya, 2023; Asumadu-Sarkodie ve Owusu, 2016). Ancak Sanayi Devrimi'nden bu yana insan faaliyetleri ve endüstriyel süreçler sonucunda atmosferde biriken karbondioksit, metan ve azot oksitleri gibi sera gazları (Türkeş, 2008), sera etkisinin dengesini bozarak küresel sıcaklıkların yaklaşık 0,8 santigrat derece yükselmesine ve son 650.000 yılın en yüksek karbon dioksit seviyelerine ulaşılmasına yol açmıştır (Smith et al., 2018; Giddens, 2013; Robinson, 2008; UN-Habitat, 2014).

Bu durum deniz seviyelerinin yükselmesi, buzulların erimesi, ekstrem hava olayları ve kuraklık gibi biyosferden sosyoekonomik sistemlere kadar geniş bir yelpazede hissedilen olumsuz etkileri beraberinde getirmektedir (IPCC, 2019; Giddens, 2013; Başoğlu, 2014). Dünya'nın iklimi; yörünge hareketlerini inceleyen Milankovitch teorileri (Badoğlu, 2022; Kural, 2022), güneş lekeleri, volkan patlamaları ve kıtaların hareketleri gibi doğal etkenlerin yanı sıra, toplam etkisinin büyük kısmını su buharının oluşturduğu sera etkisiyle de şekillenmektedir (Aksay vd., 2005; Kural, 2022). İklim değişikliğiyle etkili bir şekilde mücadele edebilmek için azaltım ve uyum stratejilerinin geliştirilmesi kaçınılmaz bir gereklilik olup (UN-Habitat, 2015), bu kapsamda azaltım stratejileri sera gazı emisyonlarının kontrol altına alınmasını hedeflerken, uyum stratejileri ekosistem, altyapı ve topluluk odaklı çözümleri

kapsamaktadır (IPBES, 2019; UNDRR, 2020; WHO, 2021; Köse, 2018).

Bu bilgilerden hareketle bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki çevresel sürdürülebilirlik durumunu özellikle yenilenebilir yeşil enerji kullanımı açısından incelemektir. Bu kapsamda, farklı sektörlerden 10 işletme yöneticisi ile yapılan mülakatlar aracılığıyla, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik stratejileri, yenilenebilir enerjiye yönelik yaklaşımları ve bu konudaki deneyimleri değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çevresel sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, mevcut kaynakların gelecek nesillerin ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan korunması, sürdürülmesi ve etkin biçimde kullanılması anlamına gelen ve genel olarak çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç temel bileşenden oluşan bir kavramdır (Yeni, 2014; Aydın, 2023; Akdoğan, 2023). İnsanların ve diğer canlıların yaşamları boyunca etkileşim içerisinde bulunduğu fiziksel, kimyasal, biyolojik, kültürel ve sosyo-ekonomik unsurların oluşturduğu karmaşık bir sistem olarak çevre (Toros vd., 1997), insan faaliyetleriyle çok yönlü ve sürekli bir etkileşim içerisinde. Bu etkileşimin doğal kaynaklar üzerindeki baskıyı artırması, çevresel sürdürülebilirliğin önemini giderek daha fazla ortaya çıkarmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik, enerji üretimi ve kullanımı, şehir planlaması, tarım ve gıda üretimi, endüstriyel üretim, atık yönetimi ve su kaynaklarının korunması gibi farklı sektörlerde uygulanabilmektedir. Bu doğrultuda yürütülen sürdürülebilirlik politikaları ve uygulamaları; doğal kaynakların korunması, çevre kirliliğinin azaltılması, biyolojik çeşitliliğin muhafaza edilmesi ve ekosistemlerin sağlığının iyileştirilmesi gibi önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Çevre sorunlarının giderek küresel bir nitelik kazanması, bu sorunların uluslararası düzeyde ele alınmasını ve çözüme kavuşturulmasını zorunlu kılmıştır. Özellikle iklim değişikliği, doğal kaynakların azalması, biyolojik çeşitlilik kaybı ve çevre kirliliği gibi sınır aşan nitelikteki sorunlar, ülkelerin ortak politikalar geliştirmesini ve iş birliği içerisinde hareket etmesini gerekli hâle getirmiştir. Bu bağlamda gerçekleştirilen çeşitli konferanslar, zirveler ve uluslararası anlaşmalar, çevrenin korunmasına ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasına yönelik küresel ölçekte hukuki ve kurumsal çerçevelerin oluşturulmasına katkı sağlamıştır. Ulusal düzeyde ise Türkiye'nin çevre hukuku alanındaki ilk önemli adımlarından biri, çevre kirliliğinin önlenmesi, doğal kaynakların korunması ve çevre yönetimine ilişkin temel ilkelerin belirlenmesi amacıyla kabul edilen 1983 tarihli Çevre Kanunu olmuştur (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2021). Türkiye'nin iklim değişikliğiyle mücadelesi ise Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'ne taraf olmasıyla birlikte ivme kazanmış ve çevre politikalarının uluslararası gelişmelerle uyumlu biçimde şekillenmesi süreci hızlanmıştır.

Bu gelişmeler, sürdürülebilirlik kavramının yalnızca çevrenin korunmasına yönelik bir yaklaşım olmaktan çıkarak kamu politikaları, hukuki düzenlemeler, ekonomik faaliyetler ve toplumsal yaşamın farklı alanlarını kapsayan çok boyutlu bir politika alanına dönüşmesine neden olmuştur. Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında kabul edilen 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi de sürdürülebilir kalkınmayı çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları birbirleriyle ilişkili biçimde ele alan bütüncül bir çerçeve olarak ortaya koymakta ve çevrenin korunması, iklim değişikliğiyle mücadele, sürdürülebilir şehirlerin oluşturulması ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımına ilişkin çeşitli hedefler içermektedir (Birleşmiş Milletler, 2015). Bu kapsamda çevresel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi, yalnızca uluslararası düzeyde alınan kararların veya ulusal mevzuatın oluşturulmasıyla sınırlı olmayıp, söz konusu düzenlemelerin etkin biçimde uygulanmasını ve çevresel hedeflerin kamu yönetimi süreçlerine bütüncül bir yaklaşımla dâhil edilmesini de gerektirmektedir. Dolayısıyla ülkelerin sürdürülebilirlik performanslarının değerlendirilmesinde, sahip oldukları çevre politikalarının yanı sıra bu politikaların hukuki, kurumsal ve yönetsel yapılarla ne ölçüde desteklendiğinin incelenmesi önem taşımaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'de çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin politika ve uygulamaların gelişiminin ele alınması, mevcut yaklaşımın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir.

2.2. Yenilenebilir yeşil enerji

Yenilenebilir enerji, doğal süreçler aracılığıyla sürekli olarak yenilenebilen ve tükenme riski fosil yakıtlara kıyasla oldukça düşük olan enerji kaynaklarını ifade etmektedir. Güneş, rüzgâr, jeotermal, biyokütle, hidrolik, dalga ve gel-git enerjisi başlıca yenilenebilir enerji kaynakları arasında yer almaktadır. Bu kaynakların fosil yakıtlara alternatif olarak kullanılması, enerji arzının çeşitlendirilmesinin yanı sıra çevresel etkilerin azaltılması ve sürdürülebilir enerji sistemlerinin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Yenilenebilir enerji kaynaklarının yaygınlaştırılması aynı zamanda yerel ve bölgesel ekonomilerin güçlendirilmesine, yeni istihdam alanlarının oluşturulmasına ve enerji üretiminde yerel kaynakların daha etkin kullanılmasına yönelik çözüm odaklı fırsatlar sunmaktadır (Beatley, 2007; Vural, 2017; Gökay, 2019).

Güneş enerjisi, yenilenebilir enerji kaynakları içerisinde yaygın kullanım potansiyeline sahip önemli bir kaynaktır. Güneş enerjisinden yararlanma yöntemleri genel olarak iki temel biçimde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki güneş enerjisinin ısı enerjisine dönüştürülerek ısıtma amacıyla kullanılması, ikincisi ise fotovoltaik sistemler aracılığıyla elektrik enerjisi üretilmesidir. Bunun yanında rüzgâr enerjisi de özellikle elektrik üretiminde önemli bir yenilenebilir enerji kaynağı olarak öne çıkmaktadır. Modern rüzgâr enerjisi sistemleri, enerji üretiminin verimliliğini artırmak ve değişken rüzgâr koşullarına uyum sağlamak amacıyla genellikle otomatik kontrol sistemleri ile donatılmaktadır. Bu teknolojik gelişmeler, güneş ve rüzgâr enerjisinin enerji sistemlerine daha etkin biçimde entegre edilmesine katkı sağlamaktadır (Özgener, 2002; Erdener vd., 2013).

Jeotermal enerji, yer kabuğunun derinliklerinde bulunan sıcak su ve buhar gibi jeotermal kaynaklardan elde edilen yenilenebilir bir enerji türüdür. Özellikle uygun jeolojik koşullara sahip bölgelerde elektrik üretiminin yanı sıra konut ve sera ısıtması gibi farklı alanlarda da kullanılabilir. Biyokütle enerjisi ise bitkisel ve hayvansal kökenli organik maddeler başta olmak üzere çeşitli organik kaynaklardan elde edilen ve enerji üretiminde kullanılabilen yenilenebilir bir enerji kaynağıdır. Biyokütlenin enerji üretiminde değerlendirilmesi, organik atıkların ekonomiye kazandırılması ve enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu yönüyle jeotermal ve biyokütle enerjisi, bölgesel kaynakların değerlendirilmesine ve enerji üretiminde sürdürülebilir yaklaşımların geliştirilmesine katkı sağlayabilmektedir (Divrik, 2022; Çolakoğlu, 2023; Arda ve Çavşi, 2018).

Hidrolik enerji de yenilenebilir enerji kaynakları arasında önemli bir yere sahiptir. Günümüzde akarsuların önüne setler çekilerek oluşturulan barajlar, suyun toplanması ve depolanmasının yanı sıra elektrik enerjisi üretiminde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte denizler ve okyanuslar da önemli bir enerji potansiyeline sahip doğal kaynaklar olup, dalga ve gel-git hareketlerinden enerji elde edilmesine yönelik teknolojiler giderek geliştirilmektedir. Bu kapsamda yenilenebilir enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesi, enerji arz güvenliğinin desteklenmesi ve fosil yakıtlara olan bağımlılığın azaltılması bakımından önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla güneş, rüzgâr, jeotermal, biyokütle, hidrolik, dalga ve gel-git enerjisinin birlikte değerlendirilmesi, çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda daha dengeli ve kaynak çeşitliliğine dayalı bir enerji yapısının oluşturulmasına katkı sağlayabilir (Kumar vd., 2009; Kula, 2023).

2.3. Yeşil Ekonomi

İkinci Dünya Savaşı sonrasında endüstrileşmeyle artan ekolojik krizlere karşı yeşil düşünce temelinde ortaya çıkan ve sürdürülebilir kalkınma perspektifiyle gelişen yeşil ekonomi terimi, ilk kez Pearce, Markandya ve Barbier (1989) tarafından hazırlanan raporda ortaya atılmış (Gevher ve Acet, 2023; Aktaş, 2023) ve 2012 yılındaki Rio+20 Konferansı ile uluslararası gündeme taşınmıştır (Küçük, 2022; Şahin, 2017). Sürdürülebilir kalkınma anlayışını destekleyen bu yaklaşım (Barbier, 2011), günümüzde sadece çevre sorunlarının çözümünü değil; yenilenebilir enerji kaynakları, atık yönetimi, sürdürülebilir ulaşım ve yeşil iş sektörlerinin büyümesi gibi unsurlarla yenilikçilik, iş fırsatları ve toplumsal refahı da içeren geniş bir çerçevede ele alınmaktadır (Başer ve Uslu, 2023).

Ekonomik büyümeyi çevresel etkileri en aza indirip sosyal faydayı artıracak şekilde yönlendirmeyi hedefleyen yeşil ekonomi girişimleri, yenilenebilir enerjinin teşviki, geri dönüşüm ve sürdürülebilir tarım gibi geniş bir yelpazede uygulanmaktadır (Geçgel ve Karaca, 2023; Gevher ve Acet, 2023). Avrupa Birliği'nin Yeşil Mutabakat stratejisi (Esenlikci, 2023) ile UNEP'in Yeşil Ekonomi İnisiyatifi ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları gibi uluslararası politika belgeleri ve örgütler de bu dönüşümü desteklemektedir (Geçgel ve Karaca, 2023).

Bununla birlikte, iklim değişikliğinin sıcaklık artışları, aşırı hava olayları ve kaynak tükenmesi gibi etkileri yeşil ekonominin sürdürülebilirlik hedeflerini tehlikeye atarken (Albayrak, 2023; Özaslan, 2023; Acci vd., 2023); artan nüfus ile tüketim alışkanlıklarından kaynaklanan kaynak israfı (Reyhan, 2014; Özçağ ve Hotunluoğlu, 2015) ve kimyasal atıkların yarattığı ekonomik ile çevresel yükler de (Kuşat, 2013) yeşil ekonominin önündeki diğer engelleri oluşturmaktadır.

Yeşil ekonominin amaçlarını anlamak adına refah, adalet, gezegen sınırları, verimlilik-yeterlilik ve iyi yönetim gibi ilkeler (Yalçın, 2016; Acet ve Şakalak, 2020) sürdürülebilir kalkınma için rehberlik sağlarken; enerji talebinin modellenmesi ve sürdürülebilir ilerleme gerekliliği çerçevesinde (Wu, 2013) Türkiye'de düşük karbonlu büyüme planları, sıfır atık uygulamaları, yeşil teknoloji Ar-Ge projeleri, emisyon ticaret sistemi ve yenilenebilir enerji yatırımları gibi yeşil dönüşüm stratejileri hayata geçirilmektedir. Ülkemiz, bu kapsamda yenilenebilir enerji potansiyeli bakımından özellikle jeotermal alanda Avrupa'da birinci, dünya genelinde ise yedinci sırada yer almaktadır (Bobat ve Özdemir, 2016).

Genel olarak değerlendirildiğinde, çevresel sürdürülebilirlik, yenilenebilir enerji ve yeşil ekonomi birbirini tamamlayan ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında önemli rol oynayan unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma anlayışını destekleyen yeşil ekonomi yaklaşımı, ekonomik faaliyetlerin çevresel etkilerinin azaltılmasının yanı sıra yenilikçilik, istihdam ve toplumsal refah gibi ekonomik ve sosyal boyutları da kapsamaktadır (Barbier, 2011; Başer ve Uslu, 2023). Bu kapsamda yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının yaygınlaştırılması, çevresel etkilerin azaltılması ve düşük karbonlu ekonomik yapıya geçiş açısından önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Geçgel ve Karaca, 2023; Gevher ve Acet, 2023). Ayrıca iklim değişikliği, doğal kaynakların tükenmesi, artan tüketim ve kaynak israfı gibi sorunlar sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesini güçleştirmekte ve ekonomik faaliyetlerin çevresel sınırlar içerisinde yeniden şekillendirilmesini gerekli kılmaktadır (Albayrak, 2023; Özaslan, 2023; Reyhan, 2014; Özçağ ve Hotunluoğlu, 2015). Bu nedenle sürdürülebilir bir ekonomik yapının oluşturulmasında yalnızca kamu politikalarının ve hukuki düzenlemelerin değil, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik konusundaki yaklaşımlarının ve uygulamalarının da dikkate alınması önem taşımaktadır.

Türkiye açısından değerlendirildiğinde, yenilenebilir enerji yatırımları, yeşil teknoloji uygulamaları, sıfır atık çalışmaları ve düşük karbonlu büyüme politikaları yeşil dönüşüm sürecinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Türkiye'nin özellikle jeotermal enerji bakımından sahip olduğu yüksek potansiyel, yenilenebilir enerji kaynaklarının ülke ekonomisi ve çevresel sürdürülebilirlik açısından taşıdığı önemi artırmaktadır (Bobat ve Özdemir, 2016). Bununla birlikte, enerji talebinin sürdürülebilir biçimde karşılanması ve ekonomik faaliyetlerin çevresel etkilerinin azaltılması, işletmelerin yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik tutum ve uygulamalarının da incelenmesini gerektirmektedir (Wu, 2013). Bu doğrultuda, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik stratejilerinin, yenilenebilir enerji kullanımına ilişkin yaklaşımlarının ve bu alandaki deneyimlerinin doğrudan yöneticilerin görüşleri üzerinden değerlendirilmesi, konunun uygulama boyutunun ortaya konulmasına katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda araştırmanın devam eden bölümünde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde kullanılan araştırma yöntemi, araştırmanın çalışma grubu, veri toplama süreci ve verilerin analizine ilişkin bilgiler açıklanmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Enerji kullanımının çevresel etkilerini minimize ederek sürdürülebilir kaynaklara ve çevre dostu teknolojilere yönelmek, ekonomik kalkınmayı desteklerken çevresel sürdürülebilirliği sağlamak adına kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda gelecekteki zararları en aza indirmek ve daha iyi yaşam koşulları sağlamak için enerji verimliliğini artırmak ile yeşil teknolojilere yatırım yapmak küresel bir öncelik haline gelmiştir. Bu çalışma; işletme yöneticilerinin yeşil enerjiye olan ilgisini, bilinç düzeyini, mevcut uygulamalarını ve karşılaştıkları zorlukları anlamak amacıyla 10 yöneticiyle gerçekleştirilen mülakatların değerlendirilmesini kapsamaktadır. Elde edilen veriler ışığında Türkiye’deki işletme yöneticilerinin çevresel sürdürülebilirlik ve yenilenebilir enerji konusundaki tutum ve uygulamaları analiz edilerek işletmelere yönelik öneriler geliştirilecektir.

3.2. Araştırma yöntemi ve deseni

Bu çalışma, sosyal ve beşeri bilimlerde bireylerin deneyimlerini ve bakış açılarını derinlemesine incelemeye odaklanan nitel araştırma yöntemine dayanmaktadır (Tutar, 2023). Bu kapsamda araştırma, belirli bir olguyu o olayı yaşayan kişilerin deneyimleri doğrultusunda derinlemesine anlamayı amaçlayan olgubilim (fenomenoloji) deseniyle yürütülmüştür (Creswell, 2007). Bu çalışmanın verileri, araştırma amaçları ve soruları doğrultusunda geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Katılımcıların demografik bilgileri ile Türkiye’de yenilenebilir yeşil enerji kullanımına yönelik çevresel sürdürülebilirlik durumunu derinlemesine incelemeyi amaçlayan bu form, katılımcıların düşüncelerini serbestçe ifade edebilmeleri için açık uçlu sorulardan tasarlanmıştır. Çalışmaya katılmaya gönüllü olan yöneticilerle görüşmeler, 20.12.2023-25.12.2023 tarihleri arasında firmaların kendi çalışma ortamlarında, her biri ortalama 30-40 dakika sürecek şekilde gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılara verilerin gizli tutulacağı ve yalnızca bilimsel araştırma amaçlarıyla kullanılacağı güvencesi verilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu seçiminde “amaçsal örnekleme” yaklaşımı benimsenmiştir. Bu örnekleme yöntemi, araştırma sorularını ve hedeflerini dikkate alarak katılımcıları seçme sürecini içerir. Yani, araştırmacılar belirli bir amaca hizmet edecek şekilde katılımcıları seçerler. Bu yöntem, belirli bir konuda derinlemesine anlayış elde etmek ve özel bir grup ya da durumu incelemek istendiğinde sıklıkla tercih edilir. Amaçsal örnekleme, araştırmacıların belirli niteliklere sahip katılımcıları seçerek araştırma sorularını daha etkili bir şekilde yanıtlamasına olanak tanır. Bu yöntem, araştırmanın odak noktasına uygun, bilgi sağlama amacına hizmet eden katılımcıları seçmeyi amaçlar (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çerçevede çalışmada 10 yönetici dahil edilmiştir.

Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda toplanan veriler ayrıntılı bir şekilde incelenerek anlamlı kodlar üretilmiş, bu kodlar aracılığıyla araştırma amaçlarına uygun tema ve kategoriler oluşturulmuştur. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak amacıyla veri toplama aracı uzman incelemesine sunulmuş; iki farklı alan uzmanının değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan görüş farklılıkları ortak bir uzlaşıyla çözüme kavuşturulmuştur. Ayrıca kodların uygunluğu katılımcı teyidi (üye kontrolü) yöntemiyle yöneticilere onaylatılmış ve bulgular kısmında doğrudan alıntılara yer verilerek çalışmanın güvenilirliği pekiştirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Analiz sonucu belirlenen ana ve alt temalar

İşletme yöneticileriyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda yapılan Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz sonucunda, çevresel sürdürülebilirliğin yenilenebilir yeşil enerji kullanımı açısından Türkiye’deki durumuna ilişkin altı ana tema tespit edilmiştir (bkz. Tablo 1): "İklim değişikliğinin yaşanması", "Yeşil ekonomi ile ilgili bilgi sahibi olunması", "Yenilenebilir enerji ile ilgili gelişmeler ve bu konu hakkındaki düşünceler", "Yenilenebilir enerjinin

çevresel ve iklimsel izdüşümü", "Çevre sorunlarının önlenmesinde başarılı olan ülkeler" ve "Çevresel sürdürülebilirlik".

Tablo 1. Katılımcı yöneticilerin ana ve alt temaları

ANA TEMA	KATILIMCI YÖNETİCİLER
1. İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNİN YAŞANMASI	
1.1. Sunulan Görsel Yayınların İklim Değişikliğinin Bilimsel Gerçekliğini ve Aciliyeti,	
Nedenleri ve Etkilerini Yansıtmaması	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10
1.2. İklim Değişikliği İçerikli Görsel vb. Yayınların Abartılı Servis Edilmesi	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10
2. YEŞİL EKONOMİ İLE İLGİLİ BİLGİ SAHİBİ OLUNMASI	
2.1. Yeşil Ekonominin Global ve Küresel Ekonomiye Etkisi	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10
3. YENİLENEBİLİR ENERJİ İLE İLGİLİ GELİŞMELER	
3.1. Enerjiye Yatırımın Artması	K1, K2, K3, K4, K6, K7, K8
3.2. Teknolojinin Gelişmesi	K1, K4, K5, K7, K8, K10
3.3. Enerji Depolama Teknolojilerinde İyileştirmeler	K5, K6
3.4. Artan Verimlilik	K6
3.5. Uluslararası İşbirliği	K4, K5, K7
3.6. YENİLENEBİLİR ENERJİ İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELER	
3.6.1. Enerji Bağımsızlığı	K1, K2, K4, K5, K6, K8, K9, K10
3.6.2. İstihdam Olanakları	K4, K5, K6, K10
3.6.3. Ekonomik Büyüme	K4, K8, K10
3.6.4. Çevre Bilincinin Sağlanması ve Çevrenin Korunması	K1, K8, K9, K10
3.6.5. Daha Fazla İnovasyon	K4, K5
3.6.6. İklim Değişikliği ile Mücadele	K1, K8, K10
4. YENİLENEBİLİR ENERJİNİN ÇEVRESEL VE İKLİMSSEL İZDÜŞÜMÜ	
4.1. Bilinçlenme ve Eğitim	K7
4.2. Bilimsel Araştırmalar	K8, K9
4.3. Teknolojik İlerleme	K7
4.4. Uluslararası Anlaşmalar	K3, K4, K5,
4.5. Yeşil Politikalar	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10
4.6. Yatırımlar ve Finansman	K5, K7
4.7. Hükümet Politikaları	K1

5. ÇEVRE SORUNLARININ ÖNLENMESİNDE BAŞARILI OLAN ÜLKELER

5.1. İzlanda	K1, K4, K6, K8, K10
5.2. Almanya	K1, K2, K7, K10
5.3. İsveç	K1, K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9
5.4. Kosta Rika	K1, K6, K7, K8
5.5. Norveç	K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9
5.6. Kanada	K3
5.7. Finlandiya	K3, K6, K9
5.8. Danimarka	K4, K9
5.9. Avusturya	K5, K9
5.10. Portekiz	K5
5.11. İngiltere	K5
5.12. Hindistan	K5
5.13. Brezilya	K5, K6
5.14. Hollanda	K6, K10
5.15. Fransa	K5, K10
5.16. Yeni Zelanda	K10
5.17. Güney Kore	K10
5.18. Kenya	K10
5.19. İsviçre	K4, K10
5.20. Avustralya	K10

6. ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

6.1. Bilinçli Tüketim	K1, K2, K3, K8, K10
6.2. Geri Dönüşüm ve Atık Yönetimi	K1, K3, K8, K10
6.3. Çevresel Bilinç ve Farkındalık	K1, K2, K3, K4, K5, K7, K9, K10
6.4. Sürdürülebilir İşletme Stratejileri	K1, K2, K3
6.5. Çevre Politikaları, Yönetmelikleri ve Yatırımlar	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10
6.6. Çevresel İşbirliği ve Uluslararası Standartlara Uyum	K4, K5, K7, K8, K9, K10

3.1.1. İklim değişikliğinin yaşanması

İşletme yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda ulaşılan "iklim değişikliğinin yaşanması" ana teması, tüm katılımcıların (K1-K10) ortak beyanlarıyla iki alt tema altında şekillenmiştir. İlk olarak tüm yöneticiler, görsel ve yazılı yayınların iklim değişikliğinin bilimsel gerçekliğini, aciliyetini, insan kaynaklı nedenlerini (sera gazı emisyonları) ve sonuçlarını (buzulların erimesi, orman yangınları, aşırı hava olayları) başarılı bir şekilde yansıtarak farkındalık oluşturduğunu belirtmiştir. İkinci olarak katılımcılar, bu içeriklerin servis ediliş biçimine ilişkin olarak, bazı yayınların iklim krizinin etkilerini olduğundan fazla abarttığını, kimilerinin ise durumu yeterince yansıtmadığını ifade etmekle birlikte, söz konusu yayınların genel anlamda toplumsal bir hareketlilik ve farkındalık yarattığı konusunda hemfikir olmuştur.

3.1.2. Yeşil ekonomi ile ilgili bilgi sahibi olunması

Yöneticilerin ekolojik sınırlar içinde refah ve kalkınmayı sağlamayı hedeflerken çevresel sürdürülebilirliği korumayı amaçlayan yeşil ekonomi hakkındaki bilgi düzeyini yansıtan “yeşil ekonomi ile ilgili bilgi sahibi olunması” ana teması, tüm katılımcıların (K1-K10) görüşleriyle “Yeşil Ekonominin Global ve Yerel Ekonomilere Etkisi” alt temasında şekillenmiştir. Bu kapsamda tüm yöneticiler yeşil ekonominin küresel ölçekte inovasyonu, yenilenebilir enerji teknolojilerini, enerji güvenliğini ve finans sektöründe dönüşümü destekleyerek toplumsal refahı artıracağını; Türkiye özelinde ise yerel iş olanakları yaratarak enerji ithalatını azalttığını, uluslararası rekabetçiliği güçlendirdiğini ve gıda güvenmesine katkı sunduğunu belirtmiştir.

3.1.3. Yenilenebilir enerji ile ilgili gelişmeler

İşletme yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda belirlenen "yenilenebilir enerji ile ilgili gelişmeler" ana teması, Türkiye'nin zengin yenilenebilir enerji potansiyeli ve bu alandaki büyüme öngörülerini doğrultusunda beş alt tema altında şekillenmiştir. Katılımcılar (K1-K8); kamu ve özel sektör yatırımlarının artmasını (K1-K4, K6-K8), güneş ve rüzgâr teknolojilerindeki hızlı ilerlemeleri (K1, K4, K5, K7, K8, K10), kesintisiz enerji arzı için depolama sistemlerine yapılan Ar-Ge yatırımlarını (K5, K6), panel ile türbin verimliliğindeki artışı (K6) ve teknoloji transferi sağlayan uluslararası iş birliklerini (K4, K5, K7) sektörün gelişimini destekleyen temel dinamikler olarak vurgulamıştır.

3.1.4. Yenilenebilir enerji ile ilgili düşünceler

Yenilenebilir enerjiye yönelik düşünceleri ele alan alt tema grubu, katılımcıların görüşleri doğrultusunda altı temel boyutta şekillenmiştir. Buna göre yöneticiler; yerel üretimin enerji arz güvenliğini artırıp dışa bağımlılığı azalttığını (K1, K2, K4-K6, K8-K10), santral yapımı ve bakım süreçleriyle yeni istihdam alanları yaratarak (K4-K6, K8, K10) ekonomik büyümeye ve ihracat potansiyeline katkı sunduğunu (K4, K8, K10) belirtmiştir. Ayrıca bu kaynakların hava kalitesini iyileştirerek çevreyi koruduğunu (K1-K3, K7-K10), Ar-Ge faaliyetleriyle inovasyonu teşvik ettiğini (K4, K5) ve fosil yakıt bağımlılığını azaltarak iklim değişikliğiyle mücadelede kritik bir rol üstlendiğini (K1, K8, K10) vurgulamışlardır.

3.1.5. Yenilenebilir enerjinin çevresel ve iklimsel izdüşümü

İşletme yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda ele alınan "yenilenebilir enerjinin çevresel ve iklimsel izdüşümü" ana teması, katılımcıların görüşleri doğrultusunda yedi alt tema altında şekillenmiştir. Bu kapsamda yöneticiler; halkın bilinçlendirilmesi ve eğitilmesinin (K7), sera gazı emisyonları ile hava kirliliğini azaltmaya yönelik bilimsel araştırma verilerinin (K8, K9) ve rekabet gücünü artıran teknolojik ilerlemelerin (K7) kritik önemini vurgulamıştır. Ayrıca uluslararası anlaşmaların (K3-K5), yeşil politikalarla desteklenen çevre dostu enerji üretiminin (K1-K6, K8-K10), karbon negatif teknolojilere yönelen yatırımların (K5, K7) ve sürdürülebilirliği güvence altına alan hükümet politikalarının (K1) çevresel ve iklimsel krizlerle mücadeledeki birleştirici rolüne dikkat çekilmiştir.

3.1.6. Çevre sorunlarının önlenmesinde başarılı olan ülkeler

İşletme yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmelerde çevre sorunlarının önlenmesinde ve yenilenebilir enerji kullanımında başarılı bulunan ülkeler; hidroelektrik ve jeotermal alandaki öncülüğüyle İzlanda (K1, K4, K6, K8, K10); yenilenebilir enerji yatırımları ve sürdürülebilir kentleşme politikalarıyla Almanya (K1, K2, K7, K10); atık yönetimi, geri dönüşüm ve temiz enerji modelleriyle İsveç (K1-K4, K6-K9); hidroelektrik, rüzgâr ve jeotermal odaklı sürdürülebilir kalkınma hamleleriyle Kosta Rika (K1, K6, K7, K8) ve karbonsuz enerji üretimi ile doğal alanların korunmasında öne çıkan Norveç (K2-K4, K6-K9) olarak ifade edilmiştir.

Bunun yanı sıra katılımcılar tarafından geniş ormanlık alanları ve sıkı çevre politikalarıyla Kanada (K3); orman yönetimi ve enerji verimliliğiyle Finlandiya (K3, K6, K9); rüzgâr enerjisi lideri Danimarka (K4, K9); enerji verimliliği ve sürdürülebilir kentleşmeyle Avusturya (K5, K9); temiz enerji yatırımlarıyla Portekiz, İngiltere ve Hindistan (K5); orman koruma ve biyoçeşitlilik çabalarıyla Brezilya (K5, K6); atık

yönetimi ve kentleşme politikalarıyla Hollanda (K6, K10); nükleer ve yenilenebilir enerji yatırımlarıyla Fransa (K5, K10); çevre koruma adımlarıyla Yeni Zelanda (K10); yeşil teknoloji yatırımlarıyla Güney Kore (K10); orman koruma ve sürdürülebilir tarımla Kenya (K10); su kaynakları yönetimiyle İsviçre (K4, K10) ve temiz enerji faaliyetleriyle Avustralya (K10) çevre sorunlarıyla mücadelede başarılı bulunan diğer ülkeler arasında sıralanmıştır.

3.1.7. Çevresel Sürdürülebilirlik

İşletme yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmelerde iklim değişikliği, yeşil ekonomi ve yenilenebilir yeşil enerji arasındaki etkileşimi ele alan "çevresel sürdürülebilirlik" ana teması altı alt başlık altında şekillenmiştir. Bu kapsamda katılımcılar; bireylerin elektrik-su tasarrufu (K1-K3, K8, K10) ve geri dönüşüm uygulamalarıyla (K1, K3, K8, K10) doğal kaynakları koruduğunu, eğitim programları ve kampanyalarla çevresel bilincin artırılması gerektiğini (K1-K5, K7, K9, K10) vurgulamıştır. Ayrıca şirketlerin atık yönetimi ve karbon ayak izi azaltımına odaklanan sürdürülebilir stratejiler benimsemesinin (K1-K3); devletlerin ise yasal düzenlemeler, çevre koruma denetimleri ve temiz enerji yatırımlarıyla süreci desteklemesinin (K1-K10) yanı sıra küresel sorunların çözümünde uluslararası iş birliğine ve ortak standartlara uyulmasının (K4, K5, K7-K10) kritik önem taşıdığı belirtilmiştir.

SONUÇ

Bu araştırmada, Türkiye’de çevresel sürdürülebilirliğin yenilenebilir yeşil enerji kullanımı bağlamındaki görünümü, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileriyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ve Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz (IPA) aracılığıyla incelenmiştir. Elde edilen bulgular, işletme yöneticilerinin çevresel sürdürülebilirliği birbirinden bağımsız unsurlar olarak değil; iklim değişikliği, yeşil ekonomi, yenilenebilir enerji ve çevresel bilinç arasındaki karşılıklı ilişkiler çerçevesinde değerlendirdiklerini göstermektedir. Katılımcıların tamamının iklim değişikliğinin bilimsel gerçekliği ve ortaya çıkardığı riskler konusunda farkındalık sahibi olması, çevresel sorunların işletmeler açısından giderek daha önemli bir stratejik konu hâline geldiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte, yenilenebilir enerjinin yalnızca çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik bir araç olarak değerlendirilmediği; enerji bağımsızlığı, dışa bağımlılığın azaltılması, istihdam, ekonomik büyüme, teknolojik gelişme ve inovasyon gibi ekonomik ve stratejik boyutlarla da ilişkilendirildiği görülmüştür. Bu bulgu, yöneticilerin yenilenebilir enerjiye yönelik yaklaşımlarının çevresel faydanın ötesine geçerek yeşil ekonomi ve sürdürülebilir kalkınma perspektifiyle şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın önemli sonuçlarından biri, Türkiye’de çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasının yalnızca işletmelerin bireysel çabaları veya teknolojik yatırımlarıyla mümkün olmayacağına ilişkin ortak algıdır. Katılımcıların yeşil politikalar, hükümet politikaları, yatırımlar ve finansman, bilimsel araştırmalar, teknolojik ilerleme, eğitim ve bilinçlendirme ile uluslararası anlaşma ve iş birliklerine yaptıkları vurgu, yeşil dönüşümün çok aktörlü bir yapı içerisinde ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda kamu politikalarının ve hukuki düzenlemelerin işletmeleri teşvik edici nitelikte olması, yenilenebilir enerji yatırımlarının finansal mekanizmalarla desteklenmesi, işletmelerin sürdürülebilir iş stratejilerini kurumsal yapılarına entegre etmeleri ve çalışanlar ile tüketicilerin çevresel farkındalıklarının güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Özellikle yenilenebilir enerji yatırımlarının enerji arz güvenliği, ekonomik değer yaratma ve istihdam gibi sonuçlarla birlikte değerlendirilmesi, yeşil dönüşümün çevresel olduğu kadar ekonomik ve yönetsel bir dönüşüm niteliği taşıdığını göstermektedir.

Katılımcıların çevre sorunlarının önlenmesinde başarılı olduğunu düşündükleri ülkeleri farklı uygulamalar üzerinden örnek göstermeleri de araştırmanın dikkat çekici bulgularından biridir. İzlanda, Almanya, İsveç, Kosta Rika ve Norveç başta olmak üzere farklı ülkelerin yenilenebilir enerji kullanımı, atık yönetimi, geri dönüşüm, doğal kaynakların korunması ve temiz enerji politikaları açısından örnek gösterilmesi, yöneticilerin çevresel sürdürülebilirliği değerlendirirken uluslararası uygulamalardan referans aldıklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, söz konusu ülke örneklerinin katılımcıların algı ve değerlendirmelerini yansıttığı, dolayısıyla bu ülkelerin çevresel sürdürülebilirlik performanslarının

bağımsız bir karşılaştırmalı değerlendirmesini ifade etmediği belirtilmelidir. Bu durum, gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı ülkelerin politika ve uygulamalarının Türkiye ile karşılaştırmalı olarak incelenmesi açısından önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

Araştırma bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yenilenebilir yeşil enerjinin Türkiye’de çevresel sürdürülebilirliğin temel bileşenlerinden biri olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yenilenebilir enerji kaynaklarının yaygınlaştırılması tek başına sürdürülebilir bir dönüşüm için yeterli görülmemektedir. Enerji dönüşümünün kalıcı ve etkili olabilmesi; teknolojik gelişmelerin ve enerji depolama olanaklarının artırılması, yatırımların ve finansman kaynaklarının güçlendirilmesi, uygun kamu politikalarının geliştirilmesi, bilimsel araştırmaların desteklenmesi, çevre bilincinin artırılması ve işletmelerin sürdürülebilirlik odaklı uygulamaları kurumsallaştırmasıyla mümkün görünmektedir. Bu açıdan araştırmanın temel çıkarımı, çevresel sürdürülebilirliğin yalnızca enerji kaynağının değiştirilmesine indirgenemeyeceği; üretim, tüketim, finansman, teknoloji, kamu politikaları ve kurumsal davranışların birlikte dönüştürülmesini gerektiren sistemik bir süreç olduğudur.

Bu çalışma teorik açıdan literatüre, uygulama açısından ise işletmelere, kamu kurumlarına ve diğer paydaşlara çeşitli katkılar sunmaktadır. Teorik düzeyde çalışma, işletme yöneticilerinin perspektifinden yeşil ekonomi, yenilenebilir enerji ve çevresel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkileri bütüncül biçimde ele alarak mevcut akademik birikime katkı sağlamaktadır. Uygulama açısından ise yöneticilerin yenilenebilir enerjiye yönelik algılarını, sürdürülebilir işletme stratejilerine ilişkin yaklaşımlarını ve yeşil dönüşümün önündeki gereksinimleri ortaya koyması bakımından yol gösterici niteliktedir. Bulgular özellikle işletmeler açısından enerji verimliliği, yenilenebilir enerji yatırımları, atık yönetimi, karbon ayak izinin azaltılması ve çalışanların çevresel farkındalığının geliştirilmesinin birbirini tamamlayan uygulamalar olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Kamu politikaları açısından ise işletmelerin yeşil dönüşümünü destekleyecek finansal teşviklerin, düzenleyici mekanizmaların, eğitim programlarının ve teknoloji geliştirme politikalarının bütüncül biçimde tasarlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın yalnızca 10 işletme yöneticisiyle ve belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilmiş olması, elde edilen bulguların tüm sektörlerle, işletme türlerine ve coğrafi bölgelere genellenmesini sınırlandırmaktadır. Ayrıca nitel araştırma yaklaşımının doğası gereği bulgular, katılımcıların deneyimlerini ve algılarını yansıtmakta olup yenilenebilir enerji yatırımlarının işletme performansı veya çevresel performans üzerindeki etkilerine ilişkin nicel ölçümler sunmamaktadır. Bu nedenle sonuçların farklı örneklem ve yöntemlerle desteklenmesi gerekmektedir.

Gelecek araştırmalarda örneklemin genişletilerek farklı sektörlerdeki işletmelerin, farklı büyüklükteki firmaların ve farklı coğrafi bölgelerin karşılaştırılması; ayrıca Türkiye ile yenilenebilir enerji ve çevresel sürdürülebilirlik alanında farklı politika modellerine sahip ülkelerin karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilmektedir. Bunun yanında, yeşil ekonomi ve yenilenebilir enerji uygulamalarının işletmelerin finansal performansı, rekabet gücü, inovasyon kapasitesi, çalışan bağlılığı ve çevresel performansı üzerindeki uzun vadeli etkileri nicel veya karma yöntemlerle araştırılabilir. Böylece nitel bulgularla ortaya konulan yönetici algılarının ölçülebilir göstergelerle desteklenmesi ve Türkiye’de yeşil dönüşümün işletme düzeyindeki sonuçlarının daha kapsamlı biçimde ortaya konulması mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acci, Y., Akarsu, G., & Cafri, R. (2023). Döngüsel Ekonomi ve Yeşil Büyüme Çerçevesinde Sürdürülebilir Kalkınma Göstergelerinin Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Seçilmiş AB Ülkelerinden Ampirik Kanıtlar. *Verimlilik Dergisi*, 53-66.
- Acet, H., & Şakalak, A. (2020). Yeşil ekonomi kapsamında kamu politikaları ve çevre politikalarının değerlendirilmesi: Türkiye örneği. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(56), 2136-2153.
- Akdoğan, D. A. (2018). *Yenilenebilir enerjide kamu politikaları ve Türkiye*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akdoğan, L. (2023). Sürdürülebilir Tüketim: Kavramsal Bir Çalışma. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 43-53.
- Aksay, S., C., Ketenoğlu, O., Kurt, L. (2005). Küresel Isınma ve İklim Değişikliği. *S.Ü. Fen Ed. Fak. Fen Dergisi*, Sayı 25, 29-41, Konya.
- Aktaş, M. T. (Ed.). (2023). *İklim ve Enerji Krizi Kışkacında İktisadi Kalkınma*. Efe Akademi Yayınları.
- Albayrak, G. (2023). Yeşil Ekonomi Alanında Yazında Yayınlanmış Makalelerin Bibliyometrik Analizi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 347-367.
- Arda, Z., & Çavşı, H. (2018). Türkiye'deki jeotermal enerji santrallerinin durumu. *Mühendis ve Makina*, 59(691), 45-58.
- Asumadu-Sarkodie, S. and Owusu, P.A. (2016). Carbon Dioxide Emission, Electricity Consumption, Industrialization, and Economic Growth Nexus: The Beninese Case. *Energy Sources, Part B: Economics, Planning, and Policy*, 11(11): 1089–1096.
- Aydın, A. E. (2023). Sürdürülebilirlik ve Pazarlama Alanındaki Çalışmalarda Makro Bakış Açısının Gerekliliğine Yönelik Bir Tartışma. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 7(1), 48-69.
- Badoğlu, Ö. (2022). *Doğa Tabanlı Çözümler Kapsamında İklim Değişikliğine Karşı Sokak Stratejisi Geliştirmek; Edirne Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Barbier, E. B. (2011). The policy challenges for green economy and sustainable economic development. *In Natural resources forum*. Vol. 35, No. 3, ss. 233-245. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Başer, S., & Uslu, T. (2023). Yeşil Ekonomi ve Eko-İnovasyon Yaklaşımının Rekreasyon Ve Spor Yönetimi Perspektifinden Akıllı Sporlara Uyarlanması: Formula E Örneği. *Fenerbahçe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 70-94.
- Başoğlu, A. (2014). Küresel iklim değişikliğinin ekonomik etkileri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 175-196.
- Batan, M., & Toprak, Z. F. (2015). Küresel iklim değişikliğinin olumlu etkileri ve bu etkilerin iklim değişikliğine uyum kapsamında değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Dergisi*, 6(2), 93-102.
- Beatley, T. (2007). Envisioning solar cities: Urban futures powered by sustainable energy. *Journal of Urban Technology*, 14(2), 31-46.
- Birleşmiş Milletler. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations. [Birleşmiş Milletler – 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi](#) Erişim tarih: 04.09.2029
- Bobat, A. & Özdemir, N. (2016). Türkiye'nin yenilenebilir enerji politikaları, yenilenebilir enerjide yeniden yapılanma. *EJOVOC*, 151.
- Çelakoğlu, E. (2023). Yerel Yönetimlerin Jeotermal Enerji Politikalarındaki Etkinliğine Yönelik Saha Araştırması: Aydın İli Örneği. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, (50), 23-40.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry & research design choosing among five approaches*. Sage.
- Divrik, B. (2022). *Sürdürülebilir Kalkınma Bağlamında Yeşil Enerjinin Rolü: Sivas İli Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ercan, M., & Kaya, K. (2023). *Enerji Arz ve Güvenliğinin Kavramsal Çerçevesi*. 21. Yüzyılda Küresel ve Bölgesel Aktörlerin Güvenlik Stratejileri ABD, AB, Almanya, Çin, Fransa, İngiltere, Rusya, Türkiye, NATO, 59.
- Erdener, H., Erkan, S., Eroğlu, E., Gür, N., Şengül, E. & Baç, N. (2013). *Sürdürülebilir Enerji ve Hidrojen*. Ankara: ODTÜ Yayıncılık.
- Esenlikci, A. C. (2023). Türkiye'de Organize Sanayi Bölgelerinin Yeşil Dönüşümü: Yeşil Organize Sanayi Bölgesi Projesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(1), 337-357.
- Geçgel, D., & Karaca, A. (2023). Yeşil Ekonomi Kapsamında Almanya'nın İklim Değişikliği ile Mücadele Kamu Spotlarının Göstergebilimsel Analizi. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 24-55.
- Gevher, R., & Acet, H. (2023). Avrupa Birliğinde Sürdürülebilir Kalkınma ve Yeşil Ekonominin Gelişimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 224-253.
- Giddens, A. (2013). *İklim Değişikliği Siyaseti*. (E. Baltacı, Çev.) Ankara: Phoenix.
- Gökay, B. (2019). *2030 yılında Türkiye'de yeşil enerji kullanım oranlarının tahmin edilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Köse, İ. (2018). İklim Değişikliği Müzakereleri: Türkiye'nin Paris Anlaşması'nı İmza Süreci. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 55-81.
- KPMG. (2016). Ya şimdi ya hiç: 2016 Küresel CEO Araştırması. KPMG Türkiye.
<https://kpmg.com/tr/tr/home/campaigns/2017/02/2016-kuresel-ceo-arastirmasi.html>
- Kula, M. (2023). *Yenilenebilir enerji kaynaklarının ekonomik büyümeye etkisi: Türkiye örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Kumar, P., Barrett, D. M., Delwiche, M. J. & Stroeve, P. (2009). Methods for pretreatment of lignocellulosic biomass for efficient hydrolysis and biofuel production". *Industrial & Engineering Chemistry Research*, 48(8), 3713-3729.
- Kural, O. 2022. Küresel İklim Değişikliği. Erişim Tarihi: 25.03.2022, <https://slideplayer.biz.tr/amp/1958627/>
- Kuşat, N. (2013). Yeşil Sürdürülebilirlik İçin Yeşil Ekonomi: Avantaj ve Dezavantajları-Türkiye İncelemesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 8(29), 4896-4916.
- Küçük, G. (2022). *Yeşil Ekonomiye Geçiş: Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Türkiye'nin Yeşil Ekonomi Performansı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özaslan, A. (2023). Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Yeşil Büyüme Stratejilerinin Kentlere Yansıması. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 98-113.
- Özçağ, M., & Hotunluoğlu, H. (2015). Kalkınma anlayışında yeni bir boyut: Yeşil ekonomi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 303-324.
- Özgener, Ö. (2002). Türkiye'de ve Dünya'da rüzgâr enerjisi kullanımı. *DEÜ Mühendislik Fakültesi Fen ve Mühendislik Dergisi*, 4(3), 159-173.
- Reyhan, A. S. (2014). Sürdürülebilir Üretim-Tüketim Politikaları Çerçevesinde Yeşil Ekonomi Üzerine Bir Değerlendirme. *Memleket Siyaset Yönetim*, 9(22), 327-347.
- Robinson, M. (2008). *America Debates Global Warming Crisis or Myth?*, New York: Published by The Rosen Publishing Group.
- Şahin, Ü. (2017). *Sunuş: yeşil düşünceden yeşil ekonomiye*. Aşıcı, A. A. ve Şahin, Ü. (Ed.), Yeşil Ekonomi. İçinde (II. baskı. ed.). Yeni İnsan Yayınevi.
- Toros, A., Ulusoy, M. ve Ergöçmen, B., (1997). *Ulusal Çevre Eylem Planı, Nüfus ve Çevre*, Devlet Planlama Teşkilatı.
- Tutar, H. (2023). Nitel Araştırma Deseni Belirleme Ölçütleri ve Gerekçelendirilmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 334-355.
- Türkeş M., (2008), Küresel iklim değişikliği nedir? Temel kavramlar, nedenleri, gözlenen ve öngörülen değişiklikler, *İklim Değişikliği ve Çevre*, 1, 26-37.
- Vural, E. (2017). *Sürdürülebilir gelişim ve çevre korumada yeşil enerji kaynaklarının rolü: Türkiye değerlendirmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Wu, Z. & Xu, J. (2013). Predicting and optimization of energy consumption using system dynamics-fuzzy multiple objective programming in world heritage areas. *Energy*, 49, 19-31.
- Yalçın, A. Z. (2016). Sürdürülebilir kalkınma için yeşil ekonomi düşüncesi ve mali politikalar. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 749-775.
- Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma: Bir yazın taraması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 181-208.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık: İstanbul.



RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

Üçüncü Mekânın Yapısökümü: Dijital Emek Çağında Kafeler ve Mekânsal Geçirgenlik

Deconstruction of The Third Place: Cafés and Spatial Permeability in The Age of Digital Labor

Ebru Erbudak¹ 

¹e-mail: erbudakebru@hotmail.com

Özet

Bu çalışma, dijital dönem, esnek kapitalizm ve uzaktan çalışma bağlamında kentsel mekânların, emek pratiklerinin ve bireysel yaşam alanlarının dönüşümünü incelemektedir. Çalışma, mekân sosyolojisi ve dijital emek yazını çerçevesinde kavramsal ve metinlerarası analiz yöntemiyle yürütülmüş; Michel Foucault'nun disipliner denetim, Ray Oldenburg'un üçüncü mekân, Byung-Chul Han'ın performans toplumu, Zygmunt Bauman'ın akışkan modernite ve Richard Sennett'in mekân aşınması yaklaşımlarından yararlanılmıştır. Analiz, esnek kapitalizmin iktisadi zorunluluklarının kafe sermayesinin mekânsal ve ticari stratejileriyle eklemlenerek geçirgen ve hibrit çalışma alanları ile görünmez denetim biçimleri ürettiğini ortaya koymaktadır. Bu süreçte içselleştirilen üretkenlik buyruğu, çalışma ve dinlenme arasındaki sınırların aşınmasına, sığınak mekânların daralmasına ve öz sömürüye dayalı paradoksal bir öznellik zemininin oluşmasına yol açmaktadır. Böylece kafe gibi üçüncü mekânlar, kamusal ve özel alan arasındaki sınırların belirsizleştiği, çalışmanın gündelik yaşamın içine sızdığı melez alanlara dönüşmektedir. Çalışma, ücretsiz kamusal üçüncü mekânların geliştirilmesi, mekânsal dışlamaya karşı yerel direnç alanlarının incelenmesi ve mesai sınırlarını koruyacak bağlantıyı koparma hakkına ilişkin etik ve hukuki düzenlemelerin önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Akışkan Modernite, Dijital Emek, Mekânsal Geçirgenlik, Performans Toplumu, Üçüncü Mekân.

Citation / Atıf: ERBUDAK, E. (2026). Üçüncü Mekânın Yapısökümü: Dijital Emek Çağında Kafeler ve Mekânsal Geçirgenlik. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*.2(2), 192-200, <https://doi.org/10.71284/sobac.202629>

Corresponding author / Sorumlu yazar:

Ebru Erbudak

E-mail:erbudakebru@hotmail.com



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

This study examines the transformation of urban spaces, labor practices, and individual living spaces in the context of the digital era, flexible capitalism, and remote work. The study was conducted with conceptual and intertextual analysis within the framework of the sociology of space and digital labor literature; Michel Foucault's approaches to disciplinary control, Ray Oldenburg's third space, Byung-Chul Han's performance society, Zygmunt Bauman's fluid modernity, and Richard Sennett's spatial erosion were used. The analysis reveals that the economic imperatives of flexible capitalism are articulated with the spatial and commercial strategies of café capital, producing permeable and hybrid workspaces and invisible forms of control. The command of productivity internalized in this process leads to the erosion of the boundaries between work and rest, the narrowing of refuge spaces, and the formation of a paradoxical subjectivity based on self-exploitation. Thus, third spaces such as cafes turn into hybrid spaces where the boundaries between public and private spaces become blurred and work infiltrates daily life. The study reveals the importance of ethical and legal regulations regarding the development of free public third spaces, examining local areas of resistance against spatial exclusion, and the right to break the connection that will protect working boundaries.

Keywords: Liquid Modernity, Digital Labor, Spatial Permeability, Performance Society, Third Space.

1. GİRİŞ

21.yüzyılın son çeyreği, kapitalist üretim ilişkilerinin somut mekân sınırlarını aşarak dijital ağlar vasıtasıyla yeniden biçimlendiği bir döneme işaret etmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı dönüşüm, küreselleşme ve esnek emek rejimleri, geleneksel “ofis” ve “mesai” kavramlarının temelini sarsmıştır (Castells, 2010). Özellikle COVID-19 pandemisiyle ivmelenen ve sonrasındaki süreçte kalıcı bir istihdam modeline dönüşen uzaktan ya da hibrit çalışma pratikleri, emeğin coğrafi sınırlarını kökten değiştirmiştir. Bu yeni dönemde emek, endüstriyel modernitenin katı duvarlarından kurtulmuş gibi görünse de gerçekte zamansal ve mekânsal olarak tüm yaşam alanlarını kuşatmıştır (Huws, 2014). Sabit bir çalışma adresinin ortadan kalkması, özgürlükçü bir esneklik vaadiyle sunulurken; iş ve yaşam, kamusal ve özel, üretim ve tüketim arasındaki sınırların akışkanlaşmasına (Bauman, 2000) ve yeni bir güvencesiz emek sınıfının (Standing, 2011) ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu çerçevede Türkiye kentleşme deneyiminde güvencesiz emek, esnek çalışma ve mekânın neoliberal dönüşümü odağında şekillenen yerel çalışmalar da kavramsal haritaya dahil edilmiştir.

Mekânsal dönüşümün en fazla gözlemlendiği alanların başında kentsel mekânın ayrılmaz bir parçası olan kafeler gelmektedir. Geleneksel sosyolojik literatürde kafeler, Ray Oldenburg'un (1989) kavramsallaştırdığı biçimde ev (birinci mekân) ve iş yerinin (ikinci mekân) stresinden kaçılan, hiyerarşilerden uzak, tarafsız ve toplumsal bağların kurulduğu “Üçüncü Mekânlar” (Third Places) olarak tanımlanmıştır (Habermas, 1991). Ancak çağdaş kentleşme süreçlerinde ticari mekanların bu sığınak işlevini kaybetmesi ve kamusal niteliğinin aşınması, üçüncü mekânın sınırlarını sarsmaktadır. Oysa dijital emek çağında kafeler, bu romantik ve sığınakvari işlevini kaybetme tehdidiyle karşı karşıyadır. Günümüzde bu mekânlar, keyifli vakit geçirilen sosyalleşme alanları olmaktan ziyade, güvencesiz ve esnek çalışan dijital sınıfların sığındığı zorunlu üretim merkezlerine dönüşmektedir. Laptopları ve kulaklıklarıyla masaları işgal eden uzaktan çalışanlar, kentsel mekânı adeta birer “açık ofis panoptikonuna” çevirmektedir.

Bu çalışma, yaşanan dönüşümü salt bir trend veya tüketim tercihi olarak değil, yeni çalışma rejiminin getirdiği ekonomik, sosyal ve psikolojik mecburiyetlerin bir sonucu olarak ele almaktadır. Çalışmanın temel amacı; dijital emek çağında kafelerin nasıl birer hibrit üretim alanına dönüştüğünü, Oldenburg'un üçüncü mekân teorisinin bu süreçte ne ölçüde yapısöküme uğradığını ve mekânın fiziksel sınırları

değişmeksizin işlevsel olarak hangi yollarla geçirgen hale geldiğini sosyolojik bir perspektifle çözümlemektir.

Bu çerçevede çalışmanın temel araştırma problemi, esnek kapitalizmin mekânsal ve zamansal sınırları eriten yapısının, kentsel kamusal alanları ve özellikle kafeleri nasıl birer zorunlu üretim merkezine dönüştürdüğünü ortaya koymaktır. Bu ana problematik ekseninde çalışma; kafelerin dijital emek çağında üçüncü mekân niteliğindeki değişimi, mekânsal geçirgenliğin hangi mekanizmalar üzerinden oluştuğunu ve bu dönüşümün dijital emekçinin öznelliğini ne şekilde etkilediğini sorgulamaktadır.

Çalışma; kafeleri şekillendiren materyalist mecburiyetleri ortaya koyacak, kafe sermayesinin mekânsal ve mimari tasarım stratejilerini deşifre edecek, ardından Foucault ve Byung-Chul Han'ın kuramsal çerçevelerinden yararlanarak görünmez sömürü mekanizmalarını tartışacak ve son olarak mekânsal geçirgenliğin kentsel alandaki somut yansımalarını analiz edecektir. Mevcut kent ve emek sosyolojisi yazınında uzaktan çalışma alışkanlıkları genellikle ya mesai sınırlarının erimesi (makro düzey) ya da esnek ofislerin ve ortak çalışma alanlarının mimari tasarımı (mezo düzey) ekseninde ayrı ayrı ele alınmaktadır. Bu çalışmanın mevcut literatürden temel ayrışma noktası ve özgün katkısı; makro düzeydeki esnek kapitalizm, mezo düzeydeki kafe sermayesinin mimari stratejileri ile mikro düzeydeki dijital emekçinin performans öznelliğini ve otokontrol mekanizmalarını, Michel Foucault, Ray Oldenburg, Byung-Chul Han ve Zygmunt Bauman perspektiflerini bütüncül bir diyalektik hat üzerinde buluşturan üç katmanlı (makro-mezo-mikro) yeni bir analitik sentez biçimi sunmasıdır. Çalışma, geleneksel üçüncü mekân kuramını dijital emek bağlamında yapıbozuma uğratarak kentsel kamusal alanların neoliberal dönüşümünü teorik ve eleştirel bir düzlemde yeniden okumaktadır.

2. YÖNTEM

Bu çalışmada, uzaktan çalışma pratiklerinin kentsel kafelerde meydana getirdiği işlevsel dönüşüm; dijital emek süreçleri ve mekânsal geçirgenlik ekseninde, kavramsal bir çerçeve ve metinlerarası bir yöntemle incelenmektedir. Araştırma, saha verisi yerine mevcut mekân ve emek yazınının eleştirel bir sentezine dayanmaktadır (Jaakkola, 2020; MacInnis, 2011).

Elde edilen literatür verisi, tematik analiz ve metinlerarası mukayese teknikleriyle çözümlenerek; Zygmunt Bauman'ın akışkan modernite yaklaşımı, Michel Foucault'nun disiplinler iktidar ve panoptikon analizi, Byung-Chul Han'ın performans toplumu kavramı ve Ray Oldenburg'un üçüncü mekân tezi üzerinden kuramsal bir mercekle yeniden yorumlanmıştır. Bu analitik süreçteki temel gaye; makro (esnek kapitalizm ve dijital emek rejimi), mezo (kafe sermayesinin tasarım stratejileri ve yeni nesil açık ofis işlevleri) ve mikro (kendi kendini disipline eden dijital emekçi öznelliği) düzeydeki teorik ekoller arasında özgün bir kavramsal bağlam kurarak, mekânsal geçirgenliğin kentsel alandaki yansımalarına bütüncül ve diyalektik bir açıklama modeli kazandırmaktır.

Bahsi geçen felsefi ve sosyolojik model inşası doğrultusunda çalışma; mekân sosyolojisi, emek sosyolojisi ve eleştirel kapitalizm analizlerini eklemlendiren özgün bir metinlerarası analiz paradigmasına dayanmaktadır. Çalışmanın odaklandığı temel problematik; uzaktan çalışma modellerinin gelişile birlikte, mekânsal özgürlük ve esneklik sağlanacağı yönündeki söylemsel vaadin uğradığı erozyondur. Ortaya çıkan bu teorik boşluğu doldurabilmek adına çalışma, statik kuramsal sınırları aşmayı hedefleyen katmanlı bir sentez modeli işletmiştir. Analitik süreç boyunca, kapitalizmin mekânsal genişlemesini esas alan Foucaultcu ekonomi politik yaklaşım, sığınak alanların imhasını tartışan Oldenburg'un ilişkisel sosyolojisi ve kimliğin/mekânın istikrarsızlığını tartışan Bauman'ın akışkanlık analizi metodolojik bir diyalektik düzlemde karşı karşıya getirilmiştir. Bu kuramsal yaklaşımlar arasında beliren teorik gerilimler ve tamamlayıcı unsurlar, günümüz kent kültüründe üçüncü mekânın yeni görünümünü açıklayabilecek özgün bir ara kesit elde etmek üzere çözümlenmiştir. Çalışma kapsamında masaya yatırılan tüm alt kavramsal yapılar, kafelerin dönüşümü olgusunu basit bir tüketim veya yaşam tarzı tercihi algısından kurtarıp, neoliberal sistemin hegemonyasını kuran “yapısal ve normatif bir mecburiyet” düzeyine ulaştırma potansiyellerine göre seçilmiş ve eleştirel bir kuramsal çerçeveye yerleştirilmiştir.

3. YENİ ÇALIŞMA REJİMİ VE KAFEYE KAÇIŞIN MATERYALİST ZEMİNİ

Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin neoliberal ekonomi politik tarafından özgürlükçü bir esneklik ve mekânsal özerklik anlatısıyla sunulması, kentsel alandaki yeni emek pratiklerinin arkasındaki yapısal zorunlulukları görünmez kılmaktadır. Bu bağlamda bireylerin yaşam alanlarından çıkarak kafelere sığınma pratikleri, estetik bir yaşam tarzı tercihi veya kahve kültürüne duyulan bireysel bir ilgiyle açıklanamaz. Söz konusu mekânsal hareketlilik, esnek kapitalizmin emeğe yüklediği yeni maliyetler, ev içi alanın krizleri ve dijital emek rejiminin mikro düzeydeki disipliner zorunlulukları tarafından şekillendirilen materyalist bir zemin üzerinde yükselmektedir.

3.1. Güvencesiz Esnek Emek ve Görünmeyen Maliyetler

Post-Fordist üretim örgütlenmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan güvencesiz ve esnek emek rejimi, işverenin mekânsal ve hukuki sorumluluklarını asgariye indirirken, üretim sürecinin sabit maliyetlerini doğrudan emekçinin omuzlarına yüklemektedir. Geleneksel ofis mimarisinin çözülmesiyle birlikte, bir zamanlar kapitalist girişimci tarafından üstlenilen elektrik, internet, ısınma, iklimlendirme ve lojistik gibi temel operasyonel giderler, uzaktan çalışan bireyin özel alanına transfer edilmiştir. Bu mekânsal transfer, kurumsal ofislerin maliyet odaklı parçalanışını ve kafelerin birer “üçüncü mekân” olmaktan çıkıp, resmi olmayan ve kurumsallaşmamış ortak çalışma alanlarına (informal co-working spaces) dönüşmesini tetiklemektedir (Di Marino & Lapintie, 2017). Bu durum, özellikle prekaryalaşma süreçleriyle (Standing, 2011) güvencesizleşen dijital emek sınıfları için ciddi bir ekonomik yüke dönüşmektedir.

Ev içi mekânın işletim maliyetlerindeki bu artış, bireyi hayatta kalma ve bütçe optimizasyonu stratejisi olarak alternatif alanlar aramaya zorlamaktadır. Kafeler, bu noktada rasyonel birer ekonomik sığınak işlevi görmektedir. Bir fincan kahve satın alma bedeli, bir iş günü boyunca evde tüketilecek elektrik, internet ve ısınma maliyetlerinin toplamından daha düşük bir finansal karşılığa tekabül etmektedir. Dolayısıyla dijital emekçinin kafeyi bir çalışma alanı olarak seçmesi, kapitalizmin üretim maliyetlerini dışsallaştırma politikasından (Huws, 2014) kaçma ve bu maliyetleri kentsel mekânın ticari alanlarına geçirme çabası olarak okunmalıdır. Birey, kafedeki masayı kiralayarak, endüstriyel kapitalizmin ofis imkânlarını kamusal alanda parça başı tüketim dinamikleriyle yeniden satın almaktadır.

3.2. Evin Stres Merkezine Dönüşmesi ve İzolasyon

Dijital emek rejiminin getirdiği mekânsal sınırsızlık, ev içi alanın (birinci mekân) korunaklı bir özel alan ve dinlenme sığınağı olmaktan çıkarak üretimin merkez üssü haline getirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı “sürekli çevrimiçi” kalma zorunluluğu, mesai saatlerinin belirsizleşmesine ve işin özel yaşamı sömürgeleştirmesine yol açmaktadır. Evin fiziksel sınırları içinde iş aygıtlarının (laptop, akıllı telefon, bulut sistemleri) kalıcı olarak konumlanması, bireyin zihinsel olarak işten uzaklaşmasını engellemekte ve ev mekânını kronik bir stres merkezine dönüştürmektedir.

Bu mekânsal örtüşme, derin bir izolasyon ve yabancılaşma hissini beraberinde getirmektedir. Endüstriyel modernitede iş arkadaşlığı ve ofis sosyalliği üzerinden kurulan kolektif kimlik, uzaktan çalışma pratiğinde tamamen atomize olmakta ve birey dört duvar arasında yalnızlaşmaktadır (Sennett, 1998). Kafeye kaçış, bu bağlamda evin boğucu ve kesintisiz çalışma atmosferinden bir firar etme eylemidir. Birey, evdeki yalıtılmışlığın yarattığı anomiyi ve psikolojik yabancılaşmayı kırabilmek adına kentsel kamusalığa sığınmaktadır. Ancak bu sığınma, aktif bir sosyalleşme arayışından ziyade, mekânsal bir yer değiştirme ve ev içi yabancılaşmanın sınırlarını esnetme çabasıdır. Bu bağlamda kafenin geleneksel aurası (kahve kokusu, uğultu, arka plan müziği), entelektüel veya sosyal bir deneyim parçası olmaktan çıkarak, dijital emekçinin odaklanma ihtiyacını besleyen işlevsel bir arka plana (background asset) ya da üretkenlik odaklı bir beyaz gürültüye (white noise) indirgenmektedir.

3.3. Sosyal Denetim ve Disiplin İhtiyacı

Ev ortamının getirdiği yalıtılmışlık, üretkenlik süreçleri açısından da bir krizi tetiklemektedir. Kurumsal hiyerarşilerin ve fiziksel üst denetimin bulunmadığı ev içi alanda birey, sürekli olarak odaklanma

sorunları ve “kaytarma suçluluğu” ile karşı karşıya kalmaktadır. Mesai disiplininin dışsal bir otorite tarafından sağlanmadığı bu durumlarda, dijital emekçi kendi kendini yönetmek ve üretkenliğini optimize etmek zorunda olan bir “performans öznesine” dönüşmektedir (Han, 2015). Bu içsel disiplin süreci, birey üzerinde kurumsal denetimden çok daha ağır bir psikolojik baskı yaratmaktadır.

Kafeler, tam da bu noktada eksik olan disiplinler mimariyi ve sosyal denetim mekanizmasını ikame etmek üzere devreye girmektedir. Uzaktan çalışan birey, kafeye gittiğinde orada bulunan diğer “üreten ve performans sergileyen bedenlerin” arasına karışarak yapay bir açık ofis panoptikonu inşa etmektedir (Foucault, 1975). Etraftaki insanların bilgisayar başında çalıştığını görmek, bireyin kendi üzerindeki otokontrolünü tetiklemekte ve onu çalışma ritmine sadık kalmaya zorlamaktadır. Burada işleyen süreç, akran denetimine dayalı bir sosyal disiplindir. Birey, “üreten insanlar arasında olma” ihtiyacı duyarken, aynı zamanda toplumsal alana “ben de sistemin verimli bir parçasıyım, üretiyorum ve çalışıyorum” performansını ortaya koymaktadır. Bu süreç, çalışmanın estetize edilerek bir yaşam tarzı performansı olarak dışarıya sunulmasını da içerir; birey hem sömürülmekte hem de şık bir kafe masasında üretiyor olmanın tüketim araçlarıyla harmanlanmış estetik imajını toplumsal alana sergilemektedir. Dolayısıyla kafeler, esnek emek rejiminin ihtiyaç duyduğu disiplinli öznelerin, kurumsal ofislerin yokluğunda kendi kendilerini terbiye ettikleri ve üretime zorladıkları modern öz denetim mekanlarına dönüşmektedir.

3.4. Mekânsal “Kira” Olarak Bir Fincan Kahve ve Ticari Sömürü

Kafelerin yeni nesil açık ofis işlevlerini üstlenmesi, mekânın iktisadi ve sınıfsal dinamiklerinde yeni bir gerilim hattı yaratmaktadır. Geleneksel olarak hızlı sirkülasyona ve anlık tüketime dayalı olan kafe işletmeciliği, saatlerce tek bir masayı işgal eden dijital emekçilerle karşılaştığında ticari rasyonalitesini korumak için mikro stratejiler geliştirmektedir. Bu düzlemde, masada kalış süresini meşrulaştırma çabasıyla tüketilen “bir fincan kahve”, bir içecek olmaktan çıkarak mekânsal bir “kira bedeline” ya da giriş bileatine dönüşmektedir (Zukin, 2010). Dijital emekçi, mekândaki varlığını gerekçelendirmek ve işletmenin gizli baskısını hafifletmek adına, belirli zaman aralıklarıyla sipariş verme zorunluluğu hissetmektedir. Bu durum, sömürünün sadece işveren düzeyinde kalmadığını, kentsel ticari alanın tüketim zorunluluklarıyla da eklemlendiğini göstermektedir.

Buna karşılık kafe yönetimleri, bu “ücretsiz ofis” kullanımını sınırlamak adına mimari ve teknolojik engeller üretmektedir. Prizlerin stratejik olarak kapatılması ya da sadece belirli masalara yerleştirilmesi, kablosuz internet (Wi-Fi) erişimine süre kısıtlaması getirilmesi ve sandalye tasarımlarının uzun süre oturmayı zorlaştıracak şekilde ergonomiden uzaklaştırılması, ortak kullanım alanlarının (lavabo ve tuvaletlerin) periyodik olarak erişime kapatılması bu görünmez mekân savaşlarının somut örnekleridir. Emekçi, bir yandan kendi işinin performans baskısıyla boğuşurken, diğer yandan mekânın kendisini dışlama refleksine karşı direnç göstermektedir. Dolayısıyla kafedeki çalışma masası, esnek kapitalizmin parça başı kiralama modellerinin, mekânsal direnç ve mikro ekonomik pazarlıkların sürekli olarak yeniden üretildiği bir mikro çatışma sahası haline gelmektedir. Bu mekânsal mikro pazarlıklar, dijital emekçinin kafe ekosistemindeki varlığını sürdürebilmek adına geliştirdiği geçici taktikler ve mekânı işlevsel olarak işgal etme (spatial appropriation) pratikleriyle doğrudan ilişkilidir (Spinuzzi, 2012).

3.5. Kafe Sermayesi ve Mekânsal İş Birliği

Kafelerin birer üretim merkezine dönüşmesi, salt dijital emekçilerin mekânı alttan alta işgal etme taktikleriyle (Spinuzzi, 2012) sınırlı değildir; bu süreç aynı zamanda kafe sermayesinin ve mekân sahiplerinin kasıtlı mimari ve ticari stratejileriyle de diyalektik bir biçimde beslenmektedir. Mekân sahipleri bu dönüşüm karşısında edilgen birer gözlemci olmaktan ziyade, neoliberal esnekleşme dalgasını bir pazar fırsatına dönüştüren aktif kurucu aktörlerdir. Nitekim kentsel alandaki yeni nesil zincir kafeler, esnek emek rejiminin lojistik ihtiyaçlarını rasyonel birer pazar payı olarak görmekte ve mekânsal tasarımlarını kasıtlı olarak kurumsallaşmamış ortak çalışma alanlarına (informal co-working spaces) yaklaştırmaktadır (Spinuzzi, 2012).

Genişletilmiş ortak masalar, masalara entegre edilmiş priz sistemleri ve odaklanmayı kolaylaştıran akustik düzenlemeler, dijital emekçiye mekânı çeken ve orada tutan mimari stratejilerdir. Burada kafe sermayesi, Oldenburg'un (1989) iddia ettiği hiyerarşilerden arınmış "üçüncü mekân" illüzyonunu ve atmosferini bir meta olarak doğrudan uzaktan çalışanlara satmaktadır.

Öte yandan bu mekânsal ortaklık, kafe sermayesinin mekânı homojenleştirme ve her metrekaresi sermaye birikim sürecine ekleme stratejisiyle yakından ilişkilidir (Zukin, 2010). Mekân sahipleri, dijital emekçilerin uzun süreli masayı işgal etme pratiklerini, «bir fincan kahve» üzerinden sürekli hale gelen parça başı tüketim zinciriyle rasyonalize etmektedir. Ancak bu durum, mekânın yerel ve kamusal niteliğini tamamen aşındırarak onu sermayenin «gönüllü lojistik üssü» kılmaktadır (Zukin, 2010). Sonuç olarak, kafe yönetimi ve tasarımı, esnek neoliberalizmin vaat ettiği özgürlük maskesinin altındaki görünmez sömürüyü engellemek bir yana, mekânı bir "üretkenlik laboratuvarı" şeklinde yeniden üreterek sisteme yapısal bir iş birliği sunmaktadır. Birey şık ve estetik bir kafe mimarisi içinde çalışırken, aslında kafe sermayesinin kasıtlı olarak kurguladığı mekânsal denetim ve tüketim mekanizmalarının rızaya dayalı bir parçası haline gelmektedir.

4. TARTIŞMA

Kafelerin uzaktan çalışan dijital emek sınıfları tarafından zorunlu birer üretim merkezine dönüştürülmesi, kentsel mekânın sadece işlevsel değil, kuramsal anlamda da radikal bir dönüşüm geçirdiğini göstermektedir. Bu süreç; Foucault'nun mekânsal disiplin ve panoptikon analizi ile Bauman'ın akışkan modernite yaklaşımı arasındaki mekânsal geçişlilik bağı ve Oldenburg'un üçüncü mekân tezi ile Han'ın performans toplumu eleştirisi arasındaki diyalektik ilişkiyi görünür hale getirmektedir. Bu bölüm, ele alınan dönüşümü sosyolojinin mekân, yapısal denetim ve öznellik kuramları üzerinden tartışmaya açmaktadır. Bu doğrultuda, kafelere yönelik mikro pratikler; sığınak alanların imhası, denetim mekanizmalarının mekânsızlaşması ve performans öznelliğinin inşası ekseninde eleştirel bir süzgeçten geçirilmektedir.

4.1. Mekânsızlaşan Sömürü ve Yeni Denetim Ağları

Endüstriyel modernitede üretim ve sömürü ilişkileri, Michel Foucault'nun (1975) kavramsallaştırdığı üzere, belirli kapatılma mekânları (kışla, okul, hastane ve özellikle fabrika/ofis) içinde ve katı duvarlar ardında işletilmektedir. Disipliner toplum, bedenin mekânsal olarak kapatılması ve mesai zamanının kronometrik olarak denetlenmesi esasına dayanıyordu. Oysa esnek kapitalizm ve dijitalleşme dalgası, denetim odaklı sistemin bu mekânsal bağımlılığını ortadan kaldırmış, "ofis/fabrika duvarlarını" yerle bir etmiştir. Yeni çalışma rejiminde sömürü, fabrikanın fiziki sınırlarından kurtularak akışkanlaşmış ve bireyin dinlenme, eğlenme, nefes alma alanlarına sızmıştır.

Bu bağlamda kafelerin birer çalışma alanına dönüşmesi, Foucaultcu anlamda mekânsızlaşan bir sömürünün ve genişleyen yapısal denetim ağlarının somut göstergesidir. Kapitalizm artık işçiyi ofise çağırılmakta; ofisin kendisini, teknolojiler aracılığıyla işçinin gittiği her yere, bu çalışmanın odağında yer alan kafe masalarına taşımaktadır. Kafeler mimari olarak duvarlarını korusa da işlevsel olarak sömürünün yeni istasyonları haline gelmektedir. Üstelik bu yeni panoptikon modelinde, tepede duran somut bir gözetmen kulesi bulunmamaktadır. Yapısal denetim, akışkan ağlar ve dijital bağlantılılık üzerinden görünmez hale gelmiş; mesai algısı mekânsızlaşarak kent mekanının her hücrelerini ele geçirmiştir.

4.2. Üçüncü Mekân' ın Sınırları

Ray Oldenburg (1989), kentsel yaşamın sürdürülebilirliği ve toplumsal sağlığın korunması adına "Üçüncü Mekân" (Third Place) kuramını ortaya koymuştur. Evin (birinci mekân) ve iş yerinin (ikinci mekân) hiyerarşik ve stresli yapısından uzaklaşarak sığınılan kafeler, barlar ve benzeri gayriresmî sosyalleşme alanları, Oldenburg'a göre bireylerin eşitlendiği, hiyerarşilerin askıya alındığı, gönüllü ve tarafsız sosyalleşme sığınaklarıdır. Ancak dijital emek çağında kafelerin üstlendiği yeni roller,

Oldenburg'un bu korunaklı ve romantik teorisini kökten bir yapı sökümüne uğratmaktadır.

Günümüz kafeleri, kapitalist üretim dinamiklerinden kaçılan sığınaklar olmaktan çıkmış, bizzat ekonomik üretimin ve performans sergilemenin ana üssü haline gelmiştir. Mekâna giren bireyler, toplumsal bağlar kurmak, hiyerarşilerden arınmış diyaloglar geliştirmek için değil; kulaklıklarını takıp kendilerini dış dünyaya kapatarak üretim yapmak üzere masaları işgal etmektedir. Yanındakiyle konuşmayı reddeden, bilgisayar ekranına kilitlenmiş ve sadece kendi performansına odaklanmış bu robotik öznel, üçüncü mekânın özü olan “tarafsız ve akışkan toplumsallığı” imha etmektedir. Kafeler artık Oldenburg'un iddia ettiği gibi ikinci mekânın (işin) stresini azaltan yerler değil; ikinci mekânın ta kendisi tarafından yutulmuş, ticarileşmiş ve endüstrileşmiş melez alanlardır. Bu dönüşüm, kentsel ticari mekanların kamusal niteliğini yitirerek kapitalist üretim süreçlerine eklemlenmesiyle üçüncü mekânın “sığınak” işlevinin yapısal olarak felç edildiğini göstermektedir.

4.3. Performans Toplumu ve Öznel

Kafelerdeki bu dönüşümün özne düzeyindeki karşılığı, Byung-Chul Han'ın (2015) “Performans Toplumu” ve “Performans Öznesi” kavramsallaştırmasıyla doğrudan ilişkilidir. Han, Foucault'nun disipliner toplumunun geride kaldığını, günümüz toplumunun bir “performans toplumu” olduğunu savunur. Disipliner toplumun “yapmalısın” (negatif) buyruğu, yerini performans toplumunun özgürlük illüzyonu yaratan “yapabilirsin” (pozitif) söylemine bırakmıştır. Bu yeni rejimde birey, dışsal bir otoritenin baskısıyla değil, bizzat kendi içselleştirilmiş başarı ve performans arzusuyla hareket etmektedir.

Kafede laptopuyla çalışan dijital emekçi, bu performans özneliğinin kentsel mekândaki en net yansımasıdır. Birey, bir ofise kapatılmadığı için özgür olduğunu, kendi zamanını ve mekânını kendisinin yönettiğini düşünmektedir. Oysa gerçekte, kendi kendisinin hem patronu hem de işçisi haline gelerek sömürüyü gönüllü olarak en üst seviyeye çıkarmıştır (Han, 2015). Kafedeki masasında, kahve kokuları arasında gece geç saatlere kadar çalışan ya da hafta sonunu feda eden birey, sistemi kendi rızasıyla ayakta tutmaktadır. Dolayısıyla kafe, esnek neoliberalizmin vaat ettiği “özgürlük ve esneklik” maskesinin altında, bireyin kendi kendini optimize ettiği ve sömürdüğü gönüllü bir performans laboratuvarına dönüşmektedir.

4.4. Akışkan Modernite ve Kafe Masasındaki Somut Kontrast

Mekânın bu yeni görünümü, Zygmunt Bauman'ın (2000) “Akışkan Modernite” teorisiyle bütünleşmektedir. Katı modernitenin sınırları net, işlevleri ayrılmış mekân tasarımları (ev sadece dinlenmek içindir, ofis sadece çalışmak içindir), akışkan modernitede yerini sınırsızlaşmış, sınırları erimiş ve hibritleşmiş alanlara bırakmaktadır. Kafelerin hem bir eğlence hem bir üretim alanı olarak eşzamanlı kullanımı, mekânsal kategorilerin likit hale geldiğinin en bariz kanıtıdır.

Bauman'ın işaret ettiği bu mekânsal sınırsızlaşma ve geçirgenlik, kafe ortamındaki günlük pratiklerde son derece görünür ve radikal bir manzara üretmektedir (Urry, 2000). Kafeler, fiziksel duvarları sabit kalmasına rağmen, işlevsel sınırların tamamen eridiği alanlardır. Bu geçirgenlik ve işlevsel kontrast, önceki bölümlerde ele alınan o içe dönük performans öznesinin günlük pratiklerinde somutlaşmaktadır. Aynı fiziksel düzlemde, hatta aynı masada yan yana var olan taban tabana zıt toplumsal eylemler bunun en açık kanıtıdır: Masanın bir tarafında geleneksel işlevine sadık kalarak kahvesini içip arkadaşıyla sosyalleşen ve boş zamanını tüketen bireyler otururken; hemen yan masada, hatta bazen aynı uzun masanın diğer ucunda, kulaklığını takmış, uluslararası bir yazılım firmasının milyarlık bütçe toplantısını yöneten veya kod yazan bir dijital emekçi yer almaktadır. Bu durum, mekânsal eşzamanlılığın ve işlevsel çatışmanın zirve noktasıdır. Aynı fiziksel koordinat, aynı anda hem mikro kamusal bir eğlence/dinlenme alanı hem de makro-ekonomik bir sermaye üretim merkezi olarak işlev görmektedir.

Bu manzara, kamusal alan ile özel alanın, iş ile eğlence arasındaki ontolojik sınırların tamamen eridiğini kanıtlamaktadır. Geleneksel olarak mahremiyete ve şirket sınırlarına dayanan, özel ofis odalarında yapılması gereken yüksek bütçeli ticari toplantılar, artık kentin en işlek kafesinde, kamusal alanın tam ortasında

icra edilmektedir. Fiziksel mekân kamusaldir, ancak kulaklığını takıp ekrana kilitlenen bireyin kurduğu etkileşim ağı tamamen özel ve kurumsaldır. Richard Sennett'in (1998) esnek kapitalizmin getirdiği bir sonuç olarak tanımladığı durum, burada bir "mekân aşınması" ve istikrarsızlık olarak karşımıza çıkar. Birey, aynı mekânda hem tüketici hem üretici hem kamusal bir aktör hem de özel alanında çalışan bir işçidir. Mekânın bu şekilde melezleşmesi, katı sınırlarını yitirmesi ve geçirgenleşmesi, kafedeki masayı ne tam bir kamusal alan ne de tam bir özel ofis kılmaktadır; burası her iki gerçekliğin birbirinin içine sızdığı likit bir hibrit alandır. Bu nihai aşama, kafe sermayesinin mekânsal iş birliğiyle birlikte, kapitalizmin kentsel mekânı homojenleştirme ve tüm yaşam pratiklerini sermaye birikim sürecine eklemlleme stratejisinin somut bir tezahürüdür. Nitekim Türkiye'deki kent kültüründe de kafelerin geçirdiği bu tipolojik kırılma, kamusal karşılaşma mekanlarının güvencesiz emek pratikleri ve tüketim kalıpları tarafından radikal bir biçimde sömürgeleştirildiğinin açık bir kanıtıdır (Zukin, 2010).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte kentsel alandaki kafelerin geçirdiği işlevsel ve kuramsal dönüşümü eleştirel bir mekân sosyolojisi merceğinden çözümlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen kavramsal bulgular ve yürütülen metinlerarası tartışma, esnek kapitalizmin "mekânsal özgürlük ve esneklik" vaadinin dijital emek çağında yapısal bir illüzyondan ibaret olduğunu ortaya koymaktadır. Geleneksel literatürde ev ve iş yerinin hiyerarşik baskılarından uzaklaşarak sığınılan, tarafsız ve gönüllü sosyalleşme alanları (üçüncü mekân) olarak kodlanan kafeler; günümüzde güvencesiz dijital emek sınıflarının sabit maliyet optimizasyonu, ev içi izolasyon krizleri ve disiplin arayışları doğrultusunda yöneldikleri zorunlu üretim merkezlerine ve melez çalışma istasyonlarına dönüşmüştür.

Çalışmanın kuramsal düzeydeki temel özgün katkısı; makro düzeydeki esnek kapitalizm, mezo düzeydeki kafe sermayesi ve mikro düzeydeki dijital emekçi öznelliğini üç katmanlı analitik bir sentezle diyalektik bir bütünlük içinde ele almasıdır. Mevcut çalışmanın temel sınırlılığı, ele alınan kentsel ve mekânsal dönüşümün ağırlıklı olarak kavramsal, teorik ve metinlerarası bir çerçeveye sınırlandırılmış olmasıdır. Ampirik saha verilerinin bulunmayışı, ortaya konan kuramsal çerçevenin farklı dijital emek fraksiyonlarındaki karşılıklarının derinlemesine ölçülmesini kısıtlamaktadır. Bu doğrultuda gelecek araştırmaların; farklı dijital emek gruplarının kafe kullanım pratiklerini nitel mülakatlar, derinlemesine görüşmeler veya etnografik gözlemlerle ampirik düzleme taşıması, ayrıca kafe sermayesinin ticari stratejilerinin soylulaştırma kuramlarıyla ilişkilendirilerek incelenmesi önerilmektedir.

Pratik ve politik düzeyde ise yerel yönetimlerin, dijital emeğin yapısal mekân ihtiyacını gözeterek sömürü mekanizmalarından arındırılmış kamusal üçüncü mekân ve hibrit çalışma modelleri geliştirmesi önem taşımaktadır. Son olarak, emeğin transfer edilen operasyonel maliyetlerinin işverenlerce karşılanması, mesai saatlerinin sınırlandırılması ve "bağlantıyı koparma hakkı" gibi kavramların gelecekteki politika süreçlerinde daha güçlü savunulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2. baskı). Wiley-Blackwell.
- Di Marino, M., & Lapintie, K. (2017). Emerging workplaces in the post-functionalist cities. *Journal of Urban Technology*, 24(3), 5–25. <https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1297520>
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir: Naissance de la prison*. Gallimard.
- Fuchs, C. (2014). *Digital labour and Karl Marx*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315880075>
- Habermas, J. (1991). *The structural transformation of the public sphere: An inquiry into a category of bourgeois society*. MIT Press.
- Han, B.-C. (2015). *The burnout society*. Stanford Briefs.
- Huws, U. (2014). *Labor in the global digital economy: The cybertariat comes of age*. Monthly Review Press.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1–2), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136–154. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.136>
- Oldenburg, R. (1989). *The great good place: Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. Paragon House.
- Sassen, S. (2001). *The global city: New York, London, Tokyo* (2. baskı). Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400847488>
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. W. W. Norton & Company.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781472544926>
- Urry, J. (2000). *Sociology beyond societies: Mobilities for the twenty-first century*. Routledge.
- Zukin, S. (2010). *Naked city: The death and life of authentic urban places*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195382853.001.0001>



SOSYAL BİLİMLERDE AKADEMİK ÇALIŞMALAR DERGİSİ

Journal of Academic Studies in Social Sciences

ISSN: 3062-3243