

ÇAĞDAŞ YÖNETİM PARADİGMALARI:

İNSAN, ÖRGÜT VE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EKSENİ

EDİTÖRLER

PROF. DR. BARAN ARSLAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ ERKAN NUR

EĞİTİM
yayınevi

ÇAĞDAŞ YÖNETİM PARADİGMALARI: İNSAN, ÖRGÜT VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EKSENİ

Editörler: Prof. Dr. Baran Arslan, Dr. Öğr. Üyesi Erkan Nur

Yayınevi Grubu Genel Başkanı: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Tasarım Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 76780

E-ISBN: 978-625-385-573-4

1. Baskı, Aralık 2025

Kütüphane Kimlik Kartı

ÇAĞDAŞ YÖNETİM PARADİGMALARI: İNSAN, ÖRGÜT VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EKSENİ

Editörler: Prof. Dr. Baran Arslan, Dr. Öğr. Üyesi Erkan Nur

VI+118 s., 160x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-385-573-4

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah.

Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok,

No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42

bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc.

P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America

americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah.

10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye

+90 332 499 90 00

bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr

bilgi@kitapmatik.com.tr

EĞİTİM YAYINEVİ
GRUBU

EĞİTİM
yayınevi

SALON
yayıncıları

Kitapmatik
yayıncıları

kitapmatik
İnternetten kitaplarınız

EĞİTİM
Kitabevi

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
EDİTÖR ÖZGEÇMİŞLERİ.....	V
ÖRGÜTLERDE AMBIDEXTERITY KAVRAMI	1
Hazim Akbulut, Mohammad Mashuq Mohammad, Cumali Kılıç	
YÖNETİM STRATEJİLERİ AÇISINDAN ÖZGÜRLÜK VE DİSİPLİN ARASINDA SIKIŞAN Z KUŞAĞI ÇALIŞANLAR.....	16
Yusuf Taha Okan, Nihat Gültekin	
TURİZM SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SİNİZM: SEYAHAT ACENTESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME	30
Yonca Bakır, Erkan Nur	
SÜRDÜRÜLEBİLİR DESTİNASYON YÖNETİMİNİN PLANLAMA SÜRECİNDE KULLANILAN MODELLER VE ARAÇLAR: YEŞİL BAŞKENT LJUBLJANA ÖRNEĞİ	47
Sabahat Deniz, Seda Kaleözü	
KİŞİLİĞİN KARANLIK YÖNLERİNİN ÖRGÜTSEL YANSIMALARI: KARANLIK ÜÇLÜ	64
Ümran Zaza, Kasım Kaya	
ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA Kİ ROLÜ	79
Sinem Barut Kırat	
SÜRDÜRÜLEBİLİR GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ VE GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMLERİ: LİTERATÜRDEKİ GELİŞİM VE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR	91
Seda Kaleözü, Sabahat Deniz	

ÖNSÖZ

Günümüz örgütleri, hızla değişen küresel dinamikler, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik gereklilikleri ve kuşaklar arası farklılaşan beklentilerle şekillenen çok katmanlı bir yönetim evreninin merkezinde yer almaktadır. Bu karmaşık yapı, işletmelerin yalnızca ekonomik verimlilik arayışıyla sınırlı kalamayacağını; insan, örgüt ve sürdürülebilirlik ekseninde bütüncül stratejiler geliştirmeleri gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Yönetim bilimlerinin kuramsal temelleri, günümüzde etik, çevresel duyarlılık, inovasyon, örgütsel davranış ve toplumsal sorumluluk gibi güçlü normatif ilkelerle yeniden tanımlanmaktadır.

Bu kitap, çağdaş yönetim paradigmalarını disiplinler arası bir bakış açısıyla ele alarak, örgütlerin geleceğine yön veren kritik kavramları bilimsel çerçevede tartışmayı amaçlamaktadır. Ele alınan her bölüm, yönetim bilimleri yazınında güncel tartışmaların odağında yer alan, teoriyi uygulama ile buluşturan tematik içeriklere sahiptir. Sürdürülebilir girişimcilik ekosistemlerinden örgütsel sinizme; yeni nesil çalışan dinamiklerinden kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarına; karanlık kişilik örüntülerinin örgütsel yansımalarından ambidexterity stratejilerine ve sürdürülebilir destinasyon yönetimine uzanan geniş bir kavramsal perspektif sunulmaktadır.

Bu eser, örgütleri yalnızca ekonomik birer aktör olarak değil toplumsal değerlerin taşıyıcısı, çevresel sorumluluğun uygulayıcısı ve insan odaklı yönetim sistemlerinin üreticisi olarak konumlandıran yeni bir yönetim paradigmasını odağına almaktadır. Bölümlerde ele alınan kavramlar hem akademik çevreler hem de uygulayıcılar için yönetsel kararlara rehberlik edebilecek nitelikte teorik, analitik ve eleştirel içerikler sunmaktadır.

Bu kitabın, yönetim bilimleri alanında çalışan araştırmacılara, lisansüstü öğrencilere, uygulayıcılara ve politika yapıcılara yeni perspektifler kazandırmasını; örgütlere ise daha muktedir, esnek, etik ve sürdürülebilir yönetim mekanizmaları geliştirebilmeleri için yol gösterici olmasını dileriz.

Bilimin ışığında daha adil, sürdürülebilir ve insan odaklı yönetim sistemlerinin inşa edilmesine katkı sağlama temennisiyle...

Prof. Dr. Baran ARSLAN

Dr. Öğr. Üyesi Erkan NUR

EDİTÖR ÖZGEÇMİŞLERİ

Prof. Dr. Baran Arslan, Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesi ve bölüm başkanı olarak görev yapmaktadır. Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini Marmara Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Doktora tez çalışmasında mağaza atmosferinin tüketici davranışları üzerindeki etkisini incelemiş ve pazarlama alanında dikkate değer bulgular elde etmiştir.

Akademik çalışma alanları ağırlıklı olarak pazarlama yönetimi, tüketici davranışı, marka stratejileri, dijital pazarlama ve satın alma psikolojisidir. Bu alanlarda ulusal ve uluslararası yayınlar yapmış; çeşitli araştırma projelerinde görev almış ve lisansüstü tez danışmanlıkları yürütmüştür. Araştırmaları özellikle tüketicinin karar süreçleri, marka ile deneyim temelli etkileşimleri, sürdürülebilir ve çevrimiçi tüketici satın alma davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

“Belediyelerde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti” ile “Eğitimcilerde Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık” temalı çalışmaları; örgütsel yapı, hizmet sunumu ve tüketici/tafak etkileşimlerinin anlaşılmasına yönelik teorik ve uygulamalı tartışmalara katkı sunmaktadır.

Dr. Öğr. Üyesi Erkan Nur, lisans eğitimini Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF İngilizce İşletme Bölümünde tamamlamış; yüksek lisans ve doktora eğitimlerini Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında başarıyla gerçekleştirmiştir. Doktora çalışmasında, çalışanların sergilediği presenteizm ve işe yabancılaşma davranışlarının önlenmesinde hizmetkâr liderliğin rolünü inceleyerek örgütsel davranış alanına özgün katkılar sunmuştur.

Akademik çalışmalarında ağırlıklı olarak örgütsel davranış alanına odaklanan Dr. Öğr. Üyesi Erkan Nur; başta sanal kaytarma, liderlik, işe yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme, örgütsel prestij ve çalışan davranışları olmak üzere çeşitli konularda araştırmalar yürütmektedir. Bu kapsamda hakemli dergilerde yayımlanmış çalışmaları, bilimsel toplantılarda sunulmuş bildirileri ve kitap bölümü katkıları bulunmaktadır. Ayrıca, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) kapsamında yürütülen çeşitli projelerde araştırmacı ve yürütücü olarak görev almıştır.

ÖRGÜTLERDE AMBIDEXTERITY KAVRAMI

Hazim Akbulut*, Mohammad Mashuq Mohammad**, Cumali Kılıç***

GİRİŞ

Son yıllarda işletme literatüründe önemli bir yer edinen ambidexterity kavramı, örgütlerin aynı anda hem yeni fırsatları keşfetme (exploration-keşif) hem de mevcut yetkinliklerini geliştirme (exploitation-sömürü) yeteneğini ifade etmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996: 9; March, 1991: 71). Stratejik yönetim, örgüt teorisi ve inovasyon yönetimi alanlarında giderek daha fazla incelenen bu kavram, örgütlerin esneklik kazanması, çevresel değişimlere uyum sağlaması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Raisch ve Birkinshaw, 2008: 375; O'Reilly III ve Tushman, 2008: 189).

Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında işletmeler, yalnızca mevcut kaynaklarını verimli kullanmakla kalmayıp aynı zamanda değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmek zorundadır. Bu noktada, keşif ve sömürü faaliyetleri arasında denge kurmak stratejik bir gereklilik haline gelmiş (Randall vd., 2017: 3; Jansen, 2005: 3) ve örgütlerin bir yandan mevcut bilgi ve süreçlerini geliştirmeleri, diğer yandan da yenilikçi fikirleri keşfetmeleri, uzun vadeli performans ve sürdürülebilir büyüme açısından temel bir kapasite olarak görülmeye başlanmıştır (Gupta vd., 2006: 693).

March'ın (1991: 71) öncü çalışmasından itibaren, keşif ve sömürü arasındaki bu denge örgütsel öğrenme, yenilik ve stratejik yönetim literatürünün merkezinde yer almıştır. Örgütsel faaliyetlerin birden fazla koldan ve birbiriyle bütünleşik bir şekilde yürütülebilmesi, örgütlerin hem kısa vadeli verimliliğini artırmakta hem de uzun vadeli yenilikçiliği sürdürebilmelerini sağlamaktadır (Bresciani vd., 2017). Bu yönüyle ambidexterity, işletmelerin mevcut bilgi ve kaynaklardan maksimum

* Yüksek Lisans Öğrencisi, Mardin Artuklu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Mardin, hazimakbulut@icloud.com, ORCID: orcid.org/0009-0004-0295-223X

** Yüksek Lisans Öğrencisi, Mardin Artuklu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Mardin, mashouq.abde@gmail.com, ORCID: orcid.org/0009-0004-2139-1765

*** Doktor Öğretim Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Mardin, cumalikilic@artuklu.edu.tr, ORCID: orcid.org/0000-0003-1564-1938

fayda elde ederken aynı zamanda yeni fırsatlara yönelmelerini mümkün kılan bir stratejik çerçeve sunmaktadır.

Kavramın son yıllarda önem kazanması ve Türkçe literatürde de ele alınmaya başlanması nedeniyle henüz Türkçeye çevrilmesi konusunda bir kavramsal birlik bulunmamaktadır. Bu bağlamda, farklı çalışmalarda “çift yetkinlik”, “iki yönlü beceri”, “çift yönlü strateji” veya “ikili denge” gibi karşılıkların kullanıldığı görülmektedir. Bu çoklu kullanım hem araştırmacılar hem de öğrenciler açısından kavramsal bir karışıklık yaratmakta, literatür taramalarında veya kavramsal çerçevelerin kurulmasında tutarsızlıklara neden olmaktadır. Bu nedenle, kavram karmaşasının önüne geçmek adına bu çalışmada “ambidexterity” kavramının kullanılmasının daha doğru olacağı öngörülmüş ve çalışmanın bir sonraki kısmında ambidexterity kavramının ne olduğu etraflı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

ÖRGÜTLERDE AMBIDEXTERITY KAVRAMI

Günümüz iş dünyasının çalkantılı ve yoğun rekabetin yaşandığı bir pazar haline gelmesi, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmek ve müşterilerin değişen ihtiyaç ile beklentilerini karşılayabilmek için daha yenilikçi, yaratıcı ve çok yönlü olmalarını zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda, “ambidexterity” kavramı ortaya çıkmış ve zamanla araştırmacılar tarafından giderek daha fazla incelenir hale gelmiştir (Çömez vd., 2011: 77). “Ambidexterity” terimi, aslında bireylerin her iki ellerini de eşit derecede kolaylıkla kullanabilme yeteneğini ifade etmektedir ve bu yönüyle kavram, ne "sağlak" ne de "solak" olan kişileri tanımlamaktadır (Bodwell ve Chermack, 2010: 196). Buna ek olarak, literatürde de belirtildiği üzere, ambidexterity terimi Latince her ikisi anlamına gelen "ambi" ve uygun veya sağ anlamına gelen "dexter" kelimelerinden türemiştir (Chermack vd., 2010: 145). Dolayısıyla, örgütsel ambidexterity, yeni keşif ve sömürü konfigürasyonları yaratmayı amaçlayan yeni yöntemlerle önceki bilgi ve fikirleri veya bu yetkinlikleri yeniden birleştirerek yaratma ve bağlama yeteneği olarak kavramsallaştırılmaktadır (Şimşek vd., 2010: 276).

Örgütsel anlayışta, ambidexterity teriminin kökenleri ilk olarak Robert Duncan'ın çalışmasında ele alınmıştır. Duncan (1976) ilk olarak organizasyonel yapıda çok yönlülük kavramını ortaya atmıştır. Böylece, farklı zaman ufuklarını ve yönetsel becerileri içeren faaliyetleri yönetmek için çok sayıda firma tarafından kullanılan "ikili yapıları" tasvir etmiştir

(Birkinshaw ve Gupta, 2013: 288). Ambidexterity, inovasyon döngüsüne göre sürekli olarak gerçekleşmekte ve kuruluşlar yapılarını inovasyon sürecinin aşamalarına göre düzenlemektedir. Şirketler keşif yapmak için organik yapıları kullanırken, diğer yandan sömürü elde etmek için mekanistik yapıları takip etmektedirler. Buna ek olarak, örgütsel adaptasyon üzerine yapılan incelemeler, literatürde ambidexteritynin bu perspektifinin "zamansal sıralama" olarak benimsendiğini göstermektedir (O'Reilly III ve Tushman, 2008: 186).

Ayrıca bu konudaki bir diğer katkı, örgütsel ambidexteritynin aynı anda hem etkili hem de yenilikçi olma yeteneği olarak tanımlanmasıdır (Sulphrey ve Alkahtani, 2017: 336). Genel olarak, yönetim teorisinde örgütsel ambidexterity ilgili araştırmalar, örgütsel öğrenme düzeyinde keşif ve sömürü konusuna odaklanan March (1991) tarafından yenilenmiştir. March'ın ufuk açıcı makalesi sömürü ve keşif modlarının örgüt süreçleri için hayati önem taşıdığını, ancak firmaların kıt kaynaklar için rekabet ettiğini tartışmıştır (March, 1991: 71). Dolayısıyla, ambidexteritynin bu şekilde ele alınması, kuruluşların mevcut bilgiyi kullanma/sömürme ya da yeni bilgi edinme/keşfetme konusunda bir ikilem yaşadığını göstermektedir (Aubry ve Lièvre, 2010: 32). Şimşek ve diğerleri (2009) stratejik yönetim literatüründe örgütsel ambidexterity için çok yönlü bir tipoloji geliştirmiş ve bu şekilde çok yönlülüğün yapısını belirlemiş, doğrulamış ve genişletmişlerdir.

Tushman ve O'Reilly III (1996: 8) kurumların hem evrimsel hem de devrimsel değişim süreçlerini yöneterek ambidexterityye nasıl ulaşabileceklerine odaklanan ambidexterity terimini kullanmaktadır. Örgütsel ambidexterityyi "aynı firma içinde birden fazla çelişkili yapı, süreç ve kültürü barındırarak eş zamanlı olarak hem artımlı hem de süreksiz inovasyonu takip etme yeteneği" olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca Duncan'a (1976) benzer şekilde, iki farklı uygulama türü arasındaki yapısal ayrımın altını çizmektedirler. Bununla birlikte O'Reilly III ve Tushman (2013) örgütsel ambidexterity konusunun çok sayıda akademisyen ve araştırmacı tarafından geniş bir ilgi gördüğünü göstermektedir. Buna ek olarak, bazı kuruluşların zaman içinde nasıl yönetilebildiğini ve hayatta kalabildiğini analiz ettikten sonra, iki yönlü olabilmek için kuruluşların keşif ve sömürüyü aynı anda paylaşması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Özetle ifade etmek gerekirse, ambidexterity olgusu literatürde yeni bir kavram olarak değerlendirilmemektedir (Rosing vd., 2011: 957). Bununla birlikte, son on beş yıl içerisinde bu kavram, işletmelerin dinamik ve karmaşık iş çevrelerinde karşılaştıkları ikili yapılarla nasıl başa çıktıklarını açıklamaya yönelik araştırmaların odak noktalarından biri haline gelmiştir (Vahlne ve Jonsson, 2017: 58). Yönetim alanında, ambidexterity üzerine yapılan çalışmaların sayısı 2004'te 10'un altındayken, 2009'da 80 erişilebilir araştırmaya ve 2018'de daha fazlasına ulaşmıştır. Dolayısıyla, bu artan ilgi mevcut konuya incelik ve genişleme katmıştır (Günsel vd., 2018; Koryak vd., 2018; Siachou ve Gkorezis, 2018; Raisch vd., 2009: 685). Buna ek olarak, stratejik yönetim, inovasyon, örgütsel öğrenme ve örgütsel davranış alanlarını içeren organizasyon içinde veya dışında önemi dikkate değerdir (Panagopoulos, 2016: 5). Ayrıca ambidexterity, yönetim bilimi açısından örgütsel adaptasyon, performans ve hayatta kalmanın iyileştirilmesinde kilit bir role sahiptir (Şimşek, 2009: 597).

ÖRGÜTSEL AMBIDEXTERITY TÜRLERİ

Örgütsel ambidexterity, örgütlerin keşif ve sömürü faaliyetleri arasında ortaya çıkan gerilimleri etkili biçimde yönetebilme kapasitesini ifade etmektedir. Kavramın son yıllarda öneminin artmasına rağmen, literatürde tam bir kavramsal uzlaşa ve tipoloji konusunda farklı yaklaşımlar varlığını sürdürmektedir (Siachou ve Gkorezis, 2018: 4; Panagopoulos, 2016: 5). Bununla birlikte, araştırmalar asgari ortak bir zeminde üç temel türü ayırt etmektedir: Zamansal, yapısal ve bağlamsal ambidexterity (Martin vd., 2017: 2; Stokes vd., 2015: 64).

Aşağıda bu türlerin her biri, altında yatan mantık ile örgütsel ve yönetsel sonuçları çerçevesinde, gereksiz tekrarlardan kaçınılarak özetlenmiştir

Zamansal ambidexterity

Zamansal ambidexterity, örgütlerin keşif ve sömürü faaliyetlerini aynı anda değil, ardışık biçimde yürütmeleri olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin çevresel koşullardaki değişimlere ve içsel kaynak dinamiklerine göre zaman içinde bir stratejiden diğerine geçiş yapmasını öngörür. Başka bir deyişle, kuruluşlar belirli dönemlerde yenilik, araştırma ve deneysel faaliyetlere odaklanırken; daha istikrarlı dönemlerde verimlilik, süreç iyileştirme ve performans

maksimizasyonuna yönelmektedir (Ali vd., 2022; Chen ve Liu, 2020). Zamansal ambidexterity, sömürü ve keşif faaliyetleri arasındaki gerilimlerin tamamen ortadan kaldırılamadığı, ancak belirli zaman dilimlerinde yönetilebilir hale getirilebildiği varsayımına dayanır (Turner vd., 2015: 178; Papachroni vd., 2014: 2). Bu bakış açısına göre, örgütler çevresel dalgalanmalara yanıt olarak farklı dönemlerde farklı öncelikler belirleyebilir. Yenilik gerektiren, teknolojik veya rekabetçi baskıların yüksek olduğu dönemlerde, kaynaklar araştırma ve geliştirme süreçlerine yönlendirilir. Buna karşılık, istikrarlı dönemlerde mevcut bilgi birikiminin değerlendirilmesi, ürünlerin olgunlaştırılması ve operasyonel süreçlerin verimliliğinin artırılması ön plana çıkar (Díaz-Fernández vd., 2017). Bu ardışıklık, örgütlerin stratejik kaynaklarını çevresel sinyallere göre yeniden tahsis etmesine ve böylece uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlamasına yardımcı olur (Ingram ve Bratnicka, 2021).

Zamansal ambidexteritynin bir diğer önemli özelliği, keşif ve sömürü faaliyetleri arasındaki geçişlerin planlı, ritmik ve döngüsel biçimde gerçekleşmesidir. Bu nedenle birçok araştırmacı, bu yaklaşımın örgütlerin çevresel belirsizliklerle başa çıkmasında etkili bir stratejik denge aracı olduğunu ileri sürmektedir (Ramdan vd., 2022; Sun vd., 2020). Kuruluşlar belirli zaman aralıklarında süreçlerini, yapılarını ve stratejilerini yeniden düzenleyerek çevresel değişimlere uyum sağlar. Bu geçiş dönemleri, uzun süreli istikrar evreleriyle kısa süreli devrimsel yenilik dönemleri arasında bir denge kurar (Martin vd., 2017: 4). Böylelikle, işletme hem içsel bilgi birikimini sömürerek kısa vadeli performansı sürdürür hem de zamanla yenilikçi kapasitesini güçlendirerek uzun vadeli rekabet avantajı yaratır. Bu yaklaşımda, “noktasal denge” (punctuated equilibrium) kavramı sıklıkla temel alınır. Noktasal denge, örgütlerin uzun istikrar dönemleri boyunca mevcut yetkinliklerini geliştirdiklerini ancak bu dönemlerin ani ve radikal değişimlerle kesintiye uğradığını öne sürer (Pellegrinelli vd., 2015: 155–156). Zamansal ambidexterity de bu düşünceye paralel olarak, örgütlerin değişimi kısa süreli devrimsel atılımlarla gerçekleştirdiğini, ardından istikrar ve sömürü dönemleriyle bilgi birikimini pekiştirdiğini varsayar (Papachroni vd., 2016: 4). Bu ritmik geçişler, keşif ve sömürü faaliyetleri arasındaki dengeyi zaman ekseninde yeniden üretir.

Zamansal ambidexterity, örgütlerin hem kısa vadeli verimlilik hem de uzun vadeli yenilik hedeflerine ulaşabilmelerine olanak tanır. Ancak bu iki strateji arasında geçiş yapmak her zaman kolay değildir; çünkü farklı

yetkinlikler, kaynak dağılımları ve liderlik tarzları gerektirir (Panagopoulos, 2016: 9). Keşif dönemleri genellikle risk, belirsizlik ve deneysel öğrenme gerektirirken; sömürü dönemleri kontrol, standardizasyon ve operasyonel mükemmellik gerektirir. Bu farklılık, örgüt içinde geçici olarak bir faaliyet tarzından diğerine geçişin maliyetli olmasına yol açabilir (Martin vd., 2017: 4). Bu nedenle başarılı firmalar, bu geçişleri yönetmek için içsel bilgi sistemleri, kaynak planlama mekanizmaları ve yönetsel denetim süreçleri oluştururlar.

Son dönem çalışmalarda zamansal ambidexteritynin özellikle dinamik pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için avantaj sağladığı vurgulanmaktadır. Çünkü bu yaklaşım, işletmelere değişen müşteri taleplerine hızlı yanıt verme, aynı zamanda geçmişte geliştirdikleri yetenekleri verimli biçimde değerlendirme imkânı verir (Ali vd., 2022; Ramdan vd., 2022). Böylece firmalar, keşif ve sömürüyü aynı anda değil ama farklı zamanlarda başarıyla yürüterek kurumsal dayanıklılıklarını güçlendirirler. Bu yönüyle zamansal ambidexterity, örgütlerin yenilikçi çevikliğini korurken, operasyonel istikrarını da güvence altına alan bir denge modeli olarak kabul edilmektedir (Ingram ve Bratnicka, 2021; Chen ve Liu, 2020).

Yapısal ambidexterity

Yapısal ambidexterity, örgütlerin keşif ve sömürü faaliyetlerini birbirinden ayrı birimler veya bölümler aracılığıyla yürüttüğü bir yönetim yaklaşımıdır. Bu model, iki faaliyet türünün doğası gereği farklı yapılara, kültürlere ve süreçlere ihtiyaç duymasından hareket eder. Böylelikle kuruluş, keşif ve sömürü faaliyetlerini aynı anda fakat farklı organizasyonel yapılarda sürdürebilmekte; bu durum örgüt içinde eş zamanlı uzmanlaşma ve koordinasyon dengesini mümkün kılmaktadır (Pertusa-Ortega ve Molina-Azorín, 2018; Martin vd., 2017: 2).

Yapısal ambidexteritynin temelinde, keşif ve sömürü arasındaki içsel çelişkilerin ayrı kurumsal alanlarda çözümlenmesi fikri yer alır. Keşif faaliyetleri yenilik, esneklik ve deneysel öğrenme gerektirirken; sömürü faaliyetleri istikrar, kontrol ve verimlilik odaklıdır. Bu nedenle aynı örgüt içinde bu iki sürecin eş zamanlı yürütülmesi çoğu zaman yönetsel çatışmalara yol açabilir. Yapısal ambidexterity bu zorluğu, organizasyonu iki farklı amaca hizmet eden alt birimlere ayırarak yönetilebilir hale getirir. Birimler arası ayrım hem yenilikçi kapasiteyi hem de operasyonel mükemmelliği destekleyen bir organizasyonel mimari oluşturur

(Birkinshaw vd., 2016: 54; Turner vd., 2015: 178). Bu yapıda sömürüye odaklanan birimler —örneğin üretim, kalite kontrol veya pazarlama departmanları— daha çok bürokratik, merkeziyetçi ve verimlilik esaslı çalışır. Buna karşılık, keşif birimleri —örneğin Ar-Ge veya inovasyon ekipleri— daha küçük ölçekli, esnek, deneysel ve öğrenmeye dayalı bir kültür içinde faaliyet gösterir (Martin vd., 2017: 4; Panagopoulos, 2016: 8). Bu farklılık, her birimin kendi amaç ve işlevine uygun bir örgütsel iklim geliştirmesini sağlar. Ancak örgütün bütünü içinde stratejik uyumun sürdürülebilmesi için bu iki birimin üst yönetim düzeyinde bütünleştirilmesi gerekir. Üst yönetim ekibi, bilgi akışını kolaylaştıran ve stratejik yön birliğini sağlayan kurumsal bağlayıcı bir rol üstlenir (Martin vd., 2017: 4; Papachroni vd., 2016: 4).

Yapısal ambidexterity, farklı birimlerin eş zamanlı fakat bağımsız çalıştığı bir “ikili sistem” olarak tanımlanabilir. Bu modelin başarısı, birimler arasındaki bilgi ve deneyim transferinin etkin biçimde yönetilmesine bağlıdır. Özellikle, keşif birimlerinde üretilen yeni fikirlerin sömürü birimlerine aktarılması ve ticarileştirilmesi, yapısal çok yönlülüğün sürdürülebilirliğini belirler (Pertheban vd., 2023; Xu vd., 2013). Bu nedenle yapısal ambidexterity sadece organizasyonel ayrılmayı değil, aynı zamanda güçlü bir entegrasyon mekanizmasını da gerektirir. Stratejik koordinasyonun zayıf olduğu durumlarda, bilgi kopukluğu ve yönsel dağınıklık örgütsel verimliliği azaltabilir (Gschwantner ve Hiebl, 2016: 374).

Yapısal ambidexteritynin avantajı, örgütsel hedeflerin açık biçimde tanımlanmasına ve her bir birimin kendi uzmanlık alanında yoğunlaşmasına olanak tanımasıdır. Bu sayede kuruluş, bir yandan süreç etkinliğini artırırken diğer yandan yenilik kapasitesini korur. Ancak bu model aynı zamanda belirli riskleri de beraberinde getirir. Özellikle birimler arası iletişimin sınırlı olduğu durumlarda, bilgi paylaşımı azalabilir ve örgüt içi sinerji kaybolabilir. Bu nedenle, üst yönetim ekiplerinin sadece stratejik uyum değil, aynı zamanda sosyal ve davranışsal entegrasyonu da sağlaması gerekir (Papachroni vd., 2016: 4; Birkinshaw ve Gupta, 2013: 294).

Araştırmalar, yapısal ambidexterity yaklaşımını benimseyen firmaların daha yüksek performans düzeyine ulaşabildiğini göstermektedir. Çünkü bu firmalar, kaynak tahsisini uzmanlaşmış birimler üzerinden yaparak hem inovasyonu hem de operasyonel etkinliği

desteklerler (Pertusa-Ortega ve Molina-Azorín, 2018). Ancak bu modelin sürdürülebilirliği, birimler arasındaki bilgi akışının sürekliliğine ve stratejik amaçların bütünleştirilmesine bağlıdır. Bu bağlamda, yapısal ambidexterity sadece bir örgütsel tasarım biçimi değil, aynı zamanda dinamik bir öğrenme ve yönetim süreci olarak da değerlendirilebilir (Martin vd., 2017: 4; Başkarada vd., 2016: 778).

Sonuç olarak, yapısal ambidexterity, farklı yapıların ve kültürlerin bir arada var olabildiği, ancak üst yönetimin stratejik koordinasyonu ile yönlendirilen bir örgütsel dengeyi temsil eder. Etkili uygulandığında bu model, örgütlerin hem mevcut rekabet avantajlarını korumasını hem de geleceğe dönük yenilik kapasitesini geliştirmesini sağlar. Bu yönüyle yapısal ambidexterity, modern işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücünün temelini oluşturan bir stratejik yetenek olarak kabul edilmektedir (Pertheban vd., 2023; Kim, 2019).

Bağlamsal ambidexterity

Bağlamsal ambidexterity, örgüt içinde keşif ve sömürü faaliyetlerinin aynı anda yürütülmesini yapısal ayrışma yerine davranışsal ve kültürel mekanizmalar aracılığıyla mümkün kılan bir yaklaşımdır. Bu model, bireylerin ve ekiplerin kendi günlük görevleri içinde hem yenilikçi hem de verimlilik odaklı davranışlar sergilemesine imkân tanıyan bir örgütsel ortamın oluşturulmasına dayanır (Gibson ve Birkinshaw, 2004: 209). Yapısal ve zamansal modellerin aksine, bağlamsal ambidexterity faaliyetlerin fiziksel olarak ayrılmasını gerektirmez; aksine örgüt kültürü, liderlik ve insan kaynakları sistemleri aracılığıyla aynı bireylerin her iki davranışı da eş zamanlı olarak sürdürmesini sağlar (Martin vd., 2017: 4; Úbeda-García vd., 2017: 3). Bu yaklaşımın temelinde, örgütsel ortamın çalışanları inisiyatif almaya, risk almaya ve yenilikçi davranışlar göstermeye teşvik ederken aynı zamanda performans ve verimlilik amaçlarına odaklanmalarını sağlaması yatmaktadır (Mura vd., 2019; Nielsen ve Gudergan, 2012). Bağlamsal ambidexterity, birey ve takımların farklı ve bazen çelişen hedefler arasında denge kurmasını amaçlar. Bu denge, örgüt genelinde bir “öğrenme kültürü” ve “esnek davranış bağlamı” oluşturularak sürdürülür (Seidle, 2019). Yönetim düzeyinde bu yaklaşım, çalışanlara karar alma özerkliği tanıyan ve deneysel öğrenmeyi teşvik eden liderlik anlayışını gerektirir. Liderler, ekipler arası kaynak paylaşımını, bilgi dolaşımını ve işbirliğini aktif

şekilde desteklediklerinde bağlamsal ambidexteritynin kurumsal zemini oluşmaktadır (Acquier vd., 2024; Badu ve Micheli, 2024).

Bağlamsal ambidexteritynin yapısal ve zamansal modellerden ayrıldığı en önemli nokta, çok yönlülüğün örgütsel düzeyde değil, birey ve grup düzeyinde gerçekleşmesidir. Bu yaklaşımda çalışanlar, kendi zamanlarını ve kaynaklarını hem yenilikçi çabalar hem de mevcut iş süreçlerinin iyileştirilmesi için kendi inisiyatifleriyle dağıtır (Yu vd., 2017: 3; Birkinshaw vd., 2016: 71). Bu davranışsal esneklik, örgüt genelinde uyum ve uyarlanabilirlik yeteneğini artırır. Ayrıca bağlamsal ambidexterity, örgütsel sistemlerin bireylerin karşılaştığı farklı ve bazen çatışan talepler arasında denge kurmalarını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmasını gerektirir (Pellegrielli vd., 2015). Bu yönüyle, örgüt içinde belirli davranış kalıplarını teşvik eden yumuşak unsurlar (kültür, güven, destek) ile performans yönetimi ve disiplin gibi sert unsurlar arasında karşılıklı bir uyum geliştirilir (Günsel vd., 2018: 190).

Araştırmalar, bağlamsal ambidexterity ile yüksek örgütsel performans arasındaki ilişkinin özellikle insan kaynakları sistemlerinin rolü üzerinden kurulduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları politikaları ve ödül mekanizmaları, çalışanların hem keşfedici hem de sömürücü faaliyetlere katılımını destekleyecek şekilde tasarlandığında, örgüt düzeyinde öğrenme ve yenilik kültürü güçlenmektedir (García-Lillo vd., 2016: 1022; Papachroni vd., 2014: 6). Bağlamsal ambidexteritynin başarısı, örgüt kültürünün disiplin, esneklik, destek ve güven ilkeleri üzerine inşa edilmesine bağlıdır (Günsel vd., 2018: 190). Disiplin ve esneklik performans yönetiminin sert unsurlarını oluştururken, destek ve güven sosyal bağlamı temsil eder. Bu dengeli ortamda çalışanlar hem yenilik deneyimlerine katılmakta hem de mevcut iş süreçlerinin verimliliğini artırmaktadır.

Son yıllarda bağlamsal ambidexterity özellikle dinamik ve dijitalleşen iş ortamlarında önemli bir rekabet unsuru olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu yaklaşım, örgütlerin yenilikçi fikirlere açık olmasını sağlarken, aynı zamanda operasyonel istikrarı korumalarına olanak tanır (Shi ve Feng, 2024). Nitelikli liderlik, etkileşimli iletişim kanalları ve öğrenme temelli örgüt kültürü, bu modelin başarısı için kritik öneme sahiptir (Nuerk ve Dařena, 2025). Bağlamsal ambidexteritynin en büyük zorluğu, çalışanların aynı anda birden fazla amaç ve beklentiyle karşılaşmalarına rağmen bu amaçlar arasında etkili bir denge kurabilmeleridir. Ancak bu

denge kurulduğunda, örgüt hem yenilik yeteneğini sürdürmekte hem de verimlilik seviyesini koruyabilmektedir (Havermans vd., 2015: 180).

Bu yüzden bağlamsal ambidexterity örgütlerin esneklik, uyarlanabilirlik ve yenilik kapasitelerini birey ve takım düzeyinde güçlendiren bir yaklaşımdır. Bu modelde ambidexterity yönetimin doğrudan kararlarıyla değil, örgütsel kültürün ve sosyal ilişkilerin içselleştirilmesiyle sürdürülür. Böylece örgüt kendi içinde keşif ve sömürüyü doğal bir bütünlük halinde yaşatabilir ve sürdürülebilir rekabet avantajını davranışsal denge üzerinden koruyabilir (Gschwantner ve Hiebl, 2016: 374; Attar, 2015: 53).

SONUÇ

Örgütsel ambidexterity, rekabetçi ve hızla değişen iş ortamlarında kuruluşların başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Bu kavram, örgütlerin hem yenilikçi fırsatları keşfetmelerini (keşif) hem de mevcut kaynakları verimli bir şekilde kullanmalarını (sömürü) sağlayarak uzun vadeli sürdürülebilirlik ve büyümeyi desteklemektedir. Ambidexterity, örgütlerin pazarlardaki değişimlere hızla uyum sağlamalarına, teknolojik yeniliklere liderlik etmelerine ve iş süreçlerini sürekli iyileştirmelerine olanak tanınması açısından önemli bir kavramdır. Ancak ambidexterityyi başarıyla uygulamanın kolay olmadığı ve stratejik, yapısal ve bağlamsal olmak üzere farklı yaklaşımlar gerektirdiği de açıktır.

Yapısal, zamansal ve bağlamsal ambidexterity yaklaşımları, örgütsel stratejilerin ve yapıların nasıl tasarlanacağı konusunda çeşitli seçenekler sunmaktadır. Yapısal ambidexterity, örgüt içinde farklı birimlerin keşif ve sömürü görevlerine odaklanmalarını sağlarken; zamansal ambidexterity, bu iki faaliyet türünün zaman içinde nasıl sırayla gerçekleştirileceğini düzenler. Bağlamsal ambidexterity ise bireylerin ve grupların örgütsel ortam içinde bu iki farklı görev arasında esnek geçişler yapmalarını teşvik eder. Her yaklaşımın kendine has avantajları ve zorlukları vardır ve hangi yaklaşımın tercih edileceği, örgütün özgün ihtiyaçlarına ve mevcut durumuna bağlı olarak değişebilmektedir.

Sonuç olarak ambidexteritynin başarılı bir şekilde uygulanması, kuruluşların hem günümüzdeki rekabetçi avantajlarını korumalarını hem de gelecekteki fırsatları değerlendirebilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerin bu çok yönlü yeteneği geliştirmek için gereken stratejileri, yapıları ve kültürel dinamikleri sürekli olarak gözden geçirmeleri ve uyarlamaları önem taşımaktadır. Örgütler, ambidexterityi

etkili bir şekilde yönetmek için gereken yetkinlik ve esnekliği geliştirdikçe hem mevcut operasyonlarını optimize etme hem de yenilikçi girişimlerde bulunma kapasitelerini artıracaklardır.

KAYNAKÇA

Kitap

Blarr, W. H. (2012). *Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy-Performance Linkage*. Springer Science & Business Media.

Dergi Makalesi

- Acquier, A., Carbone, V. ve Ezvan, C. (2025). Scaling circular economy business models: A capability perspective. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(2), 377–389.
- Ali, M., Shujahat, M., Ali, Z., Kianto, A. ve Wang, M. (2022). The neglected role of knowledge assets interplay in the pursuit of organisational ambidexterity. *Technovation*, 114, 102452.
- Aubry, M. ve Lièvre, P. (2010). Ambidexterity as a competence of project leaders: A case study from two polar expeditions. *Project Management Journal*, 41(3), 32–44.
- Badu, D. A. ve Micheli, P. (2025). How performance measurement systems enable or hinder organizational ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 45(1), 185–209.
- Başkarada, S., Watson, J. ve Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6), 778–788.
- Birkinshaw, J. ve Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298.
- Bodwell, W. ve Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193–202.
- Bresciani, S., Ferraris, A. ve Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331–338.
- Cegarra-Navarro, J. G. ve Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: An empirical investigation in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720–1735.
- Chen, J. ve Liu, L. (2020). Reconciling temporal conflicts in innovation ambidexterity: The role of TMT temporal leadership. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1899–1920.
- Chermack, T. J., Bodwell, W. ve Glick, M. (2010). Two strategies for leveraging teams toward organizational effectiveness: Scenario planning and organizational ambidexterity. *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 137–156.
- Çömez, P., Erdil, O., Alpan, L. ve Kitapçı, H. (2011). The effects of ambidexterity and generative learning on innovative firm performance: The mediating effect of transformational leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 2(5), 76.
- Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S. ve Valle-Cabrera, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 63–77.
- Dunlap, D., Marion, T. ve Friar, J. (2014). The role of cross-national knowledge on organizational ambidexterity: A case of the global pharmaceutical industry. *Management Learning*, 45(4), 458–476.
- Fındıklı, M. A. ve Pınar, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 155.
- García-Granero, A., Fernández-Mesa, A., Jansen, J. J. P. ve Vega-Jurado, J. (2018). Top management team diversity and ambidexterity: The contingent role of shared responsibility and ceo cognitive trust. *Long Range Planning*, 51(6), 881–893.

- García-Lillo, F., Úbeda-García, M. ve Marco-Lajara, B. (2016). Organizational ambidexterity: Exploring the knowledge base. *Scientometrics*, 107(3), 1021–1040.
- Gibson, C. B. ve Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gschwanter, S. ve Hiebl, M. R. W. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, 27(4), 371–404.
- Günşel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H. ve Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: The moderating role of networking. *Kybernetes*, 47(1), 186–207.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. ve Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A. ve Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(S1).
- He, Z.L. ve Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Ingram, T. ve Bratnicka-Mysliwiec, K. (2021). Organizational resilience and family firm performance: The role of socioemotional wealth. *European Research Studies Journal*, XXIV(Issue 3), 523–540.
- Jansen, J. J. P. (2001). Ambidextrous organizations. A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance.
- Kim, A. (2019). Human resource strategies for organizational ambidexterity. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 678–693.
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N. ve Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413–427.
- Lee, K., Woo, H.-G. ve Joshi, K. (2017). Pro-Innovation culture, ambidexterity and new product development performance: Polynomial regression and response surface analysis. *European Management Journal*, 35(2), 249–260.
- Lin, L.-H. ve Ho, Y.-L. (2016). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: The mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764–775.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. ve Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martin, A., Keller, A. ve Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38–61.
- Mura, M., Micheli, P. G. ve Longo, M. (2019). The effects of performance measurement uses on organizational ambidexterity and company performance. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 15010.
- Nielsen, B. B. ve Gudergan, S. (2012). Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances. *International Business Review*, 21(4), 558–574.
- Nuerk, J. ve Dařena, F. (2025). Systems engineering methodology for digital supply chain business models. *Systems Engineering*, 28(3), 411–437.
- O'Reilly, C. A. ve Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- Panagopoulos, G. (2016). Aspects of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 1(10), 5.

- Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R. ve Turner, N. (2015). Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, 33(1), 153–164.
- Pertheban, T. R., Thurasamy, R., Marimuthu, A., Venkatachalam, K. R., Annamalah, S., Paraman, P. ve Hoo, W. C. (2023). The impact of proactive resilience strategies on organizational performance: Role of ambidextrous and dynamic capabilities of smes in manufacturing sector. *Sustainability*, 15(16), 12665.
- Pertusa-Ortega, E. M. ve Molina-Azorin, J. F. (2018). A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 84–98.
- Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A. ve Dimou, I. (2022). Investigating the research trends on strategic ambidexterity, agility, and open innovation in SMEs: Perceptions from bibliometric analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 118.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. ve Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Ramdan, M. R., Abd Aziz, N. A., Abdullah, N. L., Samsudin, N., Singh, G. G. V., Zakaria, T. ve Fuzi, N. M. (2022). SMEs performance in Malaysia: The role of contextual ambidexterity in innovation culture and performance. *Sustainability*, 14(3), 1679.
- Randall, C., Edelman, L. ve Galliers, R. (2017). Ambidexterity lost? Compromising innovation and the exploration/exploitation plan. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(1), 1–16.
- Rosing, K., Frese, M. ve Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.
- Seidle, R. J. (2019). Sequences of learning types for organizational ambidexterity. *The Learning Organization*, 26(4), 381–396.
- Shi, H. ve Feng, T. (2024). Organizational slack and firm performance: Do supply chain resilience and organizational ambidexterity matter?. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 54(9), 903–935.
- Siachou, E. ve Gkorezis, P. (2018). Empowering leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation model. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(1), 94–116.
- Şimşek, M. Ş., Özgencer, Ş., Kaplan, M. ve Ulu, S. (2010). Strategic intent, organizational ambidexterity and performance: A test of the moderating role of perceived environmental uncertainty. In: *The Proceedings of 6th International Strategic Management Conference: "Searching For Strategies Out Of The Global Recession"* (s. 273–285). St. Petersburg, Russia.
- Şimşek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. ve Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894.
- Smith, W. K. ve Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Stokes, P., Moore, N., Moss, D., Mathews, M., Smith, S. M. ve Liu, Y. (2015). The Micro-Dynamics of intraorganizational and individual behavior and their role in organizational ambidexterity boundaries. *Human Resource Management*, 54(S1).
- Sulphey, M. M. ve Alkathani, N. S. (2017). Organizational ambidexterity as a prelude to corporate sustainability. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(2), 164.

- Sun, X., Zhu, F., Sun, M., Müller, R. ve Yu, M. (2020). Facilitating efficiency and flexibility ambidexterity in project-based organizations: An exploratory study of organizational antecedents. *Project Management Journal*, 51(5), 556–572.
- Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47(5), 39–52.
- Turner, N., Maylor, H. ve Swart, J. (2015). Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective. *International Journal of Project Management*, 33(1), 177–188.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B. ve Zaragoza-Sáez, P. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397–406.
- Vahlne, J.-E. ve Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26(1), 57–70.
- Van Looy, B., Martens, T. ve Debackere, K. (2005). Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 208–221.
- Veider, V. ve Matzler, K. (2016). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 105–116.
- Xu, S., Wu, F. ve Cavusgil, E. (2013). Complements or substitutes? Internal technological strength, competitor alliance participation, and innovation development. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 750–762.
- Yu, X., Meng, X., Chen, Y. ve Nguyen, B. (2018). Work-Family conflict, organizational ambidexterity and new venture legitimacy in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 229–240.

Yayımlanmamış Tez

- Attar, M. (2014). *Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık düzeyine etkisi: Türk bankacılık sektörü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

YÖNETİM STRATEJİLERİ AÇISINDAN ÖZGÜRLÜK VE DİSİPLİN ARASINDA SIKIŞAN Z KUŞAĞI ÇALIŞANLAR

Yusuf Taha Okan*, Nihat Gültekin**

GİRİŞ

Günümüzün hızla gelişen iş yerlerinde, her biri farklı değerler, beklentiler ve çalışma alışkanlıkları getiren, yan yana çalışan birden fazla kuşaktan oluşmaktadır. Bunlar arasında, genellikle Z kuşağı çalışanları, yönetim için benzersiz zorluklar ve fırsatlar sunmaktadır. Bu kuşak özerkliğe, esnekliğe ve anlamlı çalışmaya değer verirken aynı zamanda işverenlerinden yapı, rehberlik ve net beklentiler beklemektedir. Bu beklentilerin yan yana gelmesi, söz konusu çalışanları örgütsel ortamlarda özgürlük ve disiplinin kesiştiği noktaya yerleştirmektedir (Ng, Lyons, & Schweitzer, 2012)

Bu dengeyi anlamak ve etkili bir şekilde yönetmek günümüz liderleri için büyük bir önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde, empati, ilham, açık iletişim ve bireysel ilgiyle anılan dönüşümsel liderlik tarzlarının, geleneksel liderlik yaklaşımlarına nazaran genç çalışanlarda daha fazla karşılık bulduğunu ve motivasyonun kritik bir aracı faktörü olarak hizmet ettiği nesiller arası farklılıklarda çalışan performansını olumlu etkilediğini göstermiştir (Molek vd., 2023; Andri & Moko, 2024). Dönüşümsel liderlik örgütlerde ve toplumlarda büyük değişikliklerin meydana getirilmesinde etkin bir şekilde uygulanabilen liderlik stilidir (Özkalp & Kırel, 2018). Dönüşümcü liderlik yeteneklerine sahip yöneticiler örgütler için olumlu ve önemli işleve sahiptir (Okan & Okan, 2021). Mentorluk gibi girişimler aracılığıyla nesiller arası işbirliğini teşvik etmek, deneyimli liderler ile yeni nesil çalışanlar arasındaki boşluğu doldurarak karşılıklı öğrenme ve saygıyı teşvik edebilir (Financial Times, 2024; Cismaru & Iunius, 2020). Bu durum yalnızca bilgi alışverişini kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda kuşaklar arası bağlantıları da teşvik ederek kuruluşlar içindeki sosyal uyumun güçlenmesine zemin hazırlamaktadır (Breck, Dennis & Leedahl, 2018).

* Öğr. Gör. Dr., Harran Üniversitesi, Şanlıurfa Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, ytokan@harran.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7513-9790

** Prof. Dr.; Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nigultekin@hotmail.com, ORCID No: 0000-0001-6692-1628

Örgütler, çeşitlilik arz eden işgücünün potansiyelinden yararlanmaya çalıştıkça, örgütsel başarı için gerekli yapıyı meydana getirme sürecinde yeni nesil çalışanların özerkliğini sağlayacak yönetim stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bölüm, Z kuşağına liderlik etmenin karmaşıklıklarını inceleyerek, özgürlük ve disiplinin uyumlu şekilde bir arada var olduğu ortamlar meydana getirmeye yönelik içgörüler sunmaktadır.

Z KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ DEĞİŞEN BEKLENTİLERİ VE İŞ DÜNYASINA ETKİSİ

Z kuşağı çalışanların işgücüne entegrasyonu, iş dünyasını önemli ölçüde yeniden şekillendirmektedir. 1997 ve 2012 yılları arasında doğan Z kuşağı çalışanları, örgütsel uygulamaları ve kültürleri etkileyen farklı beklentileri beraberinde getirmektedir (Dimock, 2019; Keskin, 2021). Bu beklentilerin başında amaç odaklı çalışmaya yönelik güçlü bir istek, iş-yaşam dengesine verilen önem ve profesyonel gelişim fırsatlarının takip edilmesi gelmektedir.

Amaç Odaklı Çalışma

Yeni nesil çalışanlar, kişisel değerleriyle uyumlu ve topluma olumlu katkıda bulunan rollere öncelik vermektedir. Deloitte tarafından yapılan bir anket, Z Kuşağı çalışanlarının %86'sının amaç odaklı çalışmayı genel refahları ve iş tatminleri için gerekli gördüğünü ortaya koymuştur (Deloitte, 2024). Ayrıca, Z kuşağı çalışanlar bir işe başvuru yapmadan önce potansiyel bir işverenin toplumsal etkisini incelemekte, bu da değer temelli istihdam kararlarına doğru bir kayma olduğunu göstermektedir (Deloitte, 2024). Bu eğilim, örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerini bütünleştirmeye, genç yetenekleri çekmek ve elde tutmak için toplumsal katkılarını açıkça ifade etmeye zorlamaktadır

İş-Yaşam Dengesi ve Esneklik

İş-yaşam dengesi, Z kuşağı çalışanları için en önemli önceliktir. Z Kuşağı katılımcıları, bir işveren seçerken en önemli faktör olarak iyi bir iş-yaşam dengesini düşünmektedir (Deloitte, 2024). Chillakuri, (2020) tarafından yapılan bir araştırma, Z kuşağı bireylerinin profesyonel ve kişisel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurmalarına olanak tanıyan esnek çalışma düzenlemeleri aradıklarını göstermektedir. Bu tercih, örgütleri bu kuşağın tercihlerine uyum sağlamak için uzaktan ve hibrit modeller de dahil olmak üzere esnek çalışma düzenlemelerini

benimsemeye yönelmiştir. Schroth (2019) tarafından yapılan araştırmaya göre, Z kuşağı özerkliğe ve kendi programlarını yönetebilme becerisine değer vermekte, katı ofis içi gereklilikleri aradıkları iş-yaşam dengesinin önünde engel olarak görmektedir. Bu vurgu, kuruluşları bu kuşağın tercihlerine uyum sağlamak için uzaktan ve karma modeller de dahil olmak üzere esnek çalışma düzenlemeleri benimsemeye yönelmiştir. S2Verify tarafından hazırlanan bir rapora göre, Z Kuşağı, şirketlerin bu yetenekleri çekmesi ve elde tutması için hayati önem taşıyan zihinsel sağlık, esneklik ve kapsayıcı bir çalışma kültürüne öncelik vermektedir (S2Verify, 2024).

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, işyerinde Z kuşağı için kritik faktörlerdir. Farklı geçmişlere sahip insanların çalıştığı ve herkese eşit fırsatlar sunulan bir iş yeri, yeni nesil çalışanlar için daha çekici gelmektedir (Söner, 2024; Weoll, 2022). Schroth (2019) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Z kuşağı çalışanları işverenlerinden farklı bakış açılarını kucaklayan kapsayıcı ortamları teşvik etmelerini beklemektedir. Ayrıca, Chillakuri (2020) tarafından yapılan araştırma, Z kuşağının eşitliği aktif olarak teşvik eden ve yeterince temsil edilmeyen sesler için platformlar sağlayan iş yerlerine değer verdiğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, genç çalışanlar arasında çalışanların elde tutulmasını ve memnuniyetini artırmak için kapsayıcı bir ortam geliştirmenin önemini vurgulamaktadır.

Kariyer Gelişimi ve İlerleme

Kariyer gelişimi, Z Kuşağı çalışanları için önemli bir endişe kaynağıdır. Z kuşağı çalışanları, kariyerlerinde sürekli öğrenme ve gelişime büyük önem vermektedir. Bu kuşak, bir şirkete uzun vadeli bağlılıktan ziyade kişisel ve profesyonel becerilerini geliştirme fırsatlarına öncelik verir (Karaman & Efeoğlu, 2022; Serinkan & Abalı, 2024). Z kuşağı çalışanları, uzun yıllar aynı pozisyonda kalmaktansa sürekli gelişmeyi ve ilerlemeyi tercih etmektedir (Kalustyan, 2025). Chillakuri (2020) tarafından yapılan araştırma, Z Kuşağı çalışanlarının sürekli öğrenme fırsatlarına ve ilerleme için açık yollara öncelik verdiğini ortaya koymaktadır. Mesleki gelişimlerine yatırım yapan ve mentorluk programları sunan kuruluşlarda kalma olasılıkları daha yüksektir. Schroth (2019) da Z kuşağının yeni beceriler edinmek için düzenli geri bildirim

ve fırsatlar aradığını, bunları kariyer gelişimlerinin temel bileşenleri olarak gördüğünü belirtmektedir.

Pekel vd., (2020) yaptıkları çalışmada Z kuşağı çalışanlarının iş yaşamı ve kariyerlerine ilişkin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Örgütsel bağlılıkları zayıftır.
- Sınırsız bir kariyer perspektifine sahiptirler.
- Esnekliğin, hiyerarşinin az olduğu, iş-yaşam dengesinin sağlandığı bir ortamda bağımsız olarak çalışmayı severler ve yaptıkları işle gurur duymayı tercih ederler.
- Çalışma hayatının en yeni neslidirler.
- Aynı anda birden çok konuyla alakadar olma kabiliyetleri yüksektir.
- Rutin işler yapmaktan sıkılırlar.

ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ VE YÖNETİM STRATEJİLERİNİN ROLÜ

Esnek çalışma modellerinin evrimi, örgütsel dinamikleri önemli ölçüde dönüştürmüş ve tam potansiyellerinden istifade edebilmek için uyarlanabilir yönetim stratejilerinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Uzaktan çalışma, esnek zaman, sıkıştırılmış iş haftaları ve hibrit modelleri kapsayan esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların refahı, üretkenliği ve kurumsal performansının artmasıyla ilişkilendirilmiştir. Ancak bunların başarılı bir şekilde uygulanması, etkili yönetim desteği ve stratejik planlamaya bağlıdır (Sekhar & Patwardhan, 2023).

Araştırmalar, esnek çalışma düzenlerinin iş-yaşam dengesini iyileştirdiği ve işten ayrılma niyetlerini azaltarak çalışan performansına olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir (Jooss, McDonnell & Conroy, 2021; Sekhar & Patwardhan, 2023). Ferdous, Ali ve French (2021), esnek çalışma düzenlerinin kullanımının iş-yaşam dengesi ile pozitif ilişkili olduğunu, bunun da çalışanların refahını artırdığını ve işten ayrılma olasılığını azalttığını bulmuştur. Çalışma ayrıca, çalışan yaşının iş-yaşam dengesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirdiğini vurgulayarak, daha genç çalışanların elde tutma açısından esnek çalışma düzenlerinin daha fazla fayda sağlayabileceğini öne sürmektedir.

Yönetmel destek, esnek çalışma düzenlerinin etkinliğinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Buick vd., 2024; Sekhar & Patwardhan, 2023). Esnek çalışma modellerinin özellikle kriz dönemlerinde çalışan verimliliğinin korunmasında etkili olduğu, yöneticilerin ise bu süreçte stres yönetimi ve duygusal destek sağlama konusunda belirleyici bir role sahip olduğu görülmektedir (Okan & Gültekin, 2023). Sekhar ve Patwardhan (2023), yönetici desteğinin esnek çalışma düzenlemelerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını önemli ölçüde etkilediğini vurgulamaktadır (Sekhar & Patwardhan, 2023). Çalışmalar, yöneticilerin esnek çalışma modellerini desteklediklerinde, çalışanların esnek çalışma koşulları altında daha iyi performans gösterdikleri ve memnuniyet derecelerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, yöneticilerin esnek çalışma modellerini etkin bir şekilde denetleyecek ve destekleyecek şekilde eğitilmelerinin önemini vurgulamaktadır.

Ayrıca, esnek çalışma sistemlerinin entegrasyonu, çalışan geliştirme stratejilerinin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir (Seo & Kim, 2024). Seo ve Kim (2024), geleneksel yöntemler uzak veya hibrit ortamlarda yeterli olmayabileceğinden, esnek çalışmaya geçişin çalışan gelişimine yönelik yeni yaklaşımlar gerektirdiğini savunmaktadır. Kuruluşların, rekabet gücünü ve çalışan bağlılığını korumak için sürekli öğrenmeyi ve uyum yeteneğini teşvik eden stratejiler uygulaması gerektiğini öne sürmektedirler.

Bununla birlikte, esnek çalışma düzenlerinin olası dezavantajlarını da kabul etmek önemlidir (Sekhar & Patwardhan, 2023). Soga ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan sistematik bir literatür taraması, esnek çalışma düzenleri çok sayıda fayda sunarken, aynı zamanda sosyal izolasyon, bulanık iş-yaşam sınırları ve kurum kültürü üzerindeki potansiyel etkiler gibi riskleri de beraberinde getirdiğini vurgulamaktadırlar. Bu bulgular, kuruluşların olumsuz etkileri azaltmak için esnek çalışma politikalarını dikkatli bir şekilde tasarlamaları ve yönetmeleri gerektiğini göstermektedir.

İŞLETME KÜLTÜRÜNDE DİSİPLİN VE ÖZGÜRLÜK DENGESİ

Modern örgütsel ortamlarda, disiplin ve özgürlük arasında bir denge sağlamak, üretken ve yenilikçi bir çalışma ortamını teşvik etmek için oldukça önemlidir. Disiplin tutarlılığı, hesap verebilirliği ve kurumsal hedeflerle uyumu sağlarken, özgürlük yaratıcılığı, özerkliği ve çalışan

memnuniyetini teşvik eder. Bu unsurlar arasında doğru dengeyi kurmak sürdürülebilir başarı için önem arz etmektedir.

Örgüt kültürü, disiplin ve özgürlüğün bir örgüt içinde nasıl tezahür ettiğini önemli ölçüde etkiler. Franklin ve Pagan (2006) hem resmi politikalar ve prosedürler gibi somut faktörlerin hem de paylaşılan değerler ve normlar gibi soyut faktörlerin disiplin uygulamalarını şekillendirmede önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. İyi tanımlanmış bir kültürün, adil ve yapıcı olarak algılanan disiplinin uygulanmasında yöneticilere rehberlik edebileceğini ve böylece genel kurumsal etkinliği artırabileceğini savunmaktadırlar.

Disiplin ve özgürlük arasındaki etkileşim, örgütlerin çalışanların hatalı davranışlarına nasıl tepki verdiğinde belirgindir. Neale ve arkadaşları (2020), yöneticilerin çalışanların yanlış davranışlarını ele alırken onarıcı ve cezalandırıcı tepkiler arasında seçim yapma eğilimlerini araştırmaktadır. Bulguları, yöneticilerin genellikle diyalog ve rehabilitasyona odaklanan onarıcı yaklaşımları tercih ettiğini, bu durumun çalışanların özerkliğine ve gelişimine değer veren kültürlerle uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım sadece acil sorunu ele almakla kalmaz, aynı zamanda güven ve karşılıklı saygı kültürünü de pekiştirir.

Kültürel boyutlar disiplin ve özgürlük arasındaki dengeyi daha da açıklığa kavuşturur. Hofstede'in kültürel boyutlar teorisi, örgütsel davranışı etkileyen güç mesafesi ve bireyciliğe karşı kolektivizm gibi kilit faktörleri tanımlamaktadır (Hofstede, 2001).

Gerçek dünya örnekleri, disiplin ve özgürlüğü dengelemenin pratik uygulamasını göstermektedir. Örneğin özgürlük ve sorumluluk kültürüyle tanınan Netflix, tarihsel olarak çalışanlarını önemli ölçüde özerklikle güçlendirmiştir. Ancak şirket geliştikçe bu dengeyi yeniden ayarlama ihtiyacının farkına vardı. Netflix'in kültür notundaki son değişiklikler, çalışanların sahipliğini, hesap verebilirliğini vurgulamaya yönelik bir hareketi yansıtmakta ve kurumsal disiplini sağlarken yaratıcı özgürlüğü korumaya yönelik incelikli bir yaklaşıma işaret etmektedir (Wall Street Journal, 2024).

İş kültüründe disiplin ile özgürlük arasındaki denge dinamik ve birbirine bağlıdır. Örgütler, disiplinin özgürlüğü desteklediği ortamları ve tam tersini teşvik etmek için kültürel uygulamalarını sürekli olarak değerlendirmeli ve ayarlamalıdır. Bunu yaparak hem yapılandırılmış hem

de yenilikçi örgütler meydana getirebilir ve bu durum da sürdürülebilir başarıya yol açabilir.

ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışan motivasyonu, örgütsel performansı etkileyen önemli bir faktördür. Motive olmuş çalışanlar daha yüksek düzeyde üretkenlik, bağlılık ve yenilikçilik sergileme eğilimindedir ve bu da toplu olarak örgütsel çıktıları artırır. Çalışan motivasyonu ve kurumsal performans arasındaki dinamikleri anlamak, yüksek performanslı bir işgücünü teşvik etmeyi amaçlayan yöneticiler için çok önemlidir (Dobre, 2013). Yöneticiler, amaç ve anlam belirleyerek çalışanlara yaptıkları işe yönelik bağlılık ve motivasyonlarını artırır (Okan & Okan, 2024).

Ampirik çalışmalar sürekli olarak çalışan motivasyonu ve kurumsal performans arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Örneğin, Abioro (2013), +0,8307 korelasyon katsayısı ile çalışan motivasyonu ve örgütsel performans arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koyan bir çalışma yürütmüştür. Bu bulgu, motivasyonun örgütsel başarının itici gücü olarak öneminin altını çizmektedir. Benzer şekilde, Dobre (2013) de motive olmuş çalışanların örgütsel hedeflere etkili bir şekilde katkıda bulunma olasılığının daha yüksek olduğunu ve bunun da performans ölçütlerinde iyileşmeye yol açtığını vurgulamıştır. Motivasyon ile performans arasında yakın bir ilişki bulunmakta, bu bağlamda yeterli motivasyonu elde edememiş çalışanlar gerekli performansı gösterememektedir (Koçel, 2018).

Bu ilişkinin teorik temellerine bakıldığında, yerleşik motivasyon teorilerine dayandığı görülmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in iki faktör teorisi, çalışanların içsel ve dışsal ihtiyaçlarının karşılanmasının nasıl daha yüksek motivasyona ve sonuç olarak daha iyi örgütsel performansa yol açabileceğini anlamak için çerçeveler sağlamaktadır. Bu teoriler, iş tatmini, tanınma ve kişisel gelişim fırsatları gibi faktörlerin ele alınmasının çalışanların motivasyon düzeylerini önemli ölçüde etkileyebileceğini öne sürmektedir (Ihensekhien & Joel, 2023).

Ayrıca, etkili yönetim sistemlerinin uygulanması, çalışanların motivasyonunu artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Kalogiannidis (2021) tarafından yapılan bir çalışma, iyi yapılandırılmış yönetim

uygulamalarına sahip örgütlerin daha yüksek düzeyde çalışan motivasyonu oluşturma eğiliminde olduğunu ve bunun da örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır. Araştırma, açık iletişim, hedef belirleme ve performans geri bildiriminin çalışanlar arasında yüksek motivasyon seviyelerinin korunmasında etkili olduğunu göstermiştir. Z kuşağı çalışanları, hiyerarşik ve katı yapılar yerine, açık iletişime dayalı şeffaf bir yönetim yaklaşımını tercih etmektedirler. Yıllık olarak performans değerlendirmeleri yerine, düzenli bir şekilde geri bildirim almak ve yöneticileriyle doğrudan iletişim kurmak istemektedirler (Kalustyan, 2025).

Yönetim sistemlerine ek olarak, çalışma ortamı da çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Gazi ve arkadaşları (2024), iyi bir iş yaşamının temel özellikleri, güvenli bir çalışma ortamı, yüksek ücretlendirme, ödüller, eşit iş olanakları ve gelişim beklentileri gibi faktörlerin, çalışanların motivasyonu ile bağlantılı olan iş yaşamının kalitesini önemli ölçüde etkilediğini bulmuştur.

Ayrıca, bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlaştırılması motivasyonun sürdürülmesi için esastır. Çalışanlar, kişisel hedeflerinin kurumun misyonuyla uyum içinde olduğunu algıladıklarında, rollerine bağlılıkları ve kendilerini adanma olasılıkları daha yüksektir. Bu uyum, sürdürülebilir motivasyon ve performansın kritik bileşenleri olan amaç ve aidiyet duygusunu teşvik eder (Lawrence & Nohria, 2002). Yöneticiler çalışanlarından maksimum verim almak istiyorlarsa öncelikle çalışanları da birçok yönüyle tanıma konusunda efor sarf etmelidir (Özkalp & Kirel, 2018).

Çalışan motivasyonu ve örgütsel performans arasındaki ilişki çok yönlüdür. Yönetim uygulamaları, çalışma ortamı ve hedef uyumu dahil olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Performansı artırmayı hedefleyen örgütler, çalışan motivasyonunu teşvik eden stratejilere öncelik vermeli ve bunu başarının kilit bir itici gücü olarak kabul etmelidir (Dobre, 2013; Kalogiannidis, 2021).

ZORLUKLAR VE POTANSİYEL ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

Günümüzün dinamik çalışma ortamında örgütler, performans ve büyümeyi engelleyebilecek sayısız zorlukla karşı karşıyadır. Bu

zorlukların üstesinden gelmek stratejik planlama, uyum sağlama ve etkili çözüm stratejilerinin uygulanmasını gerektirir.

Teknolojik Gelişmeler ve Entegrasyon

Teknolojik değişimin hızlı temposu, rekabet gücünü korumaya çalışan örgütler için önemli zorluklar teşkil etmektedir. Yeni teknolojileri mevcut iş akışlarına entegre etmek göz korkutucu olabilir, genellikle çalışanların direnci ve uygun eğitim eksikliği ile karşılaşılır. Bunun üstesinden gelmek için örgütler sürekli öğrenme ve gelişim programlarına yatırım yapmalı, çalışanların teknolojik değişikliklere uyum sağlamak için gerekli becerilerle donatılmasını sağlamalıdır. Başarılı dijital dönüşüm girişimleri, yukarıdan aşağıya bağlılık, ileriye dönük iyi tanımlanmış bir yol ve ekip çalışmasına değer veren bir kültür gerektirir. Çalışanların endişelerini gideren ve dijital teknolojilerin faydalarından yararlanan etkili değişim yönetimi stratejileri bu girişimlerin ayrılmaz bir parçasıdır (Palad, 2022). Zaten dijital dünyada doğan Z kuşağı çalışanları, çalıştıkları iş ortamlarında teknolojinin etkin bir şekilde kullanılmasını beklemektedirler. Klasik kâğıt üzerindeki süreçler yerine otomasyon, yapay zeka ve dijital araçların kullanıldığı iş ortamlarında çalışmayı arzulamaktadırlar (Kalustyan, 2025).

Bilgi Yoğun Kuruluşlarda Performans Ölçümü

Bilgi yoğun örgütler, çıktılarının soyut doğası nedeniyle performans ölçümünde sıklıkla zorlanırlar. Geleneksel performans ölçümleri, bilgi çalışanları tarafından üretilen değeri etkili bir şekilde yakalayamayabilir. Bunu ele almak için örgütler bireysel ve kurumsal bakış açılarını dikkate alan özel ölçüm yaklaşımları benimseyebilir. Bu bütüncül bakış açısı, performansın daha doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlar ve genel kurumsal etkinliği artıran uygulamaların geliştirilmesini destekler (Jääskeläinen & Laihonen, 2013)

Performans Değerlendirmelerinde Önyargı

Performans değerlendirmelerindeki önyargı ve öznellik, çalışanların moralini ve yönetime olan güvenini zedeleyebilir. Araştırmalar, çalışanların önemli bir kısmının değerlendirmelerini taraflı olarak algıladığını ve bu durumun da kayırma ve haksız muamele gibi sorunlara yol açtığını göstermektedir. Bunu azaltmak için örgütler, performans verilerini objektif bir şekilde analiz etmek için gelişmiş algoritmalar ve makine öğrenimi modelleri gibi veri odaklı yaklaşımlar uygulayabilir.

Ayrıca, 360 derece geri bildirim sistemlerinin benimsenmesi, çalışan performansına ilişkin daha kapsamlı ve dengeli bir görüş sağlayarak adalet ve kapsayıcılık kültürünü teşvik edebilir (Vorecol, 2024).

Stratejik Planlama ve Organizasyonel Performans

Stratejik planlama, organizasyonel performansın artırılmasında çok önemli bir rol oynar. Kuruluşlar, net hedefler belirleyerek ve kaynakları buna göre hizalayarak karmaşık ortamlarda daha etkili bir şekilde hareket edebilirler. Araştırmalar stratejik planlamanın hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçütlerini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Örneğin, sağlık sektöründe stratejik planlama, örgütsel verimliliğin ve rekabet gücünün artmasıyla ilişkilendirilmiştir (Osintsev & Khalilian, 2023).

SONUÇ

Z kuşağı çalışanlarının değişen işyeri beklentileri, geleneksel yönetim paradigmalarına meydan okumakta ve kurumsal disiplin ile bireysel özgürlük arasında hassas bir denge kurulmasını gerektirmektedir. Bu kuşaklar profesyonel yaşamlarında özerklik, esneklik ve amaca öncelik verirken, aynı zamanda liderliklerinden yapı, netlik ve geri bildirim aramaktadırlar. Bu nedenle, temel yönetsel zorluk, görünüşte çelişkili olan bu taleplerin uzlaştırılmasında yatmaktadır.

Bu bölüm, aşırı katı örgütsel yapıların çalışanların verimliliğini ve bağlılığı engelleyebileceğini, genç çalışanlar arasında daha yüksek işten ayrılma oranlarına yol açabileceğini göstermiştir. Aynı zamanda, aşırı derecede yapılandırılmamış veya esnek bir yaklaşım da verimliliğin azalmasına, hesap verebilirliğin belirsizleşmesine ve ekip uyumunun azalmasına sebebiyet verebilir. Bu nedenle, sürdürülebilir başarı için esnek çalışma sistemlerini açıkça tanımlanmış bir çerçeve içine yerleştiren yönetim stratejileri tasarlamakta yatmaktadır. Örneğin, esnek çalışma modelleri, hedef odaklı performans ölçütleri, katılımcı ve dönüşümcü liderlik tarzları bu dengenin korunmasında etkili yaklaşımlar olarak ortaya çıkmıştır.

Ayrıca, yeni nesil şeffaflığa, kapsayıcılığa ve kişisel gelişim fırsatlarına değer vermektedir. Çevik ekip yapıları, sürekli geri bildirim döngüleri, bireyselleştirilmiş kariyer gelişim planları gibi bu değerleri tanıyan yönetim stratejilerinin bağlılığı ve uzun vadeli kurumsal sadakati teşvik etme olasılığı daha yüksektir. Sonuç olarak, "disiplin mi, özgürlük

mü?" sorusu kesin bir tercih olarak görülmemelidir. Bu iki kavram arasında denge kurabilen, esnek düşünebilen ve çalışanlarını anlayabilen liderlerin başarılı olabileceği bir alan olarak görülmelidir.

Bu bölüm, Z kuşağı çalışanlarını etkili bir şekilde yönetmek ve elde tutmak için, örgütlerin bir yandan örgütsel tutarlılığı sürdürürken diğer yandan kişisel özerkliğe saygı duyan bir liderlik kültürü geliştirmeleri gerektiği sonucuna varmaktadır. Disiplinli, değer odaklı bir çerçeve içinde özgürlük sunan bir liderlik kültürünün meydana getirilmesi önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Abioro, M. (2013). Effect of employee motivation on organizational performance. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(3), 1–20.
- Andri, F. F., & Moko, W. (2024). The influence of transformational leadership on employee performance across generations (Gen X, Gen Y, Gen Z) with employee motivation as a mediating variable: Case study at PT. BCA, Tbk. regional office VII, Malang City, East Java. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(9). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i9.3863>
- Breck, B. M., Dennis, C. B., & Leedahl, S. N. (2018). Implementing reverse mentoring to address social isolation among older adults. *Journal of Gerontological Social Work*, 61(5), 513–525. <https://doi.org/10.1080/01634372.2018.1448030>
- Buick, F., Blackman, D. A., Glennie, M., Weeratunga, V., & O'Donnell, M. E. (2024). Different Approaches to Managerial Support for Flexible Working: Implications for Public Sector Employee Well-Being. *Public Personnel Management*, 53(3), 377–405. <https://doi.org/10.1177/00910260241226731>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 7, pp. 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Cismaru, L., & Iunius, R. (2020). Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry: Reverse Mentoring—An Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees. *Sustainability*, 12(1), 263. <https://doi.org/10.3390/su12010263>
- Deloitte. (2024). Deloitte's 2024 Gen Z and Millennial Survey finds these generations stay true to their values as they navigate a rapidly changing world. <https://www.deloitte.com/cn/en/about/press-room/deloitte-2024-gen-z-and-millennial-survey.html>, (E.T.: 10.07.2025).
- Dimock, M. (2019). Defining Generations: Where Millennials End and Generation Z Begins. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>, (E.T.: 23.08.2025).
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53–60.
- Ferdous, T., Ali, M., & French, E. (2021). Use of flexible work practices and employee outcomes: The role of work–life balance and employee age. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 833–853. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.44>
- Financial Times. (2024). Learning to mind the gaps in multigenerational workplaces. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/fal1c2407-86da-4f34-8bfc-1fce2db657d1>, (E.T.: 12.09.2025).
- Franklin, A. L., & Pagan, J. F. (2006). Organization culture as an explanation for employee discipline practices. *Review of Public Personnel Administration*, 26(1), 52–73. <https://doi.org/10.1177/0734371X05277335>
- Gazi, M. A. I., Al Masud, A., Yusof, M. F., Islam, M. A., Rahman, M. K., & Wang, Q. (2024). Factors affecting the quality of work life for industrial labour force: empirical evidence from a developing country. *BMC psychology*, 12(1), 589. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02073-1>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Ihensekhien, O. A., & Joel, C. A. (2023). Abraham Maslow's hierarchy of needs and Frederick Herzberg's two-factor motivation theories: Implications for organizational performance. *The Romanian Economic Journal*, 85. <https://doi.org/10.24818/rej/2023/85/04>
- Jääskeläinen, A., & Laihonen, H. (2013). Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(4), 350–363. <https://doi.org/10.1108/17410401311329607>
- Jooss, S., McDonnell, A., & Conroy, K. (2021). Flexible global working arrangements: An integrative review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(4), Article 100780. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780>

- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. *Journal of Business and Management*, 23(1), 1–8.
- Kalustyan, K. (2025). Yeni Nesil Çalışan Beklentileri: Gen Z'nin İş Dünyasına Bakışı ve Uyum Sağlayan İK Stratejileri. <https://satinalmadergisi.com/yeni-nesil-calisan-beklentileri-gen-znin-is-dunyasına-bakisi-ve-uyum-saglayan-ik-stratejileri/>, (E.T.: 14.09.2025).
- Karaman, A., & Efeoglu, M. S. (2022). Z kuşağı ve kariyer planlaması: Bir üniversite örneği. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 465-487. <https://doi.org/10.47097/piar.1182171>
- Keskin, S. (2021). Z Kuşağını finteckleri kullanmaya motive eden unsurların tespitine yönelik ampirik bir çalışma. *Ahi Evran Akademik*, 2(2), 153-161.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. 17. Baskı. İstanbul: Beta.
- Lawrence, P. R. & Nohria, N. (2002). *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Molek, N., Markič, M., Janežič, D., Lužar, M., & Brčar, F. (2023). Leadership styles and generational differences in manufacturing and service organizations. *Organizacija*, 56(3). <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0015>
- Neale, N., Butterfield, K., Goodstein, J., & Tripp, T. M. (2020). Managers' restorative versus punitive responses to employee wrongdoing: A qualitative investigation. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3970-3>
- Ng, E. S., Lyons, S., & Schweitzer, L. (Eds.). (2012). *Managing the New Workforce. International Perspectives on the Millennial Generation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857933010>
- Okan, N., & Okan, Y. T. (2021). Kısa dönüşümcü liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve psikometrik yönden incelenmesi. *Turkish Studies - Social*, 16(2), 687-700. <https://dx.doi.org/10.47356/TurkishStudies.48329>.
- Okan, Y. T. & Gülekin, N. (2023). Örgütsel stres ve çalışanlarda stres yönetimi. B. E. Biçer & O. Şanlı (Ed.), *Sosyal, İnsan ve İdari Bilimlerde Güncel Yaklaşımlar 2* (s. 1137–1160). Duvar Yayınevi. ISBN: 978-625-6585-25-6.
- Okan, Y. T., & Okan, N. (2024). Spiritual Leadership Scale: Theoretical Foundations and Empirical Validation in the Context of Turkish Employees. *Journal of Religion and Health* 63, 3829–3845 (2024). <https://doi.org/10.1007/s10943-024-02099-0>
- Osintsev, N., & Khalilian, B. (2023). Does organizational performance increase with innovation and strategic planning? *Journal of Operational and Strategic Analytics*, 1(1), 25–33. <https://doi.org/10.56578/josa010104>
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel davranış*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Palad, J. B. (2022). Strategies for Improving Organizational Efficiency, Productivity, and Performance through Technology Adoption. *Journal of Management and Administration Provision*, 2(3), 88-94. <https://doi.org/10.55885/jmap.v2i3.230>
- Pekel, B., Kaya, T., Çalışkan, F., Doğan, M., Öner, S., Kaya, T., Özyıldız, Z. & Erbay, E. (2020). Z kuşağı öğrencilerinin iş hayatı kişilik özelliklerinin ve iş beklentilerinin belirlenmesi: Ankara Üniversitesi örneği. *Sağlık Hizmetlerinde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 1(1), 1-9.
- S2Verify. (2024). *How Gen Z's Demand for Work-Life Balance Is Changing Culture*. <https://s2verify.com/resource/gen-z-demands-work-life-balance/>, (E.T.: 21.08.2025).
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: The mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1221–1238. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0396>
- Seo, J. J., & Kim, E. E. K. (2024). Flexible work systems: Preparing employees for the new normal. *Journal of Business Strategy*, 45(2), 133–141. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2022-0175>
- Serinkan, C., & Abalı, S. (2024). Z kuşağı ve kariyer planlama: Lise öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 8(16), 73-94. <https://doi.org/10.31006/gipad.1580376>

- Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>
- Söner, O. (2024). Kuşaklar arası anlayış: X, Y ve Z'nin kariyer değişimleri üzerine bir inceleme. *Çekmece Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(25), 169-189. <https://doi.org/10.55483/cekmece.1587041>
- Vorecol. (2024). What are the key challenges faced by organizations when implementing objective-based performance evaluation systems? <https://vorecol.com/blogs/blog-what-are-the-key-challenges-faced-by-organizations-when-implementing-objectivebased-performance-evaluation-systems-14699>, (E.T.: 17.08.2025).
- Wall Street Journal. (2024). Netflix is rethinking employee freedom, a core tenet of its vaunted culture. <https://www.wsj.com/business/media/netflix-is-rethinking-employee-freedom-a-core-tenet-of-its-vaunted-culture-a33f78e5> (E.T.: 16.08.2025).
- Weoll. (2022). 5 maddede Z kuşağının işyerinden beklentilerini anlamak. Weoll. <https://weoll.com.tr/5-maddede-z-kusaginin-isyerinden-beklentilerini-anlamak/>, (E.T.: 12.09.2025).

TURİZM SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SİNİZM: SEYAHAT ACENTESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Yonca Bakır*, Erkan Nur**

GİRİŞ

Sinizm, küçümseme, öfke, utanç ve rahatsızlık gibi duygusal bileşenleri tetikleyen yoğun olumsuz duygularla karakterize edilen bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Abraham, 2000: 269). Örgütsel sinizm ise çalışanların örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğuna ilişkin inançlarını içermektedir. Bu bakış açısına göre samimiyet, adalet, dürüstlük gibi temel değerler örgütsel çıkarlar doğrultusunda geri plana itilmekte ya da göz ardı edilmektedir (Berneth vd., 2007: 311). Bu bağlamda örgütsel sinizm, çalışanların örgüte yönelik memnuniyetsizlik hissetmeleri sonucunda, örgüt yönetiminin dürüstlük, adalet ve şeffaflık gibi temel ilkelere uymadığına dair inançlarının oluşmasıyla ortaya çıkan bir tutum olarak değerlendirilmektedir (Durrah vd., 2019: 1203).

Dean ve arkadaşları (1998: 345) örgütsel sinizmi, çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar bütünü olarak açıklamaktadır. Bu tutumların ise bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu boyutlardan ilki olan *bilişsel boyut*, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair güçlü bir inancı ifade etmektedir. Bu inanç, insanların eylemlerinin iyiliği ve samimiyetine duyulan güvensizlikle birleşerek örgütsel sinizmin zihinsel temelini oluşturmaktadır. Bu çerçevede örgütsel sinikler, örgütlerinin adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi değerleri çıkarlar uğruna göz ardı ettiğine ve vicdansız davranışların norm hâline geldiğine inanabilmektedir. Örgütsel sinizmin *duyuşsal boyutu*, örgütte yaşanan olumsuz durumların tetiklediği güçlü duygusal tepkilerden oluşmaktadır. Saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç gibi duygular bu boyutun merkezinde yer almakta ve sinizmin hem düşünsel hem de duygusal bir süreç

* Doktora Öğrencisi, Harran Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, yoncabakir27@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8498-2050.

²Dr. Öğr. Üyesi, Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, erkan.nur@harran.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5131-4742.

**

olduğunu göstermektedir. Özellikle “öfke-hiddet, tiksinti-iğrenme, hor görme-küçümseme, utanç-aşağılanma ve sıkıntı-ıstırap” gibi duyguların sinik tutumlarla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bu yoğun duygusal tepkiler, sinizmin yalnızca bir değerlendirme değil, aynı zamanda duygusal bir deneyim olduğunu ortaya koymaktadır. *Davranışsal boyut* ise çalışanların örgüte yönelik olumsuz inanç ve duygularını dışa yansıttıkları davranışsal eğilimleri kapsamaktadır. Bu bağlamda sinik çalışanlar, örgüt hakkında şikâyetle bulunma, eleştirel söylemler geliştirme, olumsuz yorumlar yapma ve alaycı mizah kullanma gibi davranışlarda bulunabilmektedir. Literatürde sinik tutumların belirli tekil davranışlardan ziyade genel davranış türlerine yönelim şeklinde ortaya çıktığı belirtilmektedir. Örneğin, bir çalışanın işletmenin çevresel faaliyetlerini yalnızca halkla ilişkiler amacıyla gerçekleştirdiğini iddia etmesi, sinik davranışın tipik bir dışavurumu olarak değerlendirilmektedir (Dean vd., 1998: 345-346).

Örgütsel sinizmin kuramsal temeli çoğunlukla Sosyal Değişim Teorisine dayanmaktadır (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Munir vd., 2016; Özkara vd., 2019; Ali vd., 2022; Develi ve Özer, 2024). Sosyal Değişim Teorisi, bireylerin sosyal çevreleriyle karşılıklı kaynak alışverişine dayalı ilişkiler geliştirdiğini öne sürmektedir (Bartlett, 1999’dan akt. Sezgin vd., 2016: 417). Bu ilişkiler yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda daha geniş sosyal yükümlülükleri de içermekte ve karşılıklılık ilkesi çerçevesinde işlemektedir. Bireyler karşılıklı denge sağlanan ilişkilerde kendilerini daha güvende ve tatmin olmuş hissetmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 627). Dolayısıyla sosyal değişim, bireylerin beklentilerinin ve çıkar arayışlarının sosyal ilişkileri şekillendirmesiyle ortaya çıkmaktadır ve bu süreçte sosyal ödüller bireyleri bir ilişkiden diğerine yönlendirmektedir (Blau 1964’ten akt. Munir vd., 2016: 255-256). Bu çerçevede örgütsel sinizm, çalışanların örgütle kurdukları değişim ilişkisinde güven, adalet, karşılıklılık ve dürüstlük gibi olguların zedelendiğini algılamaları sonucunda gelişen bir tutum olarak değerlendirilebilir.

Alan yazın incelendiğinde, örgütsel sinizmin demografik değişkenlerle ilişkisine yönelik bulguların çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Örneğin hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada, katılımcıların genel olarak orta düzeyde örgütsel sinizm sergiledikleri; davranışsal boyut ile mesleki hizmet süresi, bilişsel boyut ile çalışma süresi ve duyuşsal ile bilişsel boyutlar ile eğitim düzeyi arasında anlamlı

farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Buna karşın yaş değişkeninin örgütsel sinizmin herhangi bir boyutuyla ilişkili olmadığı saptanmıştır (Tayfun ve Çatır, 2014). Sağlık çalışanlarıyla gerçekleştirilen bir başka araştırmada, örgütsel sinizm algılarının eğitim düzeyine göre değişmediği; ancak cinsiyet, medeni durum, yaş ve deneyim gibi diğer bazı demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir (Çankaya, 2018).

Öğretmenler üzerine yapılan çalışmalarda ise bazı demografik değişkenlere bağlı olarak örgütsel sinizm düzeylerinde farklılaşmalar görülebilmektedir. Nitekim öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin mesleki deneyim ve eğitim durumuna göre farklılaştığı bildirilmiştir (Kalağan ve Güzeller, 2010). Buna karşın cinsiyet, yaş, mesleki deneyim ve medeni durum açısından öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı da tespit edilmiştir (Ergen ve İnce, 2017; Gökçe ve Levent, 2022). Öte yandan öğretmenlerin çalışma süresi ve yaşlarına bağlı olarak örgütsel sinizm tutumlarında anlamlı farklılıklar bulunduğunu bildiren araştırmalar da mevcuttur (Akpolat ve Oğuz, 2021). Ayrıca çeşitli çalışmalarda örgütsel sinizmin cinsiyete göre değişmediği ortaya konmuştur (Andersson ve Bateman, 1997; Wanous, Reichers ve Austin, 2000; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Yaş değişkeni bakımından da farklı örneklem gruplarında yapılan çalışmalar, yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir (Mirvis ve Kanter, 1991; Andersson, 1996; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

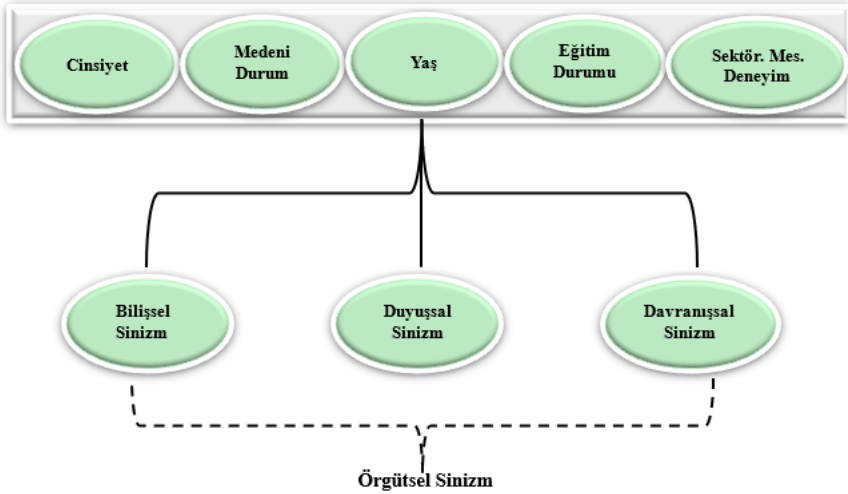
Örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmaların büyük bölümünün sağlık ve eğitim sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Hemşireler, öğretmenler gibi kamu hizmeti sunan meslek gruplarında bu konunun sıkça incelendiği görülse de turizm sektörüne yönelik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Oysa turizm sektörü, yoğun çalışma temposu, müşteri ilişkileri ve mevsimsellik gibi özellikleri nedeniyle sinizmin ortaya çıkmasına elverişli bir yapıya sahiptir. Buna rağmen literatürde turizm çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerini ve demografik özelliklere göre olası farklılıkları ele alan araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu durum, turizm alanında yapılacak çalışmaların hem literatürdeki boşluğu doldurması hem de sektörün çalışma koşullarının çalışan tutumları üzerindeki etkisini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı, Modeli ve Geliştirilen Hipotezler

Bu araştırmanın amacı, Türkiye genelinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve sektördeki mesleki deneyim gibi çeşitli demografik değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

Araştırmanın amacı ve kuramsal çerçeve doğrultusunda oluşturulan model, Şekil 1’de gösterildiği biçimde tasarlanmıştır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın kuramsal çerçevesi ve amaçları doğrultusunda yapılandırılan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2: Çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3: Çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4: Çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5: Çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal örgütsel sinizm düzeyleri ile sektördeki mesleki deneyim değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Araştırma Evreni, Örneklem Yapısı ve Örneklem Süreci

Bu çalışmanın evrenini, Türkiye genelinde seyahat acentalarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada ideal olarak evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiş; ancak zaman, maliyet ve erişilebilirlik gibi sınırlılıklar nedeniyle örneklem yöntemine başvurulmuştur. Bu doğrultuda, veri toplama sürecinde kolayda örneklem tekniği tercih edilmiştir. Araştırma verileri, 15 Ekim 2025 – 3 Kasım 2025 tarihleri arasında çevrim içi anket aracılığıyla elde edilmiştir. Bu süreçte toplam 211 katılımcı anketi doldurmuş; ancak kontrol sorularına hatalı yanıt verenler ve uç değer olarak belirlenen gözlemler çıkarıldıktan sonra 189 geçerli veri analize dâhil edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliği, literatürde yaygın olarak kullanılan örneklem/madde sayısı oranı dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Kline (2011) ve Hair ve diğerleri (2014), çok değişkenli analizlerde bu oranın en az 10:1 olması gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışmada ulaşılan 189 kişilik örneklem, kullanılan ölçeğin 13 maddelik yapısı göz önüne alındığında yaklaşık 15:1 oranına karşılık gelmekte olup örneklem büyüklüğünün analizler için yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

Ölçüm Araçları

Araştırmada, Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından gerçekleştirilen örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut ve toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Uyarlama çalışmasında ölçeğin genel Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı .91 olarak raporlanmıştır. Boyut bazında incelendiğinde ise bilişsel boyut için .87, duyuşsal boyut için .94 ve davranışsal boyut için .82 olmak üzere genel olarak yüksek düzeyde güvenilirlik elde edilmiştir. Ölçekte yer alan sorular, “*Kesinlikle Katılmıyorum*” ile “*Kesinlikle Katılıyorum*” aralığında düzenlenmiş beşli Likert tipi bir ölçüm formatında tasarlanmıştır. Ayrıca çalışmada, katılımcıların sosyo-

demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve sektördeki mesleki deneyimlerini ölçmeye yönelik beş demografik soru araştırmacılar tarafından eklenmiştir.

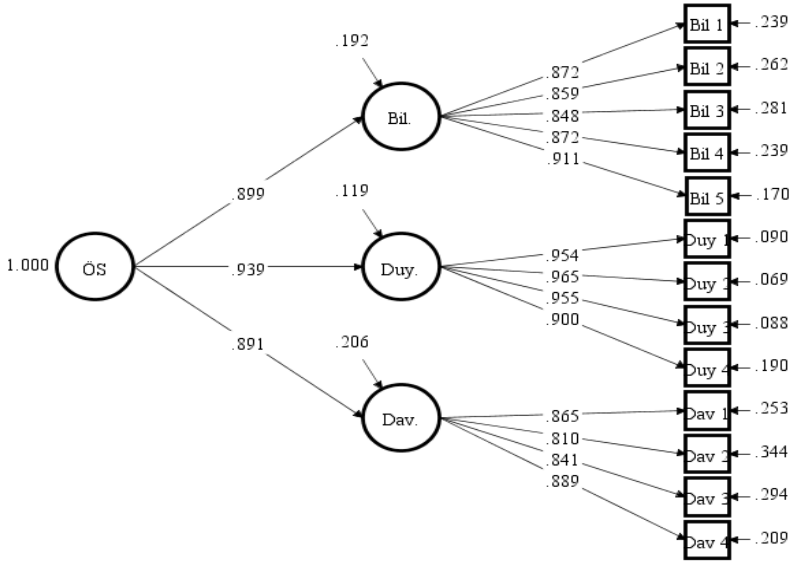
BULGULAR

Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan seyahat acentaları çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %55,6'sının (n=105) erkek, %44,4'ünün (n=84) kadın olduğu belirlenmiştir. Yaş dağılımı açısından katılımcıların %51,9'u (n=98) 18–35 yaş aralığında, %48,1'i (n=91) ise 36 yaş ve üzerindedir. Medeni durum değişkenine göre katılımcıların %73,5'i (n=139) evli, %26,5'i (n=50) bekârdır. Eğitim düzeyi incelendiğinde katılımcıların %78,3'ünün (n=148) lisans mezunu olduğu; %21,7'sinin (n=41) ise diğer eğitim düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Sektörde mesleki deneyim bakımından ise katılımcıların %45,5'i (n=86) 11 yıl ve üzeri deneyime, %37,6'sı (n=71) 6–10 yıl deneyime, %16,9'u (n=32) ise 1–5 yıl deneyime sahiptir. Bu bulgular, araştırma örnekleminin büyük ölçüde erkek, eğitim düzeyi yüksek ve sektörde orta ile ileri düzey mesleki deneyime sahip çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Geçerlilik, Güvenilirlik ve Normallik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçeğin faktör yapısının doğrulanmak amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçüm modeline ilişkin DFA sonuçlarına ait görsel, Şekil 2'de sunulmuştur:



Şekil 2: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA Diyagramı

Şekil 2’de örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin ikinci düzey DFA sonuçları sunulmaktadır. Modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; $\chi^2/df = 2.21$, $p = 0.004$, $RMSEA = 0.079$, $CFI = 0.955$, $TLI = 0.943$ ve $SRMR = 0.051$ olarak elde edilmiştir. Bu değerler, literatürde belirtilen kabul edilebilir sınırlar içinde yer almakta olup modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Schermelleh-Engel vd., 2003; Meydan ve Şeşen, 2011). Ayrıca, ikinci düzey faktör yüklerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda yüksek ve anlamlı bulunması, örgütsel sinizm yapısının hiyerarşik ve çok boyutlu bir model ile tutarlı olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 1: Ölçeğin Geçerliliği, Güvenilirliği ve Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular

Değişken	Cronbach’s Alpha	CR	AVE	Çarpıklık-Basıklık
Örgütsel Sinizm	.967	.935	.828	(.188) - (-.734)
Bilişsel Sinizm	.940	.940	.762	(.174) - (-.754)
Duyuşsal Sinizm	.940	.970	.891	(.376) - (-.667)
Davranışsal Sinizm	.969	.913	.725	(.210) - (-.789)

Tablo 1’de, araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeğine ve ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik, geçerlik ve normallik analiz sonuçları sunulmaktadır. Ölçeğin genel Cronbach’s Alpha değeri $\alpha = .967$ olup, alt boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayıları bilişsel sinizm için $\alpha = .940$, duyuşsal sinizm için $\alpha = .940$ ve davranışsal sinizm için $\alpha = .969$ olarak bulunmuştur. Tüm değerlerin .70’in oldukça üzerinde olması, ölçeğin ve alt boyutlarının yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Sipahi vd., 2008). Yakınsak geçerlilik kapsamında hesaplanan CR değerleri örgütsel sinizm için .935, bilişsel sinizm için .940, duyuşsal sinizm için .970 ve davranışsal sinizm için .913 olarak elde edilmiştir. AVE değerleri ise sırasıyla .828, .762, .891 ve .725 şeklindedir. Tüm CR ve AVE değerlerinin literatürde önerilen $CR > .70$, $AVE > .50$ ve $CR > AVE$ ölçütlerini karşılaması, ölçeğin genel yapısının ve alt boyutlarının güçlü yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Gürbüz, 2019; Hair vd., 2014). Verilerin normalliğini değerlendirmek amacıyla incelenen çarpıklık ve basıklık katsayılarının tamamının ± 1.5 aralığında yer alması, normallik varsayımının karşılandığını ve bu doğrultuda parametrik analizlerin uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015).

Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Tablo 2: Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama (O)	S.S.	S. H.O.	
Bilişsel Sinizm	Kadın	84	2.63	1.080	.117	
	Erkek	105	2.86	1.048	.102	
Duyuşsal Sinizm	Kadın	84	2.48	1.178	.128	
	Erkek	105	2.73	1.125	.109	
Davranışsal Sinizm	Kadın	84	2.53	1.102	.120	
	Erkek	105	2.83	1.028	.100	
Levene Testi (Varyansların Eşitliği Varsayımı)			Ortalamaların Eşitliği Varsayımı			
Değişken	Eşitlik Durumu	F	p1	p2	O.F.	S.H.F.
Bilişsel Sinizm	V.E.	.235	.628	.143	-.229	.155
	V.E.D.			.144	-.229	.156

Duyuşsal Sinizm	V.E.	.475	.492	.141	-.248	.168
	V.E.D.			.143	-.248	.169
Davranışsal Sinizm	V.E.	.692	.407	.055	-.300	.155
	V.E.D.			.057	-.300	.156
<i>V.E.: Varyanslar eşitse</i>		<i>S.H.O.: Standart hata ortalaması</i>				
<i>V.E.D.: Varyanslar eşit değilse</i>		<i>O.F.: Ortalama farkı</i>				
		<i>S.H.F.: Standart hata farkı</i>				
<i>S.S.: Standart sapma</i>						

Tablo 2’de, seyahat acentaları çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi sonuçları raporlanmaktadır. Levene testi sonuçları tüm boyutlarda $p1 > .05$ olduğundan, analizlerde eşit varyans varsayımı dikkate alınmıştır. T-testi bulguları incelendiğinde; bilişsel sinizm ($p2 = .143$), duyuşsal sinizm ($p2 = .141$) ve davranışsal sinizm ($p = .055$) düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda **H1 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 3: Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama (O)	S.S.	S. H.O.
Bilişsel Sinizm	Evli	139	2.76	1.020	.086
	Bekar	50	2.76	1.196	.169
Duyuşsal Sinizm	Evli	139	2.64	1.132	.096
	Bekar	50	2.55	1.217	.172
Davranışsal Sinizm	Evli	139	2.73	1.070	.090
	Bekar	50	2.62	1.075	.152
Levene Testi					
(Varyansların Eşitliği Varsayımı)			Ortalamaların Eşitliği Varsayımı		
Değişken	Eşitlik Durumu	F	p1	p2	O.F. S.H.F.
Bilişsel Sinizm	V.E.	2.17	.142	.982	.004 .176
	V.E.D.			.983	.004 .190

Duyuşsal Sinizm	V.E.	.190	.663	.616	.095	.190
	V.E.D.			.629	.095	.197
Davranışsal Sinizm	V.E.	.369	.544	.527	.112	.176
	V.E.D.			.529	.112	.177

Tablo 3’te, seyahat acentaları çalışanlarının medeni durum değişkenine göre örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi sonuçları sunulmaktadır. Levene testi değerleri tüm boyutlarda $p1 > .05$ olduğundan, varyansların homojen olduğu ve analizlerin eşit varyans varsayımı altında yürütüldüğü anlaşılmaktadır. T-testi sonuçları incelendiğinde; bilişsel sinizm ($p2 = .982$), duyuşsal sinizm ($p2 = .616$) ve davranışsal sinizm ($p2 = .527$) açısından evli ve bekâr çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda **H2 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 4: Yaş Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama (O)	S.S.	S. H.O.	
Bilişsel Sinizm	18-35	98	2.80	1.085	.109	
	36 ve üzeri	91	2.71	1.049	.110	
Duyuşsal Sinizm	18-35	98	2.65	1.146	.120	
	36 ve üzeri	91	2.59	1.163	.117	
Davranışsal Sinizm	18-35	98	2.72	1.060	.107	
	36 ve üzeri	91	2.67	1.084	.113	
Levene Testi						
Değişken	(Varyansların Eşitliği Varsayımı)			Ortalamaların Eşitliği Varsayımı		
	Eşitlik Durumu	F	p1	p2	O.F.	S.H. F.
Bilişsel Sinizm	V.E.	.040	.841	.547	.093	.155
	V.E.D.			.546	.093	.155
Duyuşsal Sinizm	V.E.	.019	.315	.027	-.059	.168
	V.E.D.			.026	-.059	.168

Davranışsal Sinizm	V.E.	.088	.767	.769	.045	.156
	V.E.D.			.769	.045	.156

Not: Diğer yaş aralıklarındaki N sayısı çok kısıtlı olduğu için birleştirilmiştir.

Tablo 4'te, seyahat acentaları çalışanlarının yaş değişkenine göre örgütsel sinizmin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi sonuçları sunulmaktadır. Levene testi sonuçları tüm boyutlarda $p1 > .05$ olduğundan, analizlerde eşit varyans varsayımı dikkate alınmıştır. T-testi bulguları incelendiğinde; bilişsel sinizm ($p = .547$) ve davranışsal sinizm ($p = .769$) açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna karşın, duyuşsal sinizm boyutunda yaşa bağlı anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p = .027 < .05$). Bu doğrultuda H3 hipotezi, duyuşsal sinizm boyutu için kabul, diğer boyutlar için reddedilmiştir. Sonuç olarak **H3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir**.

Tablo 5: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama (O)	S.S.	S. H.O.	
Bilişsel Sinizm	Diğer	41	2.68	.994	.155	
	Lisans	148	2.78	1.088	.089	
Duyuşsal Sinizm	Diğer	41	2.66	1.097	.171	
	Lisans	148	2.60	1.171	.096	
Davranışsal Sinizm	Diğer	41	2.66	1.030	.160	
	Lisans	148	2.71	1.083	.089	
Levene Testi						
Değişken	(Varyansların Eşitliği Varsayımı)			Ortalamaların Eşitliği Varsayımı		
	Eşitlik Durumu	F	p1	p2	O.F.	S.H.F.
Bilişsel Sinizm	V.E.	.763	.383	.611	-.095	.763
	V.E.D.			.594	-.095	

Duyuşsal Sinizm	V.E.	.421	.517	.782	.056	.421
	V.E.D.			.775	.056	
Davranışsal Sinizm	V.E.	.726	.395	.799	-.048	.726
	V.E.D.			.794	-.048	

Not: **Diğer eğitim gruplarındaki N sayısı çok kısıtlı olduğu için ilgili gruplar diğer grup sekmesi altında birleştirilmiştir.**

Tablo 5’te, seyahat acentaları çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi sonuçları sunulmaktadır. Levene testi değerleri tüm boyutlarda $p1 > .05$ olduğundan, varyansların homojen olduğu ve analizlerin eşit varyans varsayımı altında yürütüldüğü anlaşılmaktadır. T-testi sonuçları incelendiğinde; bilişsel sinizm ($p2 = .611$), duyuşsal sinizm ($p2 = .782$) ve davranışsal sinizm ($p2 = .799$) açısından eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda **H4 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 6: Sektördeki Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler						Varyansların Homojenliğine Karar						Kriter Test
Değişkenler	Grup (Sektördeki Mesleki Deneyim)	N	O	S.S.	S.H.	Kriter	L.İ.	Df1	Df2	P	S.	
Bilişsel Sinizm	1-5 yıl	32	2.76	1.06	.187	O.D	.597	2	186	.552	V. Homojen	Anova Testi
	6-10 yıl	71	2.94	1.01	.120							
	11 ve üzeri	86	2.61	1.10	.112							
	Toplam	189	2.76	1.06	.077							
	1-5 yıl	32	2.71	1.06	.187							
Duyuşsal Sinizm	6-10 yıl	71	2.63	1.13	.134	O.D	.792	2	186	.455	V. Homojen	Anova Testi
	11 ve üzeri	86	2.56	1.20	.130							
	Toplam	189	2.62	1.15	.083							
	1-5 yıl	32	2.86	1.09	.194							
Davranışsal	1-5 yıl	32	2.86	1.09	.194	O.D	.955	2	186	.387	Homojen	Anova

Sinizm	6-10 yıl	71	2.71	.990	.117	Testi
	11 ve üzeri	86	2.62	1.12	.121	
	Toplam	189	2.70	1.06	.077	
L.İ.: Levene İstatistiği						N: Örneklem Sayısı
S: Sonuç						S.S.: Standart Sapma
O: Ortalama Değer						S.H.: Standart Hata
ANOVA						
Değişken			P	Sonuç		
Bilişsel Sinizm			.165	Gruplar arası anlamlı farklılık yok.		
Duyuşsal Sinizm			.815	Gruplar arası anlamlı farklılık yok.		
Davranışsal Sinizm			.554	Gruplar arası anlamlı farklılık yok.		

Tablo 6 incelendiğinde, seyahat acentaları çalışanlarının sektördeki mesleki deneyim düzeylerine göre örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA sonuçları sunulmaktadır. Analiz bulguları, tüm boyutlarda $p > .05$ olduğundan, mesleki deneyim değişkenine göre bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, **H5 hipotezi reddedilmiştir.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, Türkiye genelinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu süreçte örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim değişkenleri bağlamında bağımsız örneklem t-testi ile tek yönlü ANOVA analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre örgütsel sinizmin hiçbir boyutu cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Analiz bulguları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm puanlarının kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak benzer düzeylerde olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde

örgütsel sinizmin hiçbir boyutu medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Evli ve bekâr çalışanların örgütlerine ilişkin sinik tutumlarının benzer olması, ailevi statünün örgütsel sinizm algısını belirleyen temel bir değişken olmadığını göstermektedir. Bu durum, örgütsel sinizmin bireyin kişisel yaşam koşullarından çok örgüt ortamındaki güven, şeffaflık ve adalet algılarıyla ilişkili olabileceği sonucunu desteklemektedir.

Yaş değişkenine ilişkin bulgular, örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Buna karşılık, duyuşsal boyutta ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuç, 18–35 yaş aralığındaki çalışanların duyuşsal sinizm düzeylerinin daha ileri yaştaki çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ve genç bireylerin örgüt içinde karşılaştıkları olumsuzluklara daha belirgin bir duygusal hassasiyetle tepki verebildiklerini ortaya koymaktadır.

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre eğitim düzeyi değişkeni örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal veya davranışsal boyutlarının hiçbirinde anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Bu bulgu lisans mezunları ile diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanların benzer sinizm düzeyleri sergilemesi, formel eğitimin örgütsel sinizmi belirleyen bir unsur olmadığını göstermektedir.

Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre, sektördeki mesleki deneyim değişkeni örgütsel sinizmin hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır. Hizmet süresi farklılaştıkça sinizm düzeyinin değişmemesi; örgütsel sinizmin, çalışanların iş yaşamı süresinden çok, örgütsel adalet algıları, yönetsel kararlara duyulan güven, kurum içi iletişim kalitesi ve örgütsel destek unsurları tarafından belirlendiğini göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, demografik değişkenlerin örgütsel sinizmin temel belirleyicileri olmadığı; sinizmin daha çok örgüt kültürü, yönetici davranışları, şeffaflık uygulamaları, etik yönetim anlayışı ve örgütsel adalet gibi yapısal faktörlerden etkilenebileceğini

göstermektedir. Bu nedenle örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik stratejilerin bireysel özelliklerden ziyade örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi ve yönetim politikalarının güçlendirilmesi üzerinden geliştirilmesi önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.
- Akpolat, T. ve Oğuz, E. (2021). Örgütsel sinizm algılanan örgütsel sinerjiyi nasıl yordar? Eğitim örgütlerinde bir inceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1692–1705.
- Ali, S., Shahzad, F., Hussain, I., Yongjian, P., Khan, M. M. ve Iqbal, Z. (2022). The outcomes of organizational cronyism: A social exchange theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 805262.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449–469.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303–326.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W., (1999), Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. Eastern Academy of Management Proceedings, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Çankaya, M. (2018). Hastane çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 287–306.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.
- Develi, A. ve Özer, H. (2024). Örgütsel sinizm ve örgütsel umursamazlık ilişkisi için önermeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 85–97.
- Durrah, O., Chaudhary, M. ve Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1203.
- Ergen, H. ve İnce, Ş. (2017). İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri: Mersin örneği. *Hacettepe Journal of Educational Research*, 3(1), 37–57.
- Gökçe, V. ve Levent, A. F. (2022). Okullarda şeffaflık ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 55(55), 292–317.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627–647.
- Jöreskog, K. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83–97.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'ın (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.

- Mirvis, P. H. ve Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45–68.
- Munir, Y., Ghafoor, M. M. ve Rasli, A. M. (2016). Exploring the relationship of horizontal violence, organizational cynicism and turnover intention in the context of social exchange theory. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 9(4), 254–276.
- Özkara, Z. U., Taş, A. ve Aydıntan, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 101–137.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Sezgin, O. B., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel değişim sinizmi: İşgörenlerin değişime karşı tutumlarının incelenmesine yönelik nitel bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(45), 411–438.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. Beta Yayınları.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2015). *Using multivariate statistics* (6th ed.; M. Baloğlu, Trans.). Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal eser 2013'te yayımlanmıştır)
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014). Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347–365.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283–303.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153.

SÜRDÜRÜLEBİLİR DESTİNASYON YÖNETİMİNİN PLANLAMA SÜRECİNDE KULLANILAN MODELLER VE ARAÇLAR: YEŞİL BAŞKENT LJUBLJANA ÖRNEĞİ

Sabahat Deniz**, Seda Kaleözü***

1. GİRİŞ

Günümüzde artan çevresel tehditler, iklim krizi ve doğal kaynakların sürdürülemez tüketimi, turizm sektörünün yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, sürdürülebilir turizm anlayışı, yalnızca ekonomik kalkınmayı değil; aynı zamanda çevresel korumayı ve toplumsal refahı da odağına alan bütüncül bir yaklaşımı temsil etmektedir (UNWTO, 2018). Sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda geliştirilen destinasyon planlama politikaları, turizm faaliyetlerinin uzun vadeli etkilerini minimize etmeye yönelik stratejiler sunmaktadır. Özellikle Yeşil Destinasyon Sertifika Programı gibi uluslararası ölçekte tanınan sistemler, destinasyonların sürdürülebilirliğini belgeleyerek hem çevresel sorumluluk bilinci oluşturmakta hem de destinasyon markalaşmasına katkı sağlamaktadır (Green Destinations, 2022). Bu çalışmada, sürdürülebilir turizm çerçevesinde yeşil başkent olarak kabul edilen Slovenya'nın başkenti Ljubljana yeşil destinasyon uygulamaları incelenmiştir. Ayrıca, sürdürülebilir destinasyon planlamasına ilişkin başlıca araçlar olan karbon ayak izi, su ayak izi, çevresel etki değerlendirmesi (ÇED) ve ekolojik ayak izi gibi göstergelere yer verilmiştir.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR DESTİNASYON PLANLAMASI VE POLİTİKASI

2.1. Kavramsal Çerçeve

Aristoteles'in "Politika" isimli eserinde tanımlanan politika, bilimlerin sınıflandırması yapılırken insan etkinliklerinin en kapsamlısı olarak

** Doktorant Sabahat DENİZ, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, deniz.sabahat@hbv.edu.tr, ORCID: orcid.org/0000-0002-6215-5433

*** Öğr. Gör. Seda KALEÖZÜ, Harran Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Sağlık Turizmi İşletmeciliği Programı, Şanlıurfa, sedakaleozu@harran.edu.tr, ORCID: orcid.org/0000-0002-3859-8082

tanımlanmış ve bilgi hiyerarşisinin en üst kademesine yerleştirilmiştir ve “üstün bilim” olarak ifade edilmiştir (Kaygalak Çelebe, 2016: 107). Buradan hareketle politika teriminin tarihinin Antik Yunan felsefesine dayandığını söylemek uygun olacaktır. Politika teriminin anlamı bireylerin yaşamlarını düzenlemek için genel kurallar koymak, korumak ve değiştirmek için ihtiyaç duyulan faaliyetler bütünüdür (Heywood, 2013). Turizm politikası ise, sektöre yön veren temel ilke ve yaklaşımları belirleyen bir çerçeve olup; bu çerçeve genellikle politika hedefleri veya amaçları şeklinde ifade edilir (Morrison, 2019). Politika faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için planlara ihtiyaç duyulmaktadır. Turizm politikası, planlama süreçleri ile politik hedefleri bütünleştirerek, sektörün gelişiminde yol gösterici bir rehber işlevi görür. Bu tür bir yönlendirme olmaksızın, turizmin geleceği planlanan hedeflerin gerisinde kalabilir ve beklenen toplumsal, ekonomik ya da çevresel katkıyı sağlayamayabilir (Edgel ve Swanson, 2013: 17). Başka bir ifadeyle planlamalar politikaların belirlediği hedefleri nasıl, nerede ve ne zaman gerçekleştireceğini gösteren rehber olarak ifade edilmektedir (Ataman, 2009).

Hizmet sektörünün başlıca faaliyet kollarından biri kabul edilen turizm sektöründe de destinasyon bağlamında sürdürülebilirlik, planlama ve politikası önemli bir olgudur. Bu kapsamda destinasyonlarda sürdürülebilirlikle ilgili yapılan çalışmaların hedefleri “yüksek kalitede turistik ürün sunmak, yüksek kalitede destinasyonu ziyaret eden turistlere unutulmaz deneyim sağlamak, turist ağırlayan toplumun özüne sahip çıkmak ve korumak, tarihi kültürel, estetik değerler ve doğal kaynakları bir sonraki nesilleri de göz önünde bulundurarak koruyup yaşatmak” olarak ele alınabilir (Avcıkurt, 2003). Sürdürülebilir destinasyon planlaması, genel planlama kavramından hareketle turizm sisteminin sürdürülebilir sistemine göre uyarlanarak uygulanması sürecidir (Inskeep, 1991; İçöz vd., 2009: 80). Ayrıca bu süreç destinasyona uzun vadeli bakış açısı ve kapsamlılığı sağlamaktadır. Sürdürülebilir planlama yapılırken ise sosyo-kültürel, ekonomik ve ekolojik öğelerin düşünülmesi önem arz etmektedir (Baran ve Sat, 2015).

İlgili yazında turizm planlamasının nedenleri ile ilgili planlama ihtiyacından gerekli olduğu görülmektedir. Planlamanın en önemli nedenleri aşağıda sırasıyla verilmiştir (İçöz vd., 2009: 80):

- Destinasyonda kontrolsüz turizmi önlemek.

- Destinasyonda yer alan araziye en iyi şekilde verimli kullanmak.
- Çevre ile ilgili olumlu değişim farkındalığı oluşturmak.
- Toplumsal kültürde olumlu değişim farkındalığı yaratmak.
- Destinasyonun taşıma kapasitesinin sınırını belirlemek.
- Aşırı turizme yol açabilecek talebin önüne geçmek.
- Hizmet kalitesinde standart oluşturmak ve her zaman iyi hizmet sunma konusunda teşvik etmek.

2.2. Türkiye’de Turizm Politikalarının Gelişimi

Ekonomik hacmi giderek büyüyen küresel turizm sektörü, çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik açısından önemli baskılarla karşı karşıya kalmaktadır (Türkmen, 2024: 29). Bu doğrultuda, turizm sektöründe planlama gerekçeleri doğrultusunda turistik destinasyonlarda sürdürülebilir turizm politikalarının ve planlarının hayata geçirilmesi, sürdürülebilir turizmin uygulanabilirliği açısından hayati bir önem taşımaktadır. Öyle ki turizmin geliştiği birçok destinasyonda, farklı düzeylerdeki (yerel, bölgesel ve ulusal) yetkili kurumlar tarafından sürdürülebilirliğe odaklanan planlama, politika geliştirme, strateji oluşturma ve uygulama çalışmaları yürütülmektedir (Doğan ve Gümüş, 2014: 8).

Turizm politikası, turizm sektörünün geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik karar alma süreçlerine yön veren ilke, kural ve stratejik yaklaşımlar bütünü olarak tanımlanabilir (Tokmak, 2023: 741). Bu bağlamda, turizm politikası; politikaya etki edecek tüm unsurların belirlenmesine bağlıdır. Bu unsurlar; politik, sosyal, çevresel ve ekonomik unsurlar olarak ele alınmakta ve bu unsurlardan koruma ve kullanma dengesinden nasıl faydalanacağı üzerine stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejiler de “stratejik planlama” olarak tanımlanmaktadır (Kaygalak Çelebi, 2016: 110). Stratejik planlamaya destinasyonun gelişiminde sahip olduğu düzey ile hayal edilen düzey arasındaki farkı göstermektedir. Turizm politikası belirlenirken ise bir süreç söz konusudur. Edgel (1987: 30)’a göre ise bu süreç “temel turizm politikası eşitliği” olarak tanımlanmaktadır. Bu eşitlik ise kısaca şu şekilde ifade edilmektedir:

Turizm politikası = Amaçlar ve Hedefler + Mevcut kaynaklar + Koşullar

Ülkemizde ise turizm politikalarına yönelik dönemler planlı dönem öncesi (1923–1962) ve planlı dönem olarak ikiye ayrılmaktadır. Planlı dönem öncesinde Türkiye’de cumhuriyetin yeni kurulması ve ekonomik, siyasal sorunların baş göstermesi sonucunda turizm anlamında hedeflenen çalışmalar yeterince yapılamamıştır. Bu dönemde yapılan öncü çalışmalar ise kronolojik olarak aşağıda verilmiştir (Kaygalak Çelebi, 2016: 114):

- 1949 Birinci Turizm Danışma Toplantısı
- 1953 Turizm Endüstrisi Teşvik Kanunu
- 1955 Turizm İşbirliği Nizamnamesi
- 1956 Türkiye Turizm Bankası Kanunu
- 1960 T.C. Turizm Bankası AŞ’ye devredilmiştir.

Planlı dönemde (1963’ten beri) Beş Yıllık Kalkınma Planları politika anlamında önemlidir. 1963 yılından beri Beş Yıllık Kalkınma Planlarında Türk turizm politikalarında sürdürülebilirlik önemli bir amaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle doğal ve kültürel kaynakların bugünkü ve gelecekteki nesillerin ihtiyaçları gözetilerek sürdürülebilir turizm gelişimi ilkesi belirlenerek kullanılması, doğal kültürel kaynakların kullanımında doğal ve kültürel peyzaja dikkat edilmesi ve kitle turizminde yerel halktan, yerel yönetime turizmle ilgili alınan her kararda katılımın en üst seviyede sağlanması gibi maddeler sürdürülebilirlik anlamında önemlidir (Kaygalak Çelebi, 2016: 115).

Türkiye Turizm Stratejileri 2023 belgesinde sürdürülebilirlik anlamında önemli ilkeler yer almaktadır. 2020 vizyonu, “Sürdürülebilir Turizm Yaklaşımı doğrultusunda istihdamın artmasında ve bölgesel gelişmede turizmi öncü bir sektör konumuna ulaştırmak ve Türkiye’yi 2023 yılına kadar uluslararası pazarda turist sayısı ve turizm geliri bakımından ilk beş ülke arasında önemli bir destinasyon ve uluslararası bir marka haline getirmek” şeklinde belirlenmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı [KTB], 2007). Bu vizyon doğrultusunda 2023 yılında Türkiye yaklaşık 56,7 milyon ziyaretçi ağırlamış ve 54,3 milyar dolar turizm geliri elde ederek tarihî rekorlara ulaşmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı [KTB], 2024).

2025 yılı için Kültür ve Turizm Bakanlığı, 65 milyon uluslararası ziyaretçi ve 64 milyar dolar turizm geliri hedefi belirlemiş; bu hedeflere ulaşmak amacıyla Global Sustainable Tourism Council (GSTC) ile

yürütülen Ulusal Sürdürülebilir Turizm Programı'nın ikinci aşamasına geçilmesi, turizmin 81 ile ve 12 aya yayılması, alternatif turizm türlerinin güçlendirilmesi ve destinasyon bazlı marka değerinin artırılması öncelikli stratejiler olarak benimsenmiştir (KTB, 2025; GSTC, 2023).

3. SÜRDÜRÜLEBİLİR DESTİNASYON PLANLAMA MODELLERİ

Turizm planlaması, profesyonel bir faaliyet alanı olarak 50 yıldan daha uzun bir süre önce başlamış olup; destinasyonlara net gelecek yönelimlerinin belirlenmesi, turizme yönelik ilgi ve farkındalığın artırılması, vizyon ve hedeflerin oluşturulması, kalkınma fırsatlarının tanımlanması, paydaşlar arasında plan sahipliğinin geliştirilmesi ile uygulama ve değerlendirme süreçlerine rehberlik edilmesi gibi birçok önemli katkı sağlamaktadır (Morrison, 2019). Sürdürülebilir destinasyon ilkeleri, çevresel, ekonomik ve sosyo-kültürel yönleri ifade etmektedir (Padin, 2012; Edgel ve Swanson, 2013).

İgili yazında sürdürülebilir destinasyon kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda sürdürülebilir destinasyon planlamasının ana hedefinin “ekonomik kalkınma, sosyo-kültürel etkiler ve ekoloji arasındaki uzlaşının sağlanarak turizm planlamasının mekâna entegrasyonu” olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç kapsamında sürdürülebilir destinasyon stratejileri geliştirmek, sürdürülebilirlik hedeflerinin planlanması ve yönetimi için sosyal, kültürel ve çevresel sürdürülebilirliğin tespit edilmesi önemlidir (Baran ve Sat, 2015: 604). Bu hedef ve planlardan yola çıkarak destinasyon gelişimi ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini garanti altına alabilmek ve aralarında uygun bir denge kurabilmek için üç önemli boyut karşımıza çıkmaktadır (Padin, 2012). Bu boyutlar (Edgel ve Swanson, 2013):

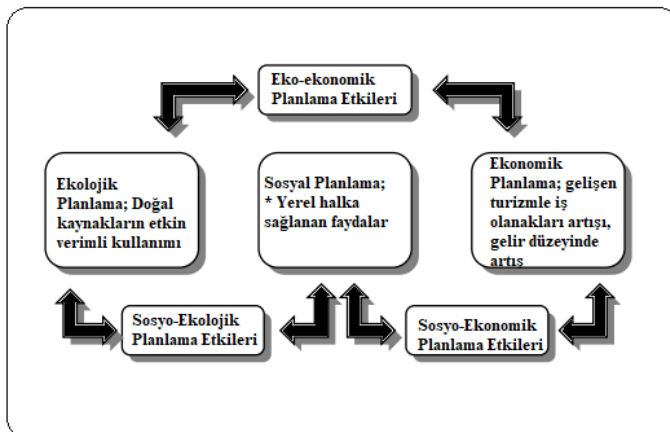
- Çevresel kaynakları en iyi şekilde kullanmak, temel ekolojik süreçleri sürdürmek, doğal mirasın ve biyolojik çeşitliliğin korunmasına yardımcı olmak turizmin gelişmesinde önemli unsurdur.
- Yerel halkın sosyo-kültürel özgünlüğüne saygı gösterilmesi, yaşayan kültürel mirasları ve geleneksel değerleri ile kültürler arası anlayış ve hoşgörünün sağlanması gerekliliği söz konusudur.

- İstikrarlı istihdam, gelir getirici fırsatlar ve sosyal hizmetler de dahil olmak üzere, adil bir şekilde dağıtılan tüm paydaşlara sosyo-ekonomik faydalar sağlayan, uygulanabilir, uzun vadeli ekonomik katkılar sağlamaktır. Bu bağlamda yerel halkın yoksulluğunun azaltılmasına katkıda bulunmak kaçınılmaz hale gelmektedir.

Padin (2012) ve Inskeep'in (1991) geliştirdikleri turizm planlama modelleri, bütüncül yaklaşımları ve sistematik çerçeveleriyle sürdürülebilir destinasyon planlaması süreçlerine de önemli ölçüde yön verici niteliktedir.

3.1. Sürdürülebilir Turizm Planlama Modeli

Padin (2012) turizmde sürdürülebilirliği ekonomik, çevresel ve sosyo-kültürel olmak üzere üç temel boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar arasında dengeli bir uyumun sağlanması ve uzun vadeli sürdürülebilirliğin güvence altına alınabilmesi açısından planlama kritik bir önem taşımaktadır. Ancak, literatürde bu üç boyutun sıklıkla incelenmesine rağmen, genellikle birbirinden bağımsız ve koordinasyonsuz bir şekilde değerlendirildiği görülmektedir. Oysa sürdürülebilir planlamaya ulaşabilmek için özellikle çevresel ve sosyo-ekonomik boyutların bütüncül bir yaklaşımla birleştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede söz konusu yaklaşım, turistik destinasyonların yönetiminde kullanılabilecek etkili bir model olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 1. Sürdürülebilir Turizm Planlama Modeli (Padin, 2012: 513)

- *Çevresel Sürdürülebilirlik:* Turistik destinasyonda sürdürülebilir turizmin gelişimini sağlayabilmek için mevcut doğal kaynakları göz önünde bulundurarak politikalar oluşturulur ve politikaya uygun planlamalar yapılır. Bu planlamalara yerel halktan, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşların koordineli şekilde uyması gerekmektedir. Ancak tüm paydaşların katılımıyla başarılı çevresel sürdürülebilir planlama yapılabilir (Padin, 2012).
- *Sosyo-kültürel Sürdürülebilirlik:* Yerel halkın değerleri ve sosyo-kültürel yapısının önemi dikkate alınırsa sosyo-kültürel sürdürülebilirlikte başarı elde edilebilir. Bunun için de turizm gelişme planlarında sosyo-kültürel değerlere vurgu yapılması önem arz etmektedir (Bardakoğlu, 2014: 119).
- *Ekonomik Sürdürülebilirlik:* Sürdürülebilir istihdam, yeni iş olanakları, yerel halkın desteği, yeni yatırımcıların teşvik edilmesi gibi ekonomik kavramlar sürdürülebilirlik için de önemli kavramlardır (Bardakoğlu, 2014: 119).

Sürdürülebilir turizm/destinasyon planlama boyutlarının birbiriyle ilişkisi ekonomik ve sosyal boyut arasındaki ilişkiden sosyo-ekonomik planlama etkileri meydana gelmektedir. Sosyo-ekonomik etkilerin sürdürülebilir planlama anlamında olumlu çıktılara sahip olabilmesi için karşılıklı denge kurulması gerekmektedir. Ekonomik planlamanın sosyo-ekonomik planlama etkileri ile sosyal planlamanın sosyo-ekolojik planlama etkileri arasında da ilişki söz konusudur. Sosyo-ekonomik etki devletin alması gereken ana sorumluluğu temsil etmektedir. Bu da ancak planlama ile mümkündür. Turizm destinasyonunda uygun planlama devlet tarafından yapılmazsa plansızlık ortaya çıkar. Plansızlık ise çevreye ve yerel halkın uzun vadede zararına sebep olur (Padin, 2012: 513).

Padin (2012) destinasyon planlama modelinde ikinci önemli unsuru olan ekonomik planlama ve ekolojik planlama ilişkisinden eko-ekonomik planlama etkileri meydana gelmektedir. Bu etkiler de bölgedeki tüm paydaşların sürdürülebilir turizm anlamında ekonomik ve ekolojik yapıyı iyice analiz edip sonrasında ilgili stratejileri belirlemesi ile mümkündür. Bu politikalar; satış-pazarlama politikaları belirlenirken doğal kaynaklar, kültürel değerlere göz önünde tutularak geliştirilmelidir (Bardakoğlu, 2014). Modelin son önemli ilişkisi ise sosyal planlama ve ekolojik planlamadan sosyo-ekolojik etkiler çıkmaktadır. Sürdürülebilir

destinasyon planlamasında ekolojik ve sosyal kaynaklar en verimli şekilde zarar vermeden kullanılması hedeflenmektedir. Bu da tüm paydaşların etkin katılımı ile mümkündür (Padin, 2012: 513–514).

3.2. Bütünleşik ve Sürdürülebilir Kalkınma Modeli

İlgili yazında sürdürülebilir turizm planlamasına yönelik modeller üzerine ilk çalışma Inskeep tarafından 1991 yılında oluşturulmuştur. Özellikle destinasyon da turizm planlaması sürecindeki tüm aşamaları ele alan Inskeep (1991: 50) çevre üzerindeki etkiler ve buna yönelik uygulanması önerilen planlar detaylıca gösterilmiştir. Inskeep’in geliştirdiği bu modelin adı yazında “Bütünleşik ve Sürdürülebilir Kalkınma Modeli” olarak geçmektedir (İçöz vd., 2009: 117). Dahası turizm sektörünü “sürdürülebilir turizm gelişimi” olarak bilinen anlayışa yönlendirmede son derece önemli katkı sunmaktadır (Alipour, 1996: 369). Modele bütünleşik denilmesinin nedeni hiç kuşkusuz turizmle ilgili tüm paydaşların (yerel halktan, kamu ve özel sektöre) planlama sürecine katılmasını ifade etmektedir (Şanlıöz, 2016: 182). İlgili model beş aşamadan oluşmaktadır:

1. Çalışmaya hazırlık
2. Hedeflerin saptanması
3. Araştırma
4. Analiz ve sentezler
5. Politika ve plan formülasyonu

Tüm bu aşamalarda destinasyon hedeflerinin belirlenmesinden planlama sürecine kadar ki basamaklarda denetleme ve yeniden gözden geçirme aşamalarının olması tamamen doğal ve sosyo-kültürel çevre ile ilgilidir. Bu da sürdürülebilir destinasyon planlaması için önemli bir detaydır. Bir diğer önemli husus ise analiz ve sentezler kısmında taşıma kapasitesine yönelik analizlere yer verilmesi sürdürülebilir destinasyon bağlamında kayda değerdir (Şanlıöz, 2016: 182).

4. PLANLI YÖNETİMDE KULLANILAN ARAÇLAR

4.1. Taşıma Kapasitesi

Taşıma kapasitesi, bir destinasyonun çevresel, sosyal ve ekonomik sınırlarını aşmadan barındırabileceği maksimum ziyaretçi sayısını ifade

eder. Bu kavram, ilk olarak nüfus artışı ve kaynak sınırlarıyla ilgili çalışmalarda gündeme gelmiş, sonrasında özellikle sürdürülebilir turizm bağlamında önem kazanmıştır (Malthus, 1798; Clarke, 2002). Günümüzde turizmde taşıma kapasitesi, ziyaretçilerin ve yerel halkın memnuniyet düzeyini bozmadan bir alanın kaldırabileceği kişi sayısı olarak değerlendirilir (UNWTO, 2018; Mathieson ve Wall, 1993).

Taşıma kapasitesi; çevresel, sosyal, ekonomik, fiziksel, algısal ve rekreasyonel olmak üzere altı başlıkta ele alınmaktadır:

- **Çevresel taşıma kapasitesi**, bir destinasyonda doğaya zarar vermeden kabul edilebilecek maksimum ziyaretçi sayısını ifade eder. Doğal kaynakların korunması ve ekosistemin sürdürülebilirliği bu kapasitenin temelini oluşturur (Papageorgiou ve Brotherton, 1999; Avcı, 2007).
- **Sosyal taşıma kapasitesi**, yerel halkın ve ziyaretçilerin yoğunluktan rahatsızlık duymadan birlikte var olabileceği sınırı tanımlar. Aşırı turizm bu sınırın aşıldığı durumlarda ortaya çıkar (Saveriades, 2000; Kaya, 1997).
- **Ekonomik taşıma kapasitesi**, turizm faaliyetlerinin yerel ekonomiye zarar vermeden sürdürülebileceği sınırı belirtir. Bu bağlamda, fiyat artışları, gelir dağılımı ve iş gücü kullanımı gibi göstergeler dikkate alınır (Çalık, 2014; Wang vd., 2020).
- **Fiziksel taşıma kapasitesi**, altyapı, ulaşım ve tesislerin aynı anda ağırlayabileceği maksimum kişi sayısını ifade eder. Bu ölçümler genellikle alan büyüklüğü, kullanım yoğunluğu ve zaman faktörüyle hesaplanır (Cifuentes, 1992; Göktuğ, 2011).
- **Algısal taşıma kapasitesi**, ziyaretçilerin kalabalıktan duydukları rahatsızlık düzeyine dayanır. Bu kapasite nesnel değil, kişisel algılar üzerinden şekillenir ve doğrudan ölçülemez (Yüksek, 2014; Çavuş, 2002).
- **Rekreasyonel taşıma kapasitesi**, ziyaretçilerin keyifli ve anlamlı bir deneyim yaşayabileceği, aynı zamanda doğal ve kültürel değerlere zarar verilmeden sürdürülebilirliğin sağlanabileceği sınırı belirler (Manning ve Lawson, 2002).

Bu kapasite türlerinin birlikte değerlendirilmesi, destinasyon yönetiminde sürdürülebilir kararlar alınmasına katkı sağlar. Planlamacılar için taşıma kapasitesi, yalnızca sayısal bir sınır değil, aynı zamanda

sosyal uyum, çevresel denge ve ekonomik refah için önemli bir göstergedir.

4.2. Çevresel Etki Değerlendirmesi

Çevresel etki değerlendirmesi, sürdürülebilir turizm ile çevre arasındaki köprü konumundadır. Çevresel etki değerlendirmesi (ÇED) Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği'nin dördüncü maddesine göre şu şekilde tanımlanmıştır (Resmî Gazete, 2022) *“Gerçekleştirilmesi planlanan projelerin çevreye olabilecek olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesinde, olumsuz yöndeki etkilerin önlenmesi ya da çevreye zarar vermeyecek ölçüde en aza indirilmesi için alınacak önlemlerin, seçilen yer ile teknoloji alternatiflerinin belirlenerek değerlendirilmesinde ve projelerin uygulanmasının izlenmesi ve kontrolünde sürdürülecek çalışmaları”* ifade etmektedir.

ÇED'in belli aşamaları söz konusudur. Bu aşamalar tanımlama, öngörme ve etki değerlendirme olmak üzere üç aşamayı içermektedir (Ortolano ve Shepherd, 1995:7-8):

- Birinci evre tanımlamada faaliyetler belirlenir. Bu aşamada ilk olarak faaliyetin olası etkilerinin belirlenir, faaliyetlerden sorumlu tüm paydaşlar (teknik uzmanlar, kurum temsilcileri, hükümet dışı organizasyonlar ve projeden etkilenen halk) görüşlerini bildirir.
- İkinci evre öngörü aşamasıdır. Öngöründe kullanılacak metotlar multidisipliner olacağı için mühendislikten, doğa bilimlerinden ve sosyal bilimlerdeki metotlar bir bütün olarak ele alınır. Böylece başarılı bir öngörü yapılabilir.
- Üçüncü evre ise, ÇED'in en zor aşaması olarak görülmektedir. Çünkü bu aşamada öngörülen etkilerin değerlendirilmesi söz konusudur. Böylece riskler, sürdürülebilirlik bu aşamada değerlendirilmektedir (Ulusoy, 2019: 61).

Turizm projelerinde ÇED, doğal kaynaklara zarar vermeden yatırım yapılmasını sağlar. Bu da sürdürülebilir turizm için çevresel, ekonomik ve sosyal dengeleri gözetten bir planlama anlayışını zorunlu kılar (WTO, 1997; Kuter ve Ünal, 2009).

4.3. Ekolojik Ayak İzi

Ekolojik ayak izi, bir bireyin veya toplumun doğadan tükettiği kaynaklar ile doğaya bıraktığı atıkların, bu ihtiyaçları karşılayacak üretken kara ve su alanı cinsinden ifadesidir (Wackernagel ve Rees, 1996; Akıllı vd., 2008). Temeli, gezegenin taşıma kapasitesine dayanmaktadır (Tosunoğlu, 2014).

Bu kavram, tüketim alışkanlıklarının çevresel etkisini ölçmeyi amaçlar ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir göstergedir. Hesaplama, tüketim düzeyi, üretim alanı ve nüfus gibi değişkenlere dayanır (Wackernagel vd., 1999; Kaypak, 2013).

Ekolojik ayak izini azaltmaya yönelik bazı önlemler şunlardır: tarım arazilerinin amacı dışında kullanılmaması, enerji tasarrufu sağlayan sistemlerin tercih edilmesi, yerel ürün tüketimi ve bisiklet kullanımının teşvik edilmesidir (Çevre ve Ekolojik Ayak İzi, 2019). Bu uygulamalar, sürdürülebilir turizm hedeflerine ulaşmak açısından kritik önemdedir (Çelik, 2014).

4.4. Karbon Ayak İzi

Karbon ayak izi, “birim karbondioksit cinsinden ölçülen ve insan faaliyetlerinin ürettiği sera gazı miktarı aracılığıyla çevre üzerindeki olumsuz etkisini ifade eden bir ölçüt” olarak tanımlanmaktadır (ETAP, 2007). Karbon ayak izi, birincil ve ikincil olmak üzere iki temel kategoriye ayrılmaktadır. Birincil ayak izi, fosil yakıtların yakılması sonucu atmosfere salınan karbondioksit miktarını gösterirken; ikincil ayak izi, bir ürün veya hizmetin üretiminden kullanımına ve yok edilmesine kadar geçen tüm yaşam döngüsü boyunca ortaya çıkan karbondioksit salınımını ifade etmektedir (Groppi ve Burin, 2007).

Gezeganimiz bir iklim değişikliği krizinin eşiğindedir. Küresel ısınma olgusuna antropojenik katkılar, dünya çapında sera gazlarının (GHG'ler) emisyonunu azaltarak geri dönüşü olmayan hasarlardan kaçınmak için bir an önce aksiyon almak hayati öneme sahiptir (Steffen vd., 2018). Küresel boyutta ulusların turizm gibi önemli bir sektörde ekonomiyi dengelerken hiç kuşkusuz emisyonların azaltılması konusunda elini taşın altına koyması büyük öneme sahiptir. (Le Quere vd.,2020).

İlgili yazında yapılan araştırmalara göre turizmin küresel iklim değişikliğine katkıda bulunmada oynadığı önemli rolü uzun zamandır

kabul ediyor ve turizm, küresel karbon bütçesinin %8'ini oluşturmaktadır (Lenzen vd.,2018). Sera gazı azaltımı, sürdürülebilir turizm gelişimini sağlamak için sera gazı emisyonlarını ve ekonomik büyümeyi dengelemek için başta turizm sektörü olmak üzere tüm ülkelerin ortak çabalarını gerektirmektedir. (Paramati vd.,2017). Turizm sektörünün ülke ekonomisinde önemli paya sahip olması ve kapsadığı alandan birçok topluluğu ilgilendirdiğinden sürdürülebilirlik anlamında ele alınması gereken önemli bir sektör olarak kabul edilmektedir (Özdemir ve Tuna, 2016). Özdemir ve Tuna (2016:76), turizm alanındaki çalışmaları sürdürülebilir turizm bağlamında karbon ayak izi temelinde ele almış; turistik tesislerin, hava yolu ulaşımının ve turistlerin tüketim davranışlarının hava kirliliği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Ayrıca turizm faaliyetlerinin özellikle ulaşım yoluyla sürdürülebilirlik üzerinde nasıl bir etki yarattığını da çevresel ayak izi türlerinden biri olan karbon ayak izi çerçevesinde değerlendirmişlerdir.

4.5. Su Ayak İzi

Su ayak izi, insanların doğrudan ve dolaylı su kullanımını gösteren, tüketim odaklı bir göstergedir (Hoekstra ve Hung, 2002; Hoekstra vd., 2009). Bir ürünün üretim sürecinde kullanılan su miktarını ifade eden bu kavram, “sanal su” olarak da tanımlanır (WWF Türkiye, 2014).

Su ayak izi üç bileşenden oluşur: mavi, yeşil ve gri su ayak izi (Hoekstra vd., 2011). İklim değişikliği, artan su talebi ve sınırlı tatlı su kaynakları bu göstergenin önemini artırmaktadır. Hoekstra vd. (2009), su ayak izini farklı düzeylerde tanımlamıştır: bireysel, toplumsal, ulusal, kurumsal ve küresel düzeyde hesaplanabilir (Celep ve Berk, 2021).

Turizm sektörü, yoğun su tüketimi nedeniyle su ayak izi bakımından kritik bir alandır. Ancak sektöre yönelik hesaplamalar sınırlıdır ve standart bir yöntem bulunmamaktadır (Xiao vd., 2021; Celep ve Berk, 2021). Turizmdeki farklı aktiviteler, bölgesel farklar ve mevsimsellik, ölçüm zorluklarını artırmaktadır. Bu nedenle su kullanım verimliliği ve turist farkındalığını artırmaya yönelik politikalara ihtiyaç duyulmaktadır (Li, 2018).

5. SÜRDÜRÜLEBİLİR DESTİNASYON YÖNETİMİ MODELİ KAPSAMINDA LJUBLJANA ÖRNEĞİ

Sürdürülebilir kentsel gelişim, her kenti oluşturan çevresel, sosyal, ekonomik ve fiziksel alt sistemler arasında bütünleyici bir uyum ve birlikte evrim süreci olarak tanımlanır (Grah vd., 2020: 2). Bu bağlamda, Slovenya'nın başkenti ve 2016 yılı "Avrupa Yeşil Başkenti" unvanının sahibi olan Ljubljana, doğal çevre unsurları, köklü tarihi mirası ve gelişen kültürel yapısını uyumlu bir şekilde bütünleştiren bir destinasyon niteliği taşımaktadır (Soršak, 2023).



Görsel 1. Ljubljana'nın Nehir Kıyısından Görünümü

Slovenya Yeşil Turizm Programı kapsamında elde edilen ulusal ve uluslararası ödüller alarak destinasyon imajının geliştirmiştir. Bu kapsamda Slovenya, 2016 yılında Küresel Yeşil Destinasyonlar Günü'nde "Dünyanın İlk Yeşil Ülkesi" ilan edilmiştir (Slovenian Tourist Board, 2025).

Ljubljana'nın 2022'te "Jože Plečnik'in Kültürel Mirasının Dijitalleştirilmesi" projesi ile Ljubljana'nın UNESCO Dünya Mirası Listesi'ndeki ünlü mimarı Jože Plečnik'e ait erişimi zor veya kapalı bazı eserleri dijital teknolojilerle (3D modelleme, 360° fotoğraf, sanal gerçeklik) kayıt altına alıp herkesin erişimine açmayı hedeflemişlerdir. Böylece kültürel mirasın korunması ile dijital inovasyonu birleştiren

sürdürülebilir turizm uygulaması olarak Green Destinations Top 100 listesinde yer almıştır (Sorşak, 2022).

Ljubljana'nın 2023'te Green Destinations Top 100 Stories listesine girmesini sağlayan proje "Creative Handicraft Workshops" olup, Türkçesi "Yaratıcı El Sanatları Atölyeleri" projesidir. Bu proje ile farklı paydaşların katılımıyla geleneksel zanaatların yeniden canlandırılması, kültürel mirasın korunması ve ziyaretçilere etkileşimli deneyimler sunulması amacıyla geliştirilmiştir. Ziyaretçilere şemsiye tamirinden poster baskısına, dokumadan çömlekçiliğe ve kuyumculuğa kadar uzanan atölyeler aracılığıyla geleneksel zanaatları canlandırma, kültürel mirası koruma ve yeni nesli bu alanlara dahil etme amaçlanmıştır. Bu uygulama, konuklara otantik ve etkileşimli deneyimler sunarak Ljubljana'nın turizm ürünlerini zenginleştirmekte; sürdürülebilir, yaratıcı ve kültürel içerikli bir turizm modeline somut katkı sağlamayı hedeflemektedir (Sorşak, 2023).

Ljubljana'da düzenlenen LUV Fest, kentin turizm faaliyetlerini yıl geneline yayma ve özellikle sezon dışı dönemlerde (Şubat–Mart) ziyaretçi talebini canlandırma amacıyla geliştirilmiş yenilikçi bir etkinliktir (Green Destinations, 2024). LUV Fest, Green Destinations tarafından yürütülen Top 100 Destination Sustainability Stories 2024 listesinde yer alarak, Ljubljana'nın sürdürülebilir turizm alanındaki uluslararası tanınırlığını bir kez daha pekiştirmiştir. Festival, sürdürülebilir destinasyon yönetimi açısından üç temel katkı sunmaktadır. Bu katkılar; turizmde yer alan mevsimsellik sorununun çözümü, yerel paydaşların turizm yönetim sürecine dahil edilmesi, sürdürülebilir marka değerinin güçlendirilerek çevre dostu bir başkent imajını uluslararası camiaya taşımasıdır (Green Destinations, 2024).

Sonuç olarak, Ljubljana'nın ve genel olarak Slovenya'nın Green Destinations Top 100 listesine farklı projelerle, ardışık yıllarda ve birden fazla kez girmiş olması; sürdürülebilir turizme verdikleri önemi, farklı temalar üzerinden sürdürülebilirliği vurguladıklarını ve paydaş katılımına dayalı etkin bir yönetim anlayışı benimsediklerini göstermektedir. Bu başarılar, uluslararası turizmde destinasyonun "çevre dostu, yenilikçi ve kültürel açıdan zengin" imajını güçlendirerek hem turist çekmede hem de yatırım ve iş birlikleri geliştirmede önemli avantajlar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Akıllı, H., Kemahlı, F., Okudan, K., & Polat, F. (2008). Ekolojik ayak izinin kavramsal içeriği ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bireysel ekolojik ayak izi hesaplaması. *Akdeniz IIBF Dergisi*, 8(15), 1-25.
- Alipour, H. (1996). Tourism development within planning paradigms: the case of Turkey. *Tourism Management*, 17(5), 367-377.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi.
- Avcı, N. (2007). Turizmde taşıma kapasitesinin önemi. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 7(2), 485-501.
- Avcıkurt, C. (2003). *Turizm Sosyolojisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baran, N., & Sat, N. A. (2015). *Sürdürülebilir turizm planlaması: Teoriden ve uygulamadan örnekler. İçinde II. Uluslararası Sürdürülebilir Yapılar Sempozyumu (ISBS 2015) Bildiriler Kitabı* (ss. 600-606). Ankara, Türkiye.
- Bardakoglu, Ö. (2014). Sürdürülebilir turizm ve planlama (ss. 107-124). İçerisinde M. Kozak (Ed.), *Sürdürülebilir turizm: Kavramlar, uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Celep, E., & Berk, O. N. (2021). Sürdürülebilir Tüketim ve Sürdürülebilir Turizmde Yeni Paradigma: Su Ayak İzi. *Multidisipliner Turizm Çalışmaları*, 29.
- Cifuentes Am (1992) Determinación De Capacidad De Carga Turistica En Areas Protegidas (Turrialba, Cr: Catie).
- Clarke, A. L. (2002). Assessing the carrying capacity of the Florida keys. *Population And Environment*, 23(4), 405-418.
- Çalık, İ. (2014). *Sürdürülebilir turizm göstergeleri kapsamında doğu karadeniz bölgesinin analizi*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuş, Ş. (2002) *Turistik merkezlerin taşıma kapasiteleri ile yaşam evreleri arasındaki ilişkiler ve kuşadası örneğinde değerlendirme*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Çelik, N. (2014) *Sürdürülebilir Turizm Uygulamalarının Turizm Talebi Üzerine Etkileri: Muğla örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevre ve Ekolojik Ayak İzi (2019). *Cevre Ekolojik Ayak İzi*. <http://Abkampi.Ces.Metu.Edu.Tr/Files/Tema3 Logolu.Pdf> (10.04.2022)
- Doğan, M., & Gümüş, M. (2014). Sürdürülebilir destinasyon yönetimi, sürdürülebilir Bozcaada: bir model önerisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(3).
- Edgell Sr, D. L., & Swanson, J. R. (2013). *Tourism policy and planning: yesterday, today, and tomorrow*. Routledge.
- Edgell, D. L. (1987). The formulation of tourism policy-a managerial framework. *The Formulation Of Tourism Policy-A Managerial Framework*., 23-33.
- ETAP (2007). The Carbon Trust Helps Uk Businesses Reduce Their Environmental Impact, Press Release.
- Göktuğ, T. H. (2011). *Dilek Yarımadası Büyük Menderes Deltası Milli Parkı'nın rekreasyonel taşıma kapasitesinin belirlenmesi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Grah, B., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2020). Managing sustainable urban tourism development: The case of Ljubljana. *Sustainability*, 12(3), 792.
- Green Destinations. (2022). *Green Destinations principles*. https://greendestinations.eu/index_new.php?menu=principles_greendestinations&lang=en (Erişim tarihi: 12.04.2025)
- Green Destinations. (2024). Top 100 2024 GPS – Ljubljana – LUV fest [Good Practice Story]. Green Destinations. <https://www.greendestinations.org/wp-content/uploads/2024/09/Top-100-2024-GPS-Ljubljana-LUV-fest.pdf> (Erişim Tarihi: 12.08.2025).
- Groppi M. Ve Burin J. (2007). Meeting The Carbon Challenge: The Role Of Commercial Real Estate Owners, Users & Managers, Chicago: Grubb & Ellis Company.
- GSTC. (2023). Türkiye ulusal sürdürülebilir turizm programı. Global Sustainable Tourism Council. <https://www.gstc.org/turkiye-national-sustainable-tourism-program/> (Erişim Tarihi: 20.08.2025)

- Heywood, P. (2013). *Politics and policy in democratic Spain: No longer different?* New York: Routledge.
- Hoekstra, A. Y., & Hung, P. Q. (2002). *Virtual water trade: A quantification of virtual water flows between nations in relation to international crop trade*. UNESCO-IHE, Value of Water Research Report Series No. 11, Delft, The Netherlands.
- Hoekstra, A. Y., Aldaya, M. M., Chapagain, A. K., & Mekonnen, M. M. (2011). *The water footprint assessment manual: Setting the global standard*. New York: Routledge.
- Hoekstra, A. Y., Chapagain, A. K., Aldaya, M. M., & Mekonnen, M. M. (2009). *Water footprint manual: State of the art 2009*. Water Footprint Network, Enschede, The Netherlands.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated And Sustainable Development Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- İçöz, O., Var, T., & İlhan, İ. (2009). *Turizm planlaması ve politikası: Turizmde Bölgesel planlama*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Kaya, İ. (1997). *Sürdürülebilir turizm kalkınması ve ülkemiz açısından bir değerlendirme* (Basılmamış doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaygalak Çelebi, S. (2016). Sürdürülebilir turizm politikası ve planlaması. İçinde N. Koçak (Ed.), *Sürdürülebilir turizm yönetimi* (ss. 107–126). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kaypak, Ş. (2013). Ekolojik ayak izinden çevre barışına bakmak. *Türk Bilimsel Derlemeler Dergisi*, 6(1), 154–159.
- Kuter, N., & Ünal, H. E. (2009). Sürdürülebilirlik kapsamında ekoturizmin çevresel, ekonomik ve sosyo-kültürel etkileri. *Kastamonu University Journal of Forestry Faculty*, 9(2), 146–156.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2007). *Türkiye turizm stratejisi 2023*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı. https://www.kuzka.gov.tr/dosya/turizm_stratejisi_2023.pdf (Erişim Tarihi: 15.08.2025).
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2024). *2023 turizm istatistikleri basın bülteni*. <https://basin.ktb.gov.tr/TR-365098/2023-turizmde-rekor-yili-oldu.html> (Erişim Tarihi: 15.08.2025).
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2025). *2025 yılı idare performans programı*. <https://sgb.ktb.gov.tr/Eklenti/130579,2025-yili-idare-performans-programi.pdf> (Erişim Tarihi: 15.08.2025).
- Le Quéré, C., Jackson, R. B., Jones, M. W., Smith, A. J., Abernethy, S., Andrew, R. M., & Peters, G. P. (2020). Temporary reduction in daily global CO₂ emissions during the COVID-19 forced confinement. *Nature Climate Change*, 10(7), 647–653.
- Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The Carbon Footprint Of Global Tourism. *Nature Climate Change*, 8(6), 522–528.
- Li, J. (2018). Scenario Analysis Of Tourism's Water Footprint For China's Beijing–Tianjin–Hebei Region In 2020: Implications For Water Policy. *Journal Of Sustainable Tourism*, 26(1), 127–145.
- Malthus, T. (1798). *An Essay On The Principle Of Population*. Printed For J. Johnson. *St. Paul's Church-Yard, London*, 1–126.
- Manning, R., & Lawson, S. (2002). Carrying capacity as “informed judgement”: The values of science and the science of values. *Environmental Management*, 30, 157–168.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1993). *Tourism: Economic, physical and social impacts*. London: Longman Press.
- Morrison, A. M. (2019). *Marketing and managing tourism destinations*. Routledge.
- Ortolano, L., & Shepherd, A. (1995). Environmental impact assessment: Challenges and opportunities. *Impact Assessment*, 13(1), 3–30.
- Özdemir, G., & Tuna, M. (2016). Sürdürülebilir turizm kapsamında karbon ayak izi. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 3(3), 75–84.
- Padin, C. (2012). A sustainable tourism planning model: Components and relationships. *European Business Review*, 24(6), 510–518.
- Paramati, S. R., Alam, M. S., & Chen, C. F. (2017). The effects of tourism on economic growth and CO₂ emissions: A comparison between developed and developing economies. *Journal of Travel Research*, 56(6), 712–724.

- Resmî Gazete. (2022, 29 Temmuz). *Belge veya yönetmelik adı*. Sayı: 31907. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/07/20220729-2.htm> [Erişim tarihi: 12.08.2025]
- Saveriades, A. (2000). Establishing the social tourism carrying capacity for the tourist resorts of the East Coast of the Republic of Cyprus. *Tourism Management*, 21(2), 147–156.
- Slovenian Tourist Board. (2025). *Green scheme of Slovenian tourism*. I Feel Slovenia. Retrieved from <https://www.slovenia.info/en/business/green-scheme-of-slovenian-tourism> [Erişim tarihi: 12.08.2025]
- Sorşak, A. (2022). Digitalization of Jože Plečnik's cultural heritage [Good Practice Story]. *Green Destinations*. Retrieved from <https://www.greendestinations.org/wp-content/uploads/2022/11/Ljubljana-Digitalization-of-Joze-Plecniks-cultural-heritage.pdf> [Erişim tarihi: 12.08.2025]
- Sorşak, A. (2023). Creative handicraft workshops [Good Practice Story]. In 2023 GPS-Ljubljana. Ljubljana Tourism. *Green Destinations*. Retrieved from <https://www.greendestinations.org/wp-content/uploads/2023/10/2023-GPS-Ljubljana.pdf> [Erişim tarihi: 12.08.2025]
- Steffen, W., Rockström, J., Richardson, K., Lenton, T. M., Folke, C., Liverman, D., ... & Schellnhuber, H. J. (2018). Trajectories of the Earth System in the Anthropocene. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(33), 8252–8259.
- Şanlıöz, H. K. (2016). Sürdürülebilir turizm modelleri. In N. Koçak (Ed.), *Sürdürülebilir turizm yönetimi* (pp. 173–218). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tokmak, C. (2023). Turizm politikalarının sürdürülebilir turizm ilkeleri doğrultusunda değerlendirilmesi (Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. yılında 41 yıllık turizm politikaları). *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 22(Cumhuriyet'in 100. Yılı), 738–752.
- Tosunoğlu, B. (2014). Sürdürülebilir küresel refah göstergesi olarak ekolojik ayak izi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 132–149.
- Türkmen, H. H. (2024). Küçük şehirlerde sürdürülebilir turizmin geliştirilmesi: Yönetişim ve pazarlama yaklaşımları. *GÜ İslahiye İİBF Uluslararası E-Dergi*, 8(8), 28–46.
- Ulusoy, C. K. (2019). Çevresel etki değerlendirme sürecinde çevre-ekonomi ikilemi. *Kent ve Çevre Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 58–82.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO World Tourism Organization (UNWTO). (2018). Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality, NHTV Breda University of Applied Sciences, NHL Stenden University of Applied Sciences“Overtourism”? – Understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions. UNWTO, Madrid (2018), 10.18111/9789284419999
- Wackernagel, M., & Rees, W. (1998). *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact On The Earth* (Vol. 9). New Society Publishers.
- Wang, J., Huang, X., Gong, Z., & Cao, K. (2020). Dynamic assessment of tourism carrying capacity and its impacts on tourism economic growth In Urban Tourism Destinations In China. *Journal Of Destination Marketing & Management*, 15, 100383.
- WTO (1997). *International Tourism: Global Perspective*. Madrid, Spain.
- WWF Türkiye (2014). Türkiye'nin su ayak izi raporu. WWF Türkiye. <https://www.wwf.org.tr/turkiyeninsuayakiziraporu2014/> (Erişim Tarihi: 01.05.2024)
- Xiao, Z., Muhtar, P., Huo, W., An, C., Yang, L., & Zhang, F. (2021). *Spatial differentiation of the tourism water footprint in Mainland China and its influencing factors*. *Sustainability*, 13(18), 10396. <https://doi.org/10.3390/su131810396>
- Yüksek, G. (2014). *Turizm destinasyonları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

KİŞİLİĞİN KARANLIK YÖNLERİNİN ÖRGÜTSEL YANSIMALARI: KARANLIK ÜÇLÜ

Ümran Zaza*, Kasım Kaya**

GİRİŞ

Günümüz dünyası teknolojik gelişmelerin ışığında birçok değişimle şekillenmektedir. Yaşanan bu değişimler örgüt çalışanlarını ve örgüt yapılarını etkileyen süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin yaşanan bu değişim süreçleriyle rekabet edebilmesinin önkoşulu ise, örgüt bünyesinde barınan bireylerin, kişilik özelliklerini tanımlayabiliyor olmasıdır. Örgüt çalışanlarının kişilik özelliklerine göre görevlendirmeleri örgüt yapılarının sağlam temellerde inşa edilmesi anlamına gelmektedir. Zira kişilik özellikleri bireyin tüm yaşantısını etkilediği gibi çalışma hayatını da etkilemektedir.

Kişilik, bireyin doğuştan gelen özelliklerinin sonradan kazanılan özelliklerle birleşerek tutum ve davranışlarını etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Uçkun vd., 2018: 140). Hayat boyu devam eden bu süreç bireyin kişilik özelliklerini temsil etmektedir. Kişilik özellikleri, bireylerin davranışlarına etki eden en önemli faktördür. Bireyin, olumlu ve olumsuz davranışları kişiliğinin yansımalarını oluşturmaktadır (Udin & Yunıawan, 2020, s. 782). Bu çalışmada kişiliğin olumsuz yönlerini oluşturan karanlık üçlü kavramı incelenmiştir.

Örgütlerde karanlık üçlü kişilik özellikleri, kişiliğin karanlık yönüne vurgu yapan negatif oluşumlara sebep olan ve negatif çıktılar oluşturan bir kavramdır. Karanlık üçlü makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramlarının bileşenleri olup kişilik üzerinde olumsuz etkileriyle bilinmektedir. Karanlık üçlü kavramı Paulhus ve Williams tarafından 2002 yılında gerçekleştirilen çalışmayla ortaya çıkmıştır (Paulhus ve Williams, 2002, s. 556).

* Dr. Öğrencisi, Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Şanlıurfa/Türkiye, Orcid:0000-0003-0667-3110, umran.karatas63@gmail.com

** Doc. Dr. Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Şanlıurfa/Türkiye, Orcid:0000-0001-8942-4659, kkaya@harran.edu.tr

Kişiliğin karanlık yönünü ifade eden makyavelizm, kişinin amaçlarına ulaşmak için ahlaki olmayan her türlü davranışa meyil etmesi olarak tanımlanmaktadır (Brewer ve Abell, 2017: 142). Narsisizm, bireyselliği ön plana çıkararak beğenilme arzusuyla başkalarının duygu durumunu yok saymayı ifade etmektedir (İnan, 2015: 1). Psikopati, bencil ve yüzeysel insan ilişkilerine sahip bireylerin duyarsız, saldırgan ve acımasız davranışlarının tümünü ifade etmektedir (Babiak vd., 2007).

Günümüze kadar kişilikle ilgili yapılan çalışmalar genellikle kişiliğin olumlu yönleri üzerinde durmaktadır. Karanlık üçlü kişilik özellikleri yabancı literatürde sıklıkla yerilirken yerli literatürde yapılan çalışma sayısı kısıtlıdır (Carter vd.,2014; Barlow vd., 2010; Spain vd., 2014). Karanlık üçlünün örgütsel bağlamda incelendiği çalışmalar genellikle yönetici pozisyonlarını değerlendirmektedir. Konunun karmaşıklığı ve kısıtlı çalışma sebebiyle karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel bağlamda ne tür sonuçlar vereceği henüz netlik kazanmamıştır (Volmer vd., 2016). Bu çalışmada karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip örgüt çalışanlarının örgütsel yönetimdeki yansımalarına dikkat çekmek amaçlanmaktadır.

1.KARANLIK ÜÇLÜ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Kişilik, uzun yıllardır çeşitli bilim dallarının çalışma konusunu oluşturmaktadır. Kişilik, bireyin doğuştan gelen özelliklerinin çevresel faktörlerin etkisiyle şekillenmesinden oluşan ve hayat boyu devam eden bir süreçtir (Uçkun vd., 2018:140). Bireyin kişilik özelliklerinin davranışlarına yansımaya şekli ise kişiliğin olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır. Kişiliğin olumlu yönleri pozitif özellikleri tanımlarken, olumsuz yönleri negatif özellikleri tanımlamaktadır. Kişiliğin olumsuz yönlerine odaklanan çalışmalar son on yılda artış göstermektedir. Kişiliğin olumsuz yönleri klinik dışı olumsuz kişilik yapıları şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmanın en temel karakterlerini karanlık üçlü oluşturmaktadır (Set, 2020: 319).

Karanlık üçlü kişiliğin negatif yönlerine dikkat çeken üç bileşenden meydana gelmektedir. Makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramları kişiliğin karanlık yönlerini açıklayan karanlık üçlü bileşenlerini oluşturmaktadır. Makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramları kişilik bozukluğu kavramları olmayıp kişiliğin ayırt edici özelliklerini belirtmektedir. Karanlık üçlünün bileşenlerinin ortak noktası istenmeyen,

olumsuz, uyumsuz davranışlar olsa da kişiliğin bir özelliği olarak algılanmalıdır (Paulhus ve Williams, 2002: 56).

Karanlık üçlü, sosyal açıdan bireyleri itici kişilik özellikleri ağır basan, ikiyüzlü, kendini yüceltmeye odaklı, duygusal açıdan soğuk yapılı ve kötü niyetli karakterler olarak tanımlanmaktadır. Karanlık üçlünün herbirinin farklı özellikleri olmasına rağmen belirtilen özellikler üç bileşene de atfedilmektedir (Glenn ve Sellbom, 2015, s. 360).

Karanlık üçlü bileşenleri bireylerin kendi çıkarları için başka bireyleri sömürme eğilimleri ve sosyal hakimiyet çabaları ortak özellikleri gibi algılsa da bireyler farklı nedenlerle bu davranışları sergilemektedirler. Narsist birey, başka bireylerin beğenisi kazanmak amacıyla hakimiyet kurma eğilimindeyken, makyavelist ve psikopat birey baskın karakter olma amacıyla hareket etmektedir. Karanlık üçlü bileşenlerinin yüzeysel özelliklerinde benzerlikler olmasına rağmen altta yatan nedenler farklılık göstermektedir (Thomaes vd., 2017: 836).

Makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramları karanlık üçlü bağlamında incelendiğinde bireylerde kötü niyet, hırçınlık ve sorumsuzluk gibi davranışlar gözlemlenmektedir. Karanlık üçlünün özelliklerini taşıyan bireylerde uyumluluk boyutunun da düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Jakobwitz ve Egan, 2006: 331).

Karanlık üçlü bileşenleri, kendi arzu ve isteklerine ulaşmak amacıyla sosyal bir baskınlık eğiliminde olan bireyleri temsil etmektedir. Sosyal hakimiyetini ve statüsünü korumak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirme yeteneğine sahip bireyler karanlık üçlünün temsilcileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Karanlık üçlü özellikleri taşıyan bireyler antisosyal özellikleri ağır basmasına rağmen prestij, hakimiyet ve statüleri söz konusu olunca çeşitli stratejilerle sosyal bir kişiliğe bürünebilmektedir. Karanlık üçlünün kendi çıkarları doğrultusunda strateji belirleyebilme özelliği kişiliğinin temelindeki ikiyüzlülük özelliğinin baskın olmasından kaynaklanmaktadır (Semenyina ve Honey, 2015: 37).

Karanlık üçlü kişilik özellikleri sosyal hayatta etik değerleri ve toplumsal kuralları yok sayarak, yalan, hile, sahtekarlık ve zorbalık gibi davranışlara başvurma eğilimi yüksek olan kişileri tanımlamaktadır (Muris vd., 2017: 183; Saltoğlu ve Irak, 2020: 43).

Karanlık üçlü özelliklerine sahip bireylerin çıkarıcı ve duygusuz davranışlarının sonucu doğrudan diğer bireyleri etkilemektedir. Bireylerin gerçekleştirdiği bu davranışın sonucu sadece diğer bireyleri etkilemekle kalmayıp toplumu ve örgütleri de olumsuz açıdan etkilemektedir. Karanlık üçlü örgütsel ortamda, iş yeri karşıtı davranışlar ve iş performansı (Forsyth vd., 2012: 557), iş tatminsizliğinin (Özsoy ve Ardiç, 2017: 391) nedenlerini oluşturmaktadır. Karanlık üçlü kişilik özellikleri ile yapıcı sapma davranışlar arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. (Erhan, 2022: 146).

Karanlık üçlü bileşenlerinin incelendiği çalışmalarda genel olarak ortak özellikler değinilse de üç bileşende gerçekleşen eylemlerin amaçları farklı olduğu görüşü de tartışılmaktadır. Makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramlarının detaylı olarak incelenmesi örgütlerde karanlık üçlü olgusunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Sabouri vd., 2016: 230).

1.1.Makyavelizm

Makyavelizm kavramı adını İtalyan siyasetçi ve yazar olan Niccolo Machiavelli'nin düşünceleri üzerine kurulu bir yaklaşımdan almaktadır. Niccolo Machiavelli'nin hükümdar isimli kitabı siyaset bilimini konu alarak makyavelizm kavramının doğuşunda kilit rol oynamaktadır. Eser 1513 yılında devlet idaresinde hedeflere ulaşabilmek adına yapılan her türlü manipülasyon, aldatma ve hileleri konu edinmektedir. Machiavelli örgütsel sistemin yönetiminde duygusallıktan uzak sadece çıkarlara yönelik stratejilerin oluşturulmasına dikkat çekmiştir (Castille vd., 2018: 921). Devlet yönetiminde başvurulan bu taktik ve stratejilerin araştırılmasıyla birlikte birçok bireyin kişilik özellikleriyle uyum gösterdiği sonucuna varılmış ve bireylerdeki bu kişilik özelliklerini tanımlayan kavram makyavelizm olarak adlandırılmıştır (Jones ve Paulhus, 2014: 2) .

Machiavelli'nin devlet yönetiminde işleyen süreci açıklayan çalışması makyavelist düşünce sisteminin temelini şekillendirmiştir. Makyavelist düşünce sisteminin esasını ise “ bir amaca giden her yol mübahtır” felsefesi oluşturmaktadır. Makyavelist kişilik, amacına giden yolları sınıflandırırken üç temel inanç üzerinden hareket etmektedir. İnsan doğasının iyi olmadığına yönelik inanç, manipülatif stratejilerin amaçlarına ulaşmada faydalı olduğuna dair inanç ve fayda sağlamanın

ilkelerden daha önemli olduğuna dair inanç makyavelistin felsefesini şekillendirmektedir (Cömert ve Gizir, 2020: 8). Makyavelist kişilik, bu inanç döngüsünde davranışları ve karakteristiklerini sergilemektedir. Makyavelist birey, amaçlarına ulaşmak için diğer bireylerin bir araç olduğu inancıyla hareket etmektedir. Makyavelistin sahip olduğu inançla davranışları şekillenmektedir. İnancı ve davranışlarıyla hareket eden makyavelist birey, süpheci, soğuk, alaycı ve küçümseyici kişilik özellikleriyle de karakterinin sınırlarını çizmektedir (Christie ve Geis: 2013) .

Makyavelist bireylerin en belirgin özellikleri kişisel çıkarlarının her şeyin üstünde olmasıdır. Makyavelist birey, kendi çıkarları çerçevesinde belirlediği hedeflere ulaşabilmek adına her türlü davranış gerçekleştirmenin doğru olduğu görüşüyle eyleme geçmektedir. Makyavelist birey, kendi çıkarları doğrultusunda ahlaki olmayan eylemleri gerçekleştirmekten de rahatsızlık duymamaktadır. Yalan söylemek, hırsızlık yapmak ve sahtekarlık gibi manipülatif davranışlar makyavelist bireyin, amaçlarına giden yolun haritasını oluşturmaktadır (Polatçı ve Yeloğlu, 2021:76). Makyavelist birey, bu davranışları sergilemesinin nedeni olarak insan doğasının gerginin olduğu vurgusunu yapmaktadır. İnsan doğası gereği güvenilmez varlıklardır düşüncesiyle hareket eden makyavelist birey, diğer bireylerle de samimi ilişkiler kurmakta güçlük çekmektedir. Makyavelist bireyin, bireyler arası iletişimde de stratejik ve taktiksel davranış eğilimleri ön plana çıkmaktadır. Makyavelist birey, kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştirdiği taktiklerinde başarılı olduğunu düşünüp, kendini diğer bireylerden daha fazla zeki olduğu düşüncesine inandırmaktadır (Furtner vd., 2011: 371; Glenn ve Sellbom, 2015: 363).

Dışa dönük bireyler olarak tanımlanan makyavelistler, bireylerarası ilişkilerde ikiyüzlülüğün hakkını yerine getirerek çıkarları doğrultusunda duygusal açıdan soğuk davranışlar sergileyebilmektedir. Duygu karmaşasında son derece başarılı olan makyavelist bireyin, en büyük korkusu kendi zayıflıklarının ortaya çıkmasıdır (Kanten vd., 2015: 369). Alaycı dünya görüşüyle manipüle etmek, manipüle edilmekten daha iyidir düşüncesidir. Kendi zayıflıklarını gizlemek uğruna diğer bireylerin zayıflıklarını tespit etmeye yoğunlaşan makyavelist birey, dışa dönüklüğü ve ikiyüzlülüğü araç olarak kullanmakta gayet başarılı olmaktadır. Bireyleri sömürü davranışlarının altında yatan duygu , empati kuramama

ve duygusal bağlanma yoksunluğudur (Wai ve Tiliopoulos, 2012:794; Barlow vd., 2010: 79).

Makyavelist bireyler, hedef odaklı çıkarıcı ilişkiler kurduğundan tutum ve davranışları bulunduğu koşullara göre farklılık göstermektedir. Ahlaki tasası olmadığı için faydacı bakış açısı ön plandadır. Manipülatif davranışlarla ön plana çıksada çıkarları söz konusuysa sevecen ve candan davranışlar sergileyebilmektedir (Furnham, 2022, s. 158).

Makyavelist bireylere ait kişilik özelliklerine bakarak bireyi makyavelist olarak tanımlamak oldukça güçtür zira belirtilen bu davranış özellikleri düşük düzeyde de olsa birçok bireyde gözlenmektedir. Bireyin makyavelist olarak tanımlayabilmek için belirtilen davranışların sıklıkla gerçekleşiyor olması, planlı, düzenli ve bilinçli bir şekilde gerçekleşmesi önem arz etmektedir (Özsoy, 2019: 195).

1.2.Narsisizm

Yunan mitolojisinde genç bir avcı olan narcissus figürü narsisizmin doğuşuna kaynaklık etmektedir. Kendi güzelliği ve büyüklüğüyle büyülenen Yunan miti başkalarının ilgi ve sevgisine karşılık kibir ve büyüklenme sergilemektedir. Yunan mitinin sergilediği bu tutum ve davranış narsisizm temel özellikleri olarak nitelendirilmektedir. Kişinin benmerkezciliği, kendini beğenmişliği bireylerarası ilişkilere etkisi narsisizm kavramını tanımlamaktadır (Muris vd., 2017: 184; Keith Campbell vd., 2010).

Psikoloji, psikiyatri ve örgütsel davranış alanlarında incelenen narsisizm kavramı narsist kişilik bozukluğu kavramıyla ayrıştığı noktalar çalışmamız açısından önem arz etmektedir. Narsist kişilik bozukluğu genellikle tanı ve tedavi gerektiren ruh sağlığı bozukluğu iken narsisizm bu kişilik bozukluğuna sebep olan kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Karanlık üçlü kişilik özellikleri narsisizm'i ayırıcı kişilik özellikleri bakımından incelemektedir. Narsisizm bencillik ve kibirlik terimlerinin karşılığı olarak karanlık üçlüde yer almaktadır (LeBreton vd., 2018; Cohen, 2016: 72).

Narsisizm, bireyin kendini her şeyin üzerinde görerek kendine hayran olmasını ifade etmektedir. Narsist birey, kendine olan hayranlığı sebebiyle diğer bireylerle olan ilişkilerinde de üstünlük taslama eğilimindedir. Herkesin kendisine hayran olduğu düşüncesiyle sürekli

aranan ve arzulan kişi olarak kendini görmektedir. Kendine hayranlık duyan bireylerle sosyal ilişkilerini şekillendirmektedir. Narsist birey, bireysel ilişkilerini sadece kendine hayran bireyler üzerine yürütürken, diğer bireylerden gelen eleştirileri de asla kabul etmemektedir. Eleştirileri kabul etmeyen narsist birey, başarılarını da oldukça abartmaktan mutluluk hissetmektedir (Hogan ve Hogan, 2001: 42).

Narsistik birey, çevresi tarafından beğenilmek arzusuyla yaşadığından güç, statü, prestij kazanma ve bulunduğu her ortamda lider olma istekleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Narsistik birey, üstünlük ve liderlik arzusuyla hareket ederken başka bireylerin kaygılarına, amaçlarına ve yaşantılarına karşı duyarsız kalmaları karakteristik özelliklerinin sonucudur. Narsist, kendi özsaygısını korumak adına başvurduğu bu yöntem bireylerarası ilişkilerde kısa vadede olumsuz etkileri gözönüne çıkarken uzun vadede tamamen bir yıkıma sebebiyet vermektedir (Rauthmann ve Kolar, 2013: 582; Morf ve Rhodewalt, 2001: 178).

Narsisizm boyutları açısından değerlendirildiğinde iki önemli boyutta ayrıştığı gözlemlenmektedir. Savunmasız narsistler ve kendini beğenmiş narsistler temel özellikleri bakımından benzerlik gösterebilir narsisizm, boyutları açısından değerlendirildiğinde ağır basan kişilik özellikleri yer almaktadır. Savunmasız narsistler, kişisel olarak sorunlu ve kırılgan yapıları öne çıkmaktadır. Savunmasız narsistlerin bu kişilik yapılarının altında yatan en baskın duygu utanç, sosyal kaygı ve kişilerarası duyarlılıktır. Kendini beğenmiş narsist, büyüklenmeci narsisizm olarakta adlandırılmaktadır. Büyüklenmeci tavır baskın olan narsist birey, kendinden emin, inatçı, şişirilmiş benlik algısı ve sömürücü davranışlarıyla dikkatleri çekmektedir (Egan vd., 2014: 148).

Narsisizm, kişilik özellikleri oldukça karmaşık olduğundan konuyla ilgili çalışmalarda da farklı bakış açılarıyla karşılaşılmaktadır. Narsisizm'in doğasındaki karmaşıklık bireylerde gözlemlenen farklı davranışlara sebebiyet vermektedir. Narsisizm'in temel özelliklerinden olan baskın olma, benmerkezcilik, kendine hayranlık ve lider olma arzusu birçok bireyde gözlemlenmesi kavramın karmaşıklığını gözönüne sermekte ve bu sebeple de birçok araştırmaya konu olmaktadır. Narsisizm' e konu olan kişilik özellikleri günümüzde çok fazla popüler olduğu görüşü ağırlıklı olsa da yapılan çalışmalarda bu görüşün yıllar ve hedef kitle açısından farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmaktadır (Wetzel vd., 2017: 36).

1.3.Psikopati

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinden en bilinen ve en karanlık kişilik özelliği psikopati kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikopati uzun yıllardır klinik düzeyde bir kişilik bozukluğu olarak araştırılmış olsa da son yıllarda ayırıcı kişilik özelliği olarak kabul edilmektedir. Karanlık üçlü kişilik özelliği bağlamında değerlendirilen çalışmalarda da ayırıcı kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir.

Psikopati kavramının temeli 18. ve 19. yüzyıla dayansa da klinik düzeydeki ilk çalışma 1941 Hervey Cleckley tarafından gerçekleştirilmiştir. Cleckley “The Mask of Sanity” isimli kitabında psikopati kavramını 16 karakteristik özellik ile tanımlamaktadır. Suçsuzluk, vurdumduymazlık, sahtekarlık, benmerkezcilik, endişe, hoşgörü zayıflığı, yetersiz muhakeme, plansız ve tutarsız bir yaşam modeli, eksik motivasyon, yalan söyleme, içten davranmama, pişmanlık, güvenilmezlik, sömürü davranışlar, şiddete meyil ve duyarsızlık gibi karakteristikleri barındırmaktadır (Lilienfeld vd., 2015: 596; Cleckley, 1976; Gürlek ve Ok, 2022: 459).

Psikopat kişilik özelliklerine sahip bireyler sosyal ilişkilerde soğuk kanlı davranışlarıyla dikkat çekmektedir. Kişilerarası iletişimde çıkarları doğrultusunda kötüye kullanma eğilimleri de oldukça yüksektir. Psikopat birey, empati yoksunluğu ile bireylerarası ilişkilerde duygusuz ve merhametsiz gibi sıfatlarla nitelendirilmektedir (Aydoğan ve Serbest, 2016: 103). Psikopat kişiler, düşüncesiz davranışlar sergilemesi sebebiyle de güvenilmeyen bireyler arasında yer almaktadır. Dış çevre algılamalarına kapalı olan psikopat birey, kendinden memnun tavırlarıyla kendini övmekten mutluluk duymaktadır. Psikopat birey, kendini överken başkalarıyla ilgili düşündüklerini söylemekten çekinmezler ve muhalif tavırlarıyla diğer bireyler tarafından itici ve antisosyal bireyler olarak algılanmaktadırlar (Carter vd., 2014: 2; Miller ve Lynam, 2015: 226).

Psikopati kavramı literatürde iki boyut altında incelenmektedir. Psikopatinin boyutları birincil psikopati ve ikincil psikopati şeklinde sınıflandırılmaktadır (Berg vd., 2013: 66). Birincil psikopati boyutundaki bireylerin kişilik özellikleri doğuştan gelen genetik faktörlerin çerçevesinde şekillenmektedir. Birincil psikopati grubunda olan bireyler, duygu durumu ağırlıklı değerlendirmektedir. Bu grup bireyler, tamamen duygusuz olmayıp şartlara ve ortama göre tepkiler göstermektedir. Duygu

durumu diğer bireyler tarafından karmaşık bulunan bireyler birincil psikopati grubunun üyelerini oluşturmaktadır. Kişisel iletişimde ise genellikle soğuk tavırları, empati yoksunluğu ve vurdumduymazlığıyla tanınmaktadırlar. Olumsuz olaylar karşısındaki tavırları ise yalana başvurma ve sonuçlarından pişman olmama durumudur. İkincil psikopati boyutunda olan bireyler ise birincil grubun daha ötesinde yıkıcı davranışlar sergilemektedir. Duygu yoksunluğu, agresif tutum sergileme ve dürtüleri kontrol edememe gibi davranışlar sergilemektedirler. İkincil grup psikopatlar, çevresel ve sosyal faktörlerin etkisi altındayken ahlaki olmayan davranışlarla hileye, sahtekarlığa, ve yalana başvurmakta (Noyan vd., 2009: 3).

Karanlık üçlü kişilik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramlarından en karanlığı olan psikopati örgütsel yönetimde şaşırtıcı bir biçimde karşımıza çıkabilmektedir. Örgütsel yönetimde diğer bireylerin aksine başarılı olmak ve liderlik edebilmek adına aldatıcı davranışları kusursuzca uygulaması bu kişileri başarılı ve kariyer odaklı çalışanlara dönüştürmektedir (Chiaburu vd., 2013: 474).

SONUÇ

Kişilik özellikleri, bireyin tüm hayatını nasıl yönlendireceğine etki eden faktördür. Kişilik, bireyin sadece özel hayatını değil iş hayatını da etkilemektedir. Kişilik özellikleri, bireylerin olumlu ve olumsuz özellikleriyle ayrılmaktadır. Kişilik özelliklerinin, pozitif yönleri bireylerin güçlü yanlarına odaklanmaktadır. Kişiliğin negatif yönleri ise, kişiliğin karanlık yönlerine vurgu yapmaktadır. Kişiliğin karanlık yönleri de örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışları ifade etmektedir.

Karanlık üçlü kişilik özellikleri örgütsel açıdan değerlendirildiğinde özellikle örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların birçoğunun kişiliğin karanlık yönlerini ele almaya başlaması konunun önemini ortaya çıkarmıştır. Karanlık üçlü kişilik özellikleri daha önceki çalışmalardan farklı olarak kişiliğin sahip olduğu olumsuz durumları vurgulaması sebebiyle de örgütsel açıdan önem arz etmektedir.

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin değerlendirildiği çalışmalar neticesinde olumsuz sonuçlarla karşılaşmıştır. Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin işle ilgili davranışları nasıl etkilediğine yönelik yapılan bir çalışmada, makyavelizm, narsisizm ve psikopati kişilik özelliklerine

sahip bireylerin üretkenlik karşıtı davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir. Karanlık üçlü bileşenlerinin her bir boyutunda farklı üretkenlik karşıtı davranışlar gözlemlensede genel değerlendirme yapıldığında karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir (Özsoy, 2018: 750).

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin iş performansına nasıl etki ettiğini açıklayan bir çalışmada ise, karanlık üçlünün boyutları ve katılımcıların pozisyonları açısından farklı sonuçlar tespit etmiştir. Lider konumunda olan ve kollektivist kültüre sahip olan narsist birey ile iş performansı arasında negatif, otorite olan narsist bireyle pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Psikopati ve iş performansı açısından değerlendirildiğinde yüksek eğitim düzeylerinde pozitif düşük eğitim düzeylerinde negatif ilişkide olduğu tespit edilmiştir (LeBreton vd., 2018) .

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada, narsisizm ‘in dışsal örgütsel muhalefeti negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Psikopatinin ise, örgütsel muhalefetin alt boyutlarında açık muhalefet, dışsal muhalefet ve gizli muhalefet boyutlarında pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir (Özdemir ve Atan, 2018: 275).

Karanlık üçlü kişilik özellikleri, risk alma eğilimi, örgütsel bağlılık, kariyer bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen bir diğer çalışmada makyavelizm ve narsisizm’in kariyer bağlılığı, finansal risk alma eğilimi ve işten ayrılma niyetiyle anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu, duygusal örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Gürlek ve Ok, 2022: 457).

Yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların tükenmişlik düzeylerinin incelediği çalışmada ise, çalışanların yöneticilerinin karanlık kişilik özellikleri algılarının çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Psikopati boyutunda ise yöneticilerin psikopati eğilimi çalışanların tükenmişlik düzeyiyle pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Özsoy, 2019: 194).

İşyeri nezaketsizliği yada üretkenlik karşıtı davranışlar arasında yerini alan bilgi saklama kavramıyla karanlık üçlü kişilik özelliklerinin incelendiği çalışmada ise makyavelizm’in bilgi saklama davranışıyla pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Chawla ve Gupta, 2019: 2).

Karanlık kişilik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışının incelendiği çalışmada ise makyavelizm'in örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Bu ilişkinin nedeni olarak makyavelist bireylerin kendi çıkarlarına odaklanarak diğer bireyleri yok saymaları olarak açıklanmıştır (Spain vd., 2014: 6).

Karanlık üçlü olarak ayrışan kişilik özellikleri örgütsel açıdan problemlere sebep olurken, bireysel açıdan değerlendirdiğinde bireye fayda sağladığı durumlarda gözlemlenmiştir. Bireyin kişisel hedeflerine ulaşması için çaba sarfetmesi bireyin motivasyonunu artırırken, örgütsel yıkımlara sebep olmaktadır. Narsist bireyler, güç, para, statü ve liderlik uğruna çaba sarfetme özellikleriyle ön plana çıkmaktadır. Narsist birey, kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğinden örgütte negatif algılara sebep olmaktadır fakat bu durum onların verimsiz çalışanlar olduğunu göstermemektedir. Narsist birey, amaçlarına ulaşmak gösterdiği çaba onları etkileyici lider pozisyonuna taşımaktadır. Narsist bireyin buradaki amacı, yüksek standartlara sahip olma isteği değil, bu statünün kendisine sağlayacağı şan ve şöhrettir. Amacına ulaşmayan narsist bireyler, örgüt yönetiminde de etkili bir yönetim sergiledikleri ve daha fazla terfi aldıkları tespit edilmiştir (Hogan ve Kaiser, 2005).

Karanlık üçlü kişiliklerinden bir diğeri olan makyavelist bireyler, tüm durumları kendi lehine manipüle etmekte oldukça başarılıdırlar. Makyavelist birey, bu beceri sayesinde sosyal ilişkiler geliştirerek iş arkadaşlarının güvenini ve saygısını kazanmaktadır. Saygılık kazanan makyelist liderin, iş performansında artış gözlemlenmektedir (Kessler vd.,2010). Makyavelist liderin, bu başarısı manipüle sürecini başarılı şekilde yürütmesinin sonucudur. Manipüle süreci bireyin yeteneğiyle uyummayarak etkili bir şekilde yürütülemezse ve bu süreçte diğer üyelerinin dikkati çekerse organizasyondaki bağları iyice zayıflatacaktır (Molm, 2010).

Narsist ve makyavelist bireylerde olduğu gibi psikopatinin özelliklerini taşıyan bireylerde benzer durumlar gözlemlenmektedir. Psikopati özellikleri taşıyan bireyin, kendi çıkarları ile kurum çıkarları örtüşüyorsa hedefe ulaşmak için titizlikle çalışmaktadır. Bu durum çok nadir görülsede psikopati özellikleri taşıyan bireylerin davranış türleri arasındadır (Yang ve Raine 2008).

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel bağlamda değerlendirildiği çalışmalar incelendiğinde karanlık kişiliklerin örgütlere olumsuz çıktılar verdiği gözlenmektedir. Karanlık üçlü'nün yerli literatürde yabancı literatüre göre sınırlı kalması kavramın örgütsel sonuçlarının netlik kazanması açısından eksik kalmaktadır. Konunun gelecek çalışmalara kaynak olması ve daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu görüşüyle farkındalık yaratılması önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Aydoğan, E., & Serbest, S. (2016). *İş yerinde karanlık üçlü: bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma*. Sayıştay dergisi, (101), 97-121.
- Babiak, P., Hare, R., & McLaren, T. (2007). *Snakes in suits: When psychopaths go to work* (p. 352). New York: Harper.
- Barlow, A., Qualter, P., & Stylianou, M. (2010). *Relationships between Machiavellianism, emotional intelligence and theory of mind in children*. Personality and Individual Differences, 48(1), 78-82.
- Berg, J., Smith, S., Watts, A., Ammirati, R., Green, S., & Lilienfeld, S. (2013). *Misconceptions regarding psychopathic personality: Implications for clinical practice and research*. Neuropsychiatry, 3(1), 63-74.
- Brewer, G., & Abell, L. (2017). *Machiavellianism, relationship satisfaction, and romantic relationship quality*. Europe's journal of psychology, 13(3), 491.
- Carter, G., Campbell, A., & Muncer, S. (2014). *The dark triad personality: Attractiveness to women*. Personality and Individual Differences, 56, 57-61.
- Castille, C., Buckner, J., & Thoroughgood, C. (2018). *Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior*. Journal of business ethics, 149(4), 919-930.
- Chawla, R., & Gupta, R. (2019). *Relationship of individual and organizational factors with knowledge hiding in it organization*. IAHRW International Journal of Social Sciences Review, 7(2), 209-216.
- Chiaburu, D., Muñoz, G., & Gardner, R. (2013). *How to spot a careerist early on: Psychopathy and exchange ideology as predictors of careerism*. Journal of business ethics, 118, 473-486.
- Christie, R., & Geis, F. (2013). *Studies in machiavellianism*. Academic Press.
- Cleckley, H. (1976). *The mask of sanity* 5th edn. St. Louis, MO: Mosby, 346.
- Cohen, A. (2016). *Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs)*. Human Resource Management Review, 26(1), 69-85.
- Cömert, E., & Gizir, C. (2020). *Üniversite öğrencilerinde karanlık üçlü: HEXACO kişilik özelliklerinin yordayıcı rolü*. Psikoloji Çalışmaları, 40(1), 127-159.
- Egan, V., Chan, S., & Shorter, G. (2014). *The Dark Triad, happiness and subjective well-being*. Personality and individual differences, 67, 17-22.
- Erhan, T. (2022). *Karanlık ve aydınlık üçlü kişilik özellikleri bağlamında yapıcı sapma davranışı: havacılık çalışanları üzerine bir araştırma*. Journal of Aviation Research, 4(1), 146-163.
- Forsyth, D., Banks, G., & McDaniel, M. (2012). *A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective*. Journal of applied psychology, 97(3), 557.
- Furnham, A. (2022). *MBTI and Aberrant Personality Traits: Dark-Side Trait Correlates of the Myers Briggs Type Inventory*. Psychology, 13(5), 805-815.
- Furtner, M., Rauthmann, J., & Sachse, P. (2011). *The self-loving self-leader: an examination of the relationship between self-leadership and the dark triad*. Social Behavior and Personality: an international journal, 39(3), 369-379.
- Glenn, A., & Sellbom, M. (2015). *Theoretical and empirical concerns regarding the dark triad as a construct*. Journal of personality disorders, 29(3), 360-377.
- Gürlek, T., & Ok, A. (2022). *Karanlık üçlü kişilik özellikleri, risk alma eğilimi, örgütsel bağlılık, kariyer bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler*. Fiscoeconomia, 6(2), 457-477.

- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). *Assessing leadership: A view from the dark side*. International Journal of Selection and assessment, 9(1-2), 40-51.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). *What we know about leadership*. Review of general psychology, 9(2), 169-180.
- İnan, E. (2015). *Narsistik kişilik örgütlenmesinin bağlanma kuramı çerçevesinde ele alınması: Vaka örneği*. Ayna Klinik Psikoloji Dergisi, 2(1), 1-12.
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). *The dark triad and normal personality traits*. Personality and Individual differences, 40(2), 331-339.
- Jones, D., & Paulhus, D. (2014). *Introducing the short dark triad (SD3) a brief measure of dark personality traits*. Assessment, 21(1), 28-41.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M., & Arslan, R. (2015). *Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karştı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29(2).
- Keith Campbell, W., Miller, J., & Buffardi, L. (2010). *The United States and the "Culture of Narcissism" An examination of perceptions of national character*. Social Psychological and Personality Science, 1(3), 222-229.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). *Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace*. Journal of Applied Social Psychology, 40(8), 1868-1896.
- LeBreton, J., Shiverdecker, L., & Grimaldi, E. (2018). *The dark triad and workplace behavior*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 387-414.
- Lilienfeld, S., Watts, A., Francis Smith, S., Berg, J., & Latzman, R. (2015). *Psychopathy deconstructed and reconstructed: Identifying and assembling the personality building blocks of Cleckley's chimera*. Journal of personality, 83(6), 593-610.
- Miller, J., & Lynam, D. (2015). *Understanding psychopathy using the basic elements of personality*. Social and Personality Psychology Compass, 9(5), 223-237.
- Molm, L. D. (2010). *The structure of reciprocity*. Social psychology quarterly, 73(2), 119-131.
- Morf, C., & Rhodewalt, F. (2001). *Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model*. Psychological inquiry, 12(4), 177-196.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). *The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy)*. Perspectives Molm, L. D. (2010).on psychological science, 12(2), 183-204.
- Noyan, C., Semiz, Ü., Başoğlu, C., Ebrinç, S., Algül, A., Ateş, M., & Yılmaz, O. (2009). *Antisozyal Kişilik Bozukluğu Tanılı Bireylerin Karar Verme Süreçleri ile Psikopati ve Mizaç-Karakter Özellikleri Arasındaki İlişki*. Klinik Psikofarmakoloji Bulteni, 19.
- Özdemir, B., & Atan, E. (2018). *Karanlık üçlünün örgütsel muhalefete etkisi: Bir yapısal eşitlik modeli*. İş Ahlakı Dergisi, 11(2), 275-298.
- Özsoy, E. (2018). *Dark triad and counterproductive work behaviors: Which of the dark triad traits is more malevolent?*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(4), 742-75.
- Özsoy, E. (2019). *Yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 22(1), 194-203.
- Özsoy, E., & Ardiç, K. (2017). *Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 24(2), 391-40.
- Paulhus, D., & Williams, K. (2002). *The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*. Journal of research in personality, 36(6), 556-563.

- Polatçı, S., & Yeloğlu, H. (2021). *Karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Journal of Organizational Behavior Review, 3(1), 73-87.
- Rauthmann, J., & Kolar, G. (2013). *The perceived attractiveness and traits of the Dark Triad: Narcissists are perceived as hot, Machiavellians and psychopaths not*. Personality and Individual Differences, 54(5), 582-586..
- Sabouri, S., Gerber, M., Sadeghi Bahmani, D., Lemola, S., Clough, P., Kalak, N., & Brand, S. (2016). *Examining Dark Triad traits in relation to mental toughness and physical activity in young adults*. Neuropsychiatric disease and treatment, 229-235.
- Saltoğlu, S., & Irak, D. (2020). *Kişiliğin Karanlık Üçlüsü: Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati*. Turk Psikoloji Yazıları, 23(45), 42-62.
- Semenyna, S., & Honey, P. (2015). *Dominance styles mediate sex differences in Dark Triad traits*. Personality and Individual Differences, 83, 37-43.
- Set, Z. (2020). *Social malicious personalities: The dark triad*. Psikiyatride Guncel Yaklasimler, 12(3), 318-329
- Spain, S., Harms, P., & LeBreton, J. (2014). *The dark side of personality at work*. Journal of organizational behavior, 35(S1), S41-S60.
- Thomaes, S., Brummelman, E., Miller, J., & Lilienfeld, S. (2017). *The dark personality and psychopathology: Toward a brighter future*. Journal of Abnormal Psychology, 126(7), 835.
- Uçkun, C., Üzüm, B., & Uçkun, S. (2018). *Narsist kişiliğin makyavelist davranışlara etkisi: Kocaeli Üniversitesi özel güvenlik öğrencileri örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(2), 139-154.
- Udin, U., & Yuniawan, A. (2020). *Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships*. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(9), 781-790.
- Volmer, J., Koch, I., & Göritz, A. (2016). *The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being*. Personality and Individual Differences, 101, 413-418.
- Wai, M., & Tiliopoulos, N. (2012). *The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality*. Personality and individual differences, 52(7), 794-799.
- Wetzel, E., Brown, A., Hill, P., Chung, J., Robins, R., & Roberts, B. (2017). *The narcissism epidemic is dead; long live the narcissism epidemic*. Psychological science, 28(12), 1833-1847.
- Yang Y, Raine A (2008) *Functional neuroanatomy of psychopathy*. Psychiatry, 7:133-136.

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA Kİ ROLÜ

Sinem Barut Kırat*

GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin yalnızca kâr maksimizasyonuna odaklanan geleneksel anlayışın ötesine geçerek, faaliyetlerinde toplumsal, çevresel ve etik sorumluluklarını da gözetmeleri gerektiğini ortaya koyan kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır (Carroll, 1991). Geleneksel olarak KSS, daha çok dış paydaşlar ve toplumsal katkı açısından ele alınmış olsa da, son yıllarda iç paydaşlar olan çalışanların KSS algılarının örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki belirleyici rolü giderek daha fazla önem kazanmıştır. Çalışanlar, örgütün en temel iç müşterileri olarak, KSS faaliyetlerini doğrudan deneyimleyen ve bu faaliyetlerin samimiyetini değerlendiren gruptur. Bu nedenle, çalışanların KSS uygulamalarına yönelik algıları, örgütle kurdukları psikolojik bağın niteliğini ve bağlılık düzeylerini şekillendirmektedir (Closon, Leys ve Hellemans, 2015).

Alan yazındaki ampirik araştırmalar, çalışanların KSS uygulamalarını olumlu algılamalarının örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Brammer, Millington ve Rayton (2007), dışsal KSS ve prosedürel adalet algılarının bağlılığı artırdığını bulgulamıştır. Roudaki ve Arslan (2017), otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada ekonomik ve hayırsever sorumlulukların örgütsel bağlılıkta en etkili boyutlar olduğunu saptamışlardır. Musa ve Rahman (2015) da Malezya bağlamında, çalışanların filantropik, etik ve çevresel sorumluluk algılarının hem işe hem de örgüte bağlılığı doğrudan artırdığını göstermiştir. Huang (2016), hayırseverlik ve etik-hukuki sorumlulukların gönüllülük faaliyetlerine katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini öne sürerken, Closon, Leys ve Hellemans (2015) içsel ve dışsal etik-yasal sorumlulukların bağlılık üzerinde en güçlü etkiyi yarattığını, ekonomik sorumlulukların ise anlamlı bir katkı sağlamadığını

* Öğr. Gör., Harran Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Sağlık Turizmi İşletmeciliği Programı, Şanlıurfa, sinembarut@harran.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3838-9931>

belirtmiştir. Son olarak, Oh, Han ve Park (2021) otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada KSS algısının içsel motivasyonu artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini, bu etkinin özellikle yönetici düzeyinde daha belirgin olduğunu ortaya koymuştur.

Bu bulgular, çalışanların yalnızca içsel etik iklime değil, aynı zamanda örgütün dış paydaşlara yönelik sorumluluklarına da duyarlı olduklarını ve bu algıların örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, KSS algısı örgütsel bağlılığın açıklanmasında kritik bir değişken olarak öne çıkmakta; aidiyet, motivasyon ve özdeşleşme gibi psikolojik mekanizmalar üzerinden çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu çalışmada, çalışanların KSS uygulamalarına yönelik algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyerek literatürdeki kuramsal ve uygulamalı tartışmalara katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

KSS, işletmelerin yalnızca ekonomik kâr elde etme amacının ötesine geçerek, sosyal, çevresel ve etik sorumluluklarını da dikkate almaları gerektiğini vurgulayan çok boyutlu bir kavramdır (Carroll, 1991, s.42). KSS'nin düşünsel temelleri, Bowen'ın (1953) "İş dünyasının çıkarları uzun vadede toplumun çıkarlarıyla birleşir mi?" sorusuna dayanmaktadır. Bowen, işletmelerin yalnızca ekonomik kâr peşinde koşmaktan ziyade toplumun değerleri ve beklentileri doğrultusunda hareket etmesi gerektiğini savunmuş, bu görüş modern KSS tartışmalarının başlangıcını oluşturmuştur (Windsor, 2001).

1970'li yıllardan itibaren artan toplumsal baskılar, yükselen çevre hareketleri ve insan haklarına yönelik küresel söylemler, KSS anlayışını yalnızca işletmelerin gündeminde değil, aynı zamanda devlet kurumları, uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum örgütlerinin de öncelikli konularından biri haline getirmiştir. Bu dönemde, işletmelerin faaliyetlerinin yalnızca hissedarların çıkarlarını gözetmekle sınırlı olmadığı; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar ve doğal çevre gibi geniş bir paydaş kitlesinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını da kapsaması gerektiği görüşü yaygınlaşmıştır. Böylece işletmelerin ekonomik performansın ötesinde, sosyal adaletin desteklenmesi, çevresel sürdürülebilirliğin korunması ve etik standartların gözetilmesi gibi

sorumlulukları da üstlenmeleri gerektiği kabul görmüş ve KSS kavramı stratejik yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Carroll, 1979; Freeman, 2010).

Dahlsrud (2008), KSS'nin tek bir evrensel tanımı olmadığını, ancak mevcut tanımların birbirine büyük ölçüde benzer olduğunu tespit etmiştir. Bu benzerlikler, KSS'nin nasıl tanımlandığından çok, toplumsal bağlamlarda nasıl “inşa edildiğiyle” ilgilidir. Araştırma sonucuna göre KSS'nin beş temel boyut üzerinden tanımlandığını ileri sürmüştür:

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun 5 Boyutu (Dahlsrud,2008).

Boyut	Açıklama	Örnek İfadeler
1.Çevresel Boyut (Environmental)	İşletmenin doğal çevre üzerindeki etkilerini dikkate alması	“Daha temiz bir çevre”, “çevresel sorumluluk”
2.Sosyal Boyut (Social)	İşletmenin toplumla olan ilişkileri ve toplumsal refaha katkısı	“Topluma katkı”, “toplumsal kaygıların entegrasyonu”
3.Ekonomik Boyut (Economic)	Ekonomik kalkınmaya katkı ve finansal sürdürülebilirlik	“Ekonomik gelişmeye katkı”, “kârlılığı koruma”
4.Paydaş Boyutu (Stakeholder)	İşletmenin çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum gibi paydaşlarla ilişkisi	“Paydaşlarla etkileşim”, “çalışanlara, topluma karşı sorumluluk”
5.Gönüllülük Boyutu	Yasal zorunlulukların ötesine geçen, gönüllü ve etik temelli faaliyetler	“Etik değerlere dayalı”, “yasal yükümlülüklerin ötesinde”

Dahlsrud (2008)'a göre bu tanımlamaların %97'si en az üç boyutu birlikte içermektedir yani tanımlamaların çoğunda bu bileşenlerin kesişimi görülmekte olup bu beş boyutun tamamı KSS'nin modern anlamını oluşturmaktadır.

Carroll (1991, s.42-43), KSS'yi sistematik olarak açıklayabilmek için KSS Piramidini geliştirmiştir. Bu modele göre Şekil 1'de de görüldüğü üzere işletmelerin sorumlulukları dört boyutta ele alınmaktadır.



Şekil 1. Carroll (1991) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Carroll'un bu yaklaşımı, KSS'nin yalnızca hayırseverlik faaliyetleriyle sınırlı olmadığını; iş süreçlerine entegre edilmesi gereken kapsamlı bir yönetim anlayışı olduğunu göstermektedir (Carroll, 1991).

KSS'nin kuramsal temellerinden biri de Paydaş Teorisidir. Freeman'a (2010, s.46) göre paydaş, "örgütün amaçlarının gerçekleşmesini etkileyen ya da bu amaçların gerçekleşmesinden etkilenen her birey ya da gruptur." Bu tanım, KSS'nin yalnızca hissedarlara odaklanamayacağını; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, devlet, çevre ve toplum gibi tüm grupların dikkate alınması gerektiğini vurgular. Clarkson (1995) ise paydaşları birincil (işletmenin sürekliliği için zorunlu) ve ikincil (işletmeyle doğrudan ilişkisi olmayan ama faaliyetlerinden etkilenen) olarak ikiye ayırmıştır. Bu bağlamda, KSS uygulamalarının başarılı olabilmesi için işletmelerin paydaş analizi yaparak hangi talepleri önceliklendireceklerini stratejik biçimde belirlemeleri gerekmektedir (Mitchell, Agle ve Wood, 1997).

KSS günümüzde yalnızca "filantropik bir çaba" değil, aynı zamanda işletmelerin stratejik yönetim anlayışının önemli bir bileşenidir. İşletmeler KSS sayesinde toplumsal meşruiyet kazanmakta, paydaş güvenini pekiştirmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektedir (Burke ve Logsdon, 1996; Porter ve Kramer, 2006). Unilever (2025), plastik atıkları azaltma, su verimliliği ve iklim dostu üretim politikaları üzerine global bir program uygulamaktadır. Coca-Cola (2025) su yönetimi ve döngüsel ekonomiyi odağına alarak kullanılan suyun %100'ünü doğaya geri kazandırma ve ambalajların tamamının geri dönüştürülebilir hale getirilmesi üzerine çalışmaktadır. LEGO (2025), geri dönüştürülebilir ambalajlar üretmekte, karbon nötr üretim için somut

adımlar atmakta ve çocuklar için çevre bilinci projeleri yürütmektedir. IKEA Türkiye (2025), Milli Eğitim Bakanlığı ve TEMA Vakfı iş birliğinde 2018 yılından bu yana Evimiz Dünya Projesini sürdürerek çocukların doğa dostu alışkanlar ile ilgili farkındalık kazanmalarını amaçlamaktadır. Ayrıca IKEA Vakfı tarafından sağlanan 10 Milyon Euro bağış ile Better Shelter 5000 acil durum barınağını depremde etkilenen çocuklara ve ailelere destek olmak amacıyla ulaştırmaktadır.

KSS'nin yüzeysel bir halkla ilişkiler faaliyetine (greenwashing) indirgenmemesi; şeffaflık, bağımsız denetim ve tüm paydaşların katılımıyla desteklenmesi başarılı olması açısından önemlidir (Frankental, 2001).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne yönelik geliştirdiği psikolojik bağ ve aidiyet duygusunu ifade eden çok boyutlu bir kavramdır (Allen ve Meyer, 2000). Bu bağ, çalışanın örgütte kalma niyetini, motivasyonunu ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Steers, 1977). Literatürde örgütsel bağlılık, iş tatmininden sonra en çok araştırılan iş tutumlarından biri olarak öne çıkmakta, özellikle çalışan devrini öngörme ve iş performansını açıklama amacıyla ele alınmaktadır (Wołowska, 2014).

1960'lardan itibaren yapılan araştırmalarda bağlılık farklı boyutlarda incelenmiştir. Erken dönem çalışmalarda sendikaya, mesleğe, kariyere veya işe bağlılık gibi farklı odaklar üzerinde durulmuş, ancak en yoğun biçimde örgüte bağlılık konusu araştırılmıştır. Steers (1977, s.46), örgütsel bağlılığı çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi ve örgütte kalmaya yönelik isteği olarak tanımlamış, bağlılığın hem kişisel hem de iş deneyimleriyle şekillendiğini belirtmiştir. 1980'lere gelindiğinde kavram çok çeşitli tanımlarla parçalı bir görünüme kavuşmuştur. Bu çeşitlilik kavramın kuramsal olarak netleştirilmesini gerekli kılmıştır. Bu bağlamda Meyer ve Allen (1991, 1997), örgütsel bağlılığı üç boyutlu bir yapı olarak ele almış ve duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarını tanımlamıştır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi, aidiyet hissetmesi ve örgütte kalmayı içtenlikle istemesiyle ilgilidir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetlerini dikkate alarak kalmaya devam etmesini ifade ederken, normatif bağlılık örgütte kalmayı ahlaki bir görev olarak görmeyi kapsamaktadır. Bu üçlü model, sonraki literatürde en yaygın kabul gören çerçeve olmuş ve örgütsel bağlılığın

ölçülmesinde temel referans haline gelmiştir (Allen ve Meyer, 2000, s.11-13).

Öte yandan Cohen (2007a), Meyer ve Allen'in modelini eleştirmektedir. Cohen'e göre "devam (continuance) bağlılığı" kavramı belirsiz olup "normatif bağlılık" ise duygusal bağlılıkla fazlasıyla örtüşmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın araçsal (fayda temelli) ve duygusal (psikolojik bağ) olmak üzere iki boyutta daha net açıklanabileceğini öne sürmüştür. Araçsal bağlılık, çalışanın örgüte yaptığı katkılar karşılığında elde ettiği ödül ve faydaları adil ve yeterli gördüğü için örgütte kalma yönünde geliştirdiği fayda temelli bağlılıktır. Duygusal bağlılık ise çalışanın örgütle özdeşleşmesi, kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi ve örgüte karşı içten bir aidiyet ve psikolojik bağ geliştirmesidir (Cohen, 2007b).

Ayrıca, Wołowska (2014) bağlılığın bireysel özellikler, psikolojik iklim ve örgütsel faktörlerle şekillenen dinamik bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin arttığını, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ve performanslarının yükseldiğini göstermektedir (Allen ve Meyer, 2000; Wołowska, 2014). Buna karşılık, düşük bağlılık işgücü devrine, performans ve verimlilik düşüşüne ve sürdürülebilirlik risklerine yol açabilmektedir (Sutisna ve Tukiran, 2023).

KSS Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

KSS algısı, çalışanların örgütlerinin sosyal, çevresel ve etik sorumluluk faaliyetlerini nasıl gördüklerini ve değerlendirdiklerini ifade eder. Çalışanların bu faaliyetlere dair algıları, yalnızca işletmenin dış paydaşlar nezdinde değil, aynı zamanda içsel işleyişinde de kritik bir rol oynar. Özellikle çalışanlar, örgütün en temel iç paydaşları olarak, KSS uygulamalarını doğrudan deneyimlemekte ve bu uygulamaların samimiyetini değerlendirmektedir (Musa ve Rahman, 2015). Bu nedenle KSS algısı, örgütsel bağlılığın açıklanmasında belirleyici bir değişken olarak öne çıkmaktadır.

Çalışanların KSS algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, literatürde farklı bağlamlarda incelenmiş ve genellikle pozitif yönlü sonuçlar elde edilmiştir. Roudaki ve Arslan (2017) Pakistan otel sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışanların algıladığı

ekonomik ve hayırsever sorumlulukların örgütsel bağlılık üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Brammer, Millington ve Rayton (2007) ise KSS'nin dışsal boyutları ve usul adaletinin bağlılığı artırdığını, ancak farklı çalışan grupları açısından etki düzeylerinin değişebildiğini göstermiştir. Benzer biçimde Oh, Han ve Park (2021), otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, KSS algısının içsel motivasyonu artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ve bu ilişkide iş düzeyinin düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. Huang (2016), Tayvan bağlamında yürüttüğü çalışmada çalışanların KSS algılarının gönüllülük faaliyetlerine katılım isteğini ve bu yolla örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Musa ve Rahman (2015) Malezya'daki firmalar üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların KSS algılarının hem iş bağlılığı hem de örgütsel bağlılığı doğrudan artırdığını, ancak iş bağlılığının bu ilişkide aracılık rolü oynamadığını bulmuşlardır. Son olarak, Closon, Leys ve Hellemans (2015) Belçika'da gerçekleştirdikleri çalışmada, içsel ve dışsal etik-yasal sorumlulukların örgütsel bağlılık üzerinde güçlü etkiler yarattığını, ancak ekonomik sorumlulukların belirgin bir katkı sağlamadığını göstermiştir. Bu bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, KSS algısının örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğu; özellikle etik, yasal ve toplumsal sorumluluk boyutlarının çalışanların örgütle olan duygusal bağlarını güçlendirdiği görülmektedir.

Bu ilişkiyi açıklamada çeşitli teorik çerçeveler kullanılmaktadır. Bu teorilerden biri olan sosyal değişim teorisine göre çalışanlar örgütlerinden sosyal sorumluluk yoluyla destek gördüklerinde karşılık olarak daha yüksek bağlılık sergilerler (Blau, 2017). Sosyal değişim teorisi, insan ilişkilerini karşılıklı alışverişe dayanan bir sistem olarak ele alır. Teoriye göre bireyler sosyal etkileşimlerinde çeşitli ödül ve maliyetleri değerlendirir; ilişkiler, bu alışverişin sürekliliğiyle biçimlenir. İnsan davranışları, yalnızca içgüdüsel ya da duygusal değil, aynı zamanda rasyonel seçimlere de dayanır. Kişiler ilişkilerinde kazançlarını en üst düzeye çıkarmaya, kayıplarını ise azaltmaya çalışır (Ahmad vd., 2023).

Sosyal kimlik teorisi ise çalışanların, sosyal sorumlu bir kurumla özdeşleşerek aidiyet ve gurur geliştirdiklerini vurgular (Tajfel ve Turner, 2004). Sosyal kimlik teorisi, bireylerin kendilerini ait oldukları gruplar aracılığıyla tanımladıklarını ve bu grup üyeliklerinden olumlu ya da olumsuz duygular geliştirdiklerini ileri süren bir kuramdır. Birey bir

gruba (iç grup) ait olduğunu düşündüğünde, o grubun olumlu özelliklerini öne çıkarmaya, diğer grupları (dış grup) ise görece daha olumsuz değerlendirmeye eğilimlidir (Harwood, 2020).

Paydaş teorisi de (Freeman, 2010), çalışanların KSS kapsamında dikkate alınmasının, örgütle olan ilişkilerini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. KSS algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, çalışanların tutum ve davranışlarını anlamada kritik bir rol oynamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

KSS uygulamaları, günümüzde yalnızca işletmelerin dış paydaşlarına yönelik bir toplumsal sorumluluk alanı olarak değil, aynı zamanda iç paydaşlar olan çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Literatür, çalışanların KSS algılarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiler yarattığını açıkça göstermektedir. Brammer, Millington ve Rayton (2007), dışsal KSS ve prosedürel adaletin bağlılığı güçlendirdiğini belirtirken; Roudaki ve Arslan (2017) ekonomik ve hayırsever sorumlulukların otel çalışanları açısından en belirleyici boyutlar olduğunu vurgulamaktadır. Musa ve Rahman (2015) ise çalışanların filantropik, etik ve çevresel sorumluluk algılarının doğrudan hem iş hem de örgütsel bağlılıklarını artırdığını göstermiştir. Benzer şekilde Huang (2016), hayırseverlik ve etik-hukuki sorumlulukların gönüllülük faaliyetleri yoluyla çalışan bağlılığını pekiştirdiğini ileri sürmektedir. Closon, Leys ve Hellemans (2015) içsel ve dışsal etik-yasal uygulamaların bağlılığı artırdığını, ekonomik sorumlulukların ise bu noktada sınırlı bir katkı sağladığını bulgulanmıştır. Ayrıca Oh, Han ve Park (2021), KSS algısının içsel motivasyon aracılığıyla örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ve bu etkinin yönetici düzeyinde daha belirgin olduğunu ortaya koymuştur.

Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, çalışanların yalnızca işletme içindeki etik iklimine değil, aynı zamanda örgütün toplumsal ve çevresel sorumluluklarına da duyarlı oldukları görülmektedir. Ancak literatür incelendiğinde, KSS boyutlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerinde bağlama, kültüre ve sektöre göre farklılıklar bulunduğu dikkat çekmektedir. Örneğin, Roudaki ve Arslan'ın (2017) Pakistan örneğinde ekonomik ve filantropik sorumluluklar ön plana çıkarken, Closon ve arkadaşlarının (2015) Belçika örneğinde etik-yasal sorumlulukların belirleyici olması, KSS'nin algılanış biçiminde kültürel faktörlerin etkisini göstermektedir.

Benzer şekilde, Oh ve arkadaşlarının (2021) yönetsel düzey farklılıklarına işaret etmesi, KSS algısının tüm çalışan gruplarında aynı şekilde işlemediğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan, literatürde KSS'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin bağlamsal, kültürel ve sektörel koşullara göre çeşitlilik gösterdiği, dolayısıyla evrensel ve tek boyutlu bir modelle açıklanamayacağı anlaşılmaktadır.

Bu çalışma, söz konusu farklılıkları ortaya koyarak literatüre iki özgün katkı sunmaktadır: İlk olarak, farklı ülkelerde ve sektörlerde yürütülen ampirik bulguları bir araya getirerek KSS algısının örgütsel bağlılığa etkisinin bağlamsallığını vurgulamaktadır. İkinci olarak ise, KSS'nin özellikle etik, yasal ve çevresel boyutlarının çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve duygusal bağlılığını daha güçlü biçimde etkilediğini, ekonomik boyutun ise bu süreçte sınırlı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sosyal değişim teorisi (Blau, 2017) ve sosyal kimlik teorisi (Tajfel & Turner, 2004) ışığında değerlendirildiğinde, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmada en etkili unsurun, işletmelerin güven, adalet ve toplumsal sorumluluk ilkelerine dayalı uygulamaları olduğu görülmektedir. Dolayısıyla KSS algısı, örgütsel bağlılığın yalnızca psikolojik değil aynı zamanda kültürel ve bağlamsal dinamiklerle şekillenen çok boyutlu bir belirleyicisi olarak öne çıkmaktadır.

Literatürdeki bulgular, çalışanların KSS algılarının örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Brammer, Millington ve Rayton, 2007; Roudaki ve Arslan, 2017; Musa ve Rahman, 2015; Huang, 2016; Closon, Leys ve Hellemans, 2015; Oh, Han ve Park, 2021). Özellikle etik, yasal ve toplumsal sorumluluk boyutlarının, çalışanların örgütle özdeşleşmesini, aidiyet duygusunu ve içsel motivasyonunu artırarak bağlılığı güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Buna karşılık, ekonomik sorumlulukların çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi sınırlı kalmaktadır.

Etik ve yasal uygulamaların kurumsallaştırılması: Çalışanların en fazla önem verdiği boyut etik ve yasal sorumluluklardır (Closon vd., 2015). İşletmeler, adil ücret politikaları, eşit fırsatlar ve şeffaflık ilkelerini kurumsal kültürün ayrılmaz parçası haline getirmelidir.

Filantropik ve gönüllülük faaliyetlerinin teşvik edilmesi: Hayırseverlik ve gönüllülük faaliyetleri çalışanların iş tatmini ve bağlılığını artırmaktadır (Huang, 2016). Bu nedenle çalışanların

toplumsal projelere katılımı teşvik edilmeli, gönüllülük programları insan kaynakları politikalarına entegre edilmelidir.

Çevresel sorumlulukların ön plana çıkarılması: Çevresel sorumlulukların çalışan bağlılığına katkı sağladığı özellikle vurgulanmaktadır (Musa ve Rahman, 2015). İşletmeler sürdürülebilirlik projelerini yalnızca dış paydaşlara değil, çalışanlara da iç iletişimle aktarmalıdır.

İşsel motivasyonun desteklenmesi: KSS algısının örgütsel bağlılığa etkisinde işsel motivasyon önemli bir aracı rol üstlenmektedir (Oh vd., 2021). Çalışanlara yaptıkları işin toplumsal katkısını gösterecek uygulamalar ve iletişim stratejileri geliştirilmelidir.

Çalışan katılımının artırılması: KSS politikaları yalnızca üst yönetim kararları olarak değil, çalışanların beklenti ve önerileri dikkate alınarak tasarlanmalıdır (Freeman, 2010). Bu teoriye göre, bir organizasyon yalnızca hissedarlarının (yani şirket sahiplerinin) çıkarlarını gözetmekle değil, aynı zamanda faaliyetlerinden etkilenen veya faaliyetlerini etkileyen tüm grupların, yani paydaşların, çıkarlarını da dikkate almakla yükümlüdür. Bu paydaşlara çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, devlet kurumları, yerel topluluklar ve sivil toplum kuruluşları gibi iç ve dış çevredeki tüm aktörler dahildir. İşletmelerin yalnızca kâr amacıyla değil, topluma, çevreye ve insanlara karşı sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri gerektiğini savunan etik temelli bir yönetim yaklaşımıdır. Bu teori, modern işletmecilikte “sürdürülebilir değer yaratma” anlayışının temelini oluşturur ve kurumların uzun vadeli meşruiyetini güvence altına alır (Mahajan vd., 2023).

KAYNAKÇA

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., and Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015921.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (2000). *Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment*. In R. D. Goffin and E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment* (pp. 285–314). Boston, MA: Springer.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper and Brothers.
- Brammer, S., Millington, A., and Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719.
- Burke, L., and Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Closos, C., Leys, C. and Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 31–54.
- Cohen, A. (2007). Dynamics between occupational and organizational commitment in the context of flexible labor markets: A review of the literature and suggestions for a future research agenda. *Bremen Working Papers*, 79, 1–35.
- Cohen, A. (2007b). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Dahlsrud, A. (2008). *How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility – a PR invention? *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 18–23.
- Harwood, J. (2020). Social identity theory. In J. Van den Bulck (Ed.), *The International Encyclopedia of Media Psychology*, 1–7. Wiley Blackwell.
- Huang, C. (2016). Employees' perception of corporate social responsibility: Corporate volunteer and organizational commitment. *International Business Research*, 9(9), 36–45.
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., and Panwar, R. (2023). *Stakeholder theory*. *Journal of Business Research*, 166, 114104.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., and Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Musa, U. A., and Rahman, A. A. (2015). Employee perception of CSR activities, job attachment and organizational commitment. *Pertanika Journal of Social Sciences ND Humanities*, 23(S), 1–16.
- Oh, H., Han, H., and Park, J. (2021). The influence of hotel employees' perception of CSR on organizational commitment: The moderating role of job level. *Sustainability*, 13(23), 12625.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Roudaki, J., and Arslan, M. (2017). Impact of perceived CSR on organizational commitment: A perspective of service employees. *SSRN Electronic Journal*.

- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Sutisna, D. and Tukiran, M. (2023). Increasing organizational commitment: Literature review. *Journal of Humanities and Social Studies*, 7(2), 497–500.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (2004). *The social identity theory of intergroup behavior*. In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., and George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 63(1), 1–23.
- Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225–256.
- Wołowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resource Management*, 9(2), 57–70.
- CocaCola, 2025. (Erişim tarihi: 04.11.2025, Erişim linki: <https://www.coca-colacompany.com/about-us/sustainability>)
- IKEA Türkiye, 2025. (Erişim tarihi: 04.11.2025, Erişim linki: <https://www.ikea.com.tr/sosyal-sorumluluk-projeleri>)
- LEGO, 2025. (Erişim Tarihi: 04.11.2025, Erişim linki: <https://www.lego.com/en-us/sustainability?locale=en-us>)
- Unilever, 2025. (Erişim tarihi: 04.11.2025, Erişim linki: <https://www.unilever.com/sustainability/>)

SÜRDÜRÜLEBİLİR GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ VE GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMLERİ: LİTERATÜRDEKİ GELİŞİM VE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

Seda Kaleözü**, Sabahat Deniz***

GİRİŞ

Son yıllarda girişimcilik ekosistemleri ve sürdürülebilir girişimcilik ekosistemleri, akademik ve uygulamalı araştırmaların odak noktası haline gelmiştir. Girişimcilik ekosistemleri, girişimcilerin ve yeni girişimlerin başarılı olabilmesi için gerekli olan destekleyici unsurların bütünüdür ifade ederken, sürdürülebilir girişimcilik ekosistemleri bu unsurların çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkelerine uygun olarak yapılandırılması gerektiği vurgular (Isenberg, 2010; Spigel, 2017). Sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel değil aynı zamanda sosyal ve ekonomik boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gereken bütüncül bir yaklaşımdır. Girişimcilik ekosistemleri, bu çok boyutlu sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı mümkün kılan, çok aktörlü ve dinamik sistemlerdir. Bu nedenle sürdürülebilir girişimcilik ekosistemi kavramı, girişimcilik ve sürdürülebilirlik alanlarının kesişim noktasında özgün bir inceleme alanı sunmaktadır.

Girişimcilik ekosistemlerinin, yenilikçi faaliyetlerin ve ekonomik büyümenin temel taşlarından biri olarak kabul edildiği belirtilmektedir. Isenberg (2010) tarafından, bu ekosistemlerin girişimciliğin yayılması ve girişimcilerin başarılı olmasında kritik bir rol oynadığı ileri sürülmektedir. Benzer şekilde, Cohen (2006) tarafından, girişimcilik ekosistemlerinin girişimcilik faaliyetlerini desteklemek için gereken sosyal, politik ve ekonomik altyapıyı sağladığı ifade edilmektedir.

Öte yandan, sürdürülebilir girişimcilik ekosistemleri kavramının, girişimcilik faaliyetlerinin yalnızca ekonomik başarıya değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe de katkıda bulunması

** Öğr. Gör. Seda KALEÖZÜ, Harran Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Sağlık Turizmi İşletmeciliği Programı, Şanlıurfa, sedakaleozu@harran.edu.tr, ORCID: orcid.org/0000-0002-3859-8082

*** Doktorant Sabahat DENİZ, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, deniz.sabahat@hbv.edu.tr, ORCID: orcid.org/0000-0002-6215-5433

gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, Cohen ve Winn (2007) tarafından, sürdürülebilir girişimciliğin, ekolojik sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla girişimcilerin yeni iş modelleri geliştirmelerini ve yenilikçi çözümler üretmelerini teşvik ettiği belirtilmektedir. Shepherd ve Patzelt (2011) tarafından ise, sürdürülebilir girişimciliğin, çevresel ve sosyal sorunlara yönelik fırsatların tanımlanması ve bunların ekonomik değer yaratacak şekilde değerlendirilmesi sürecini içerdiği ifade edilmektedir.

Bu çalışmada, “*sürdürülebilir girişimcilik ekosistemi*” ve “*girişimcilik ekosistemi*” kavramlarının literatürdeki gelişiminin derinlemesine incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, yapılandırılmış betimsel literatür taraması yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntem, literatürdeki araştırma eğilimlerini sistemli biçimde analiz etmeyi ve kavramsal haritalama yapmayı mümkün kılmaktadır. Söz konusu kavramların akademik yazında nasıl ele alındığı, hangi kuramsal çerçevelerle ilişkilendirildiği ve aralarındaki etkileşimin nasıl şekillendiği analiz edilmektedir. Ayrıca, bu alanlarda gerçekleştirilen araştırmaların konu başlıkları, metodolojik yaklaşımları ve coğrafi dağılımları da dikkate alınarak mevcut literatürdeki eğilimler ortaya konulmaktadır. Çalışmanın nihai amacı, sürdürülebilir girişimcilik ekosistemi yazınına ilişkin güncel bir değerlendirme sunmak ve gelecekteki araştırmalar için potansiyel yönelimleri belirlemektir. Bu kapsamda, yapılandırılmış bir betimsel literatür taraması yöntemi benimsenmiş ve belirli ölçütlere göre seçilen nitelikli çalışmalar sistematik olarak incelenmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sürdürülebilir Girişimcilik

Dünyanın büyüyen ekonomisine rağmen, yoksulluk, iklim değişikliği ve çevresel bozulma gibi siyasi, ekonomik ve sosyal refah sorunlarının günümüzde hâlen yaşanmakta olduğu ve zamanla daha da belirgin hâle geldiği gözlemlenmektedir (Shahid vd., 2023). Son on yılda, girişimciliğin toplumsal eşitsizlik ve çevresel bozulma sorunlarına potansiyel bir çözüm olarak artan biçimde kabul görmesi dikkat çekicidir (Munoz ve Cohen, 2018). Araştırmacılar, geleneksel girişimcilik ile bunun toplum ve çevre üzerindeki etkileri arasında bir bağlantı kurarak, sürdürülebilir girişimcilik (SG) olarak tanımlanan yeni bir girişimcilik türünün ortaya çıkışını kavramsallaştırmışlardır (Aghelie vd., 2016;

Teran-Yepezd vd., 2020). SG'nin, piyasa başarısızlıklarını sürdürülebilir kalkınma lehine iş fırsatlarına dönüştürme potansiyeli sayesinde, ekonomi, toplum ve çevre arasında sinerji kurmayı hedeflediği ve böylece ekonomik, sosyal ve çevresel refahı aynı anda gerçekleştirmeye yönelik üçlü hedeflere ulaşmayı amaçladığı belirtilmektedir (Watson vd., 2023; Shahid vd., 2023). SG'nin, eşitsizlik ve çevresel bozulma gibi sorunların giderilmesine katkı sağladığı ve bu yönüyle giderek artan sayıda akademisyen, girişimci ve politika yapıcı tarafından ilgi gördüğü vurgulanmaktadır (Mendez-Picazo vd., 2021; Urbaniec vd., 2022).

Mevcut girişimcilik literatüründe SG'nin önemi sıklıkla vurgulanmasına rağmen (Munoz ve Cohen, 2018), girişimciliğin ekonomik büyümeye katkısına yönelik ilgi hâlen baskındır ve ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların bütünleşik olarak ele alınmasına daha az odaklanıldığı gözlemlenmektedir (Acs vd., 2018; Nakamura, 2019). Girişimcilerin hedefinin yalnızca kâr elde etmek değil, aynı zamanda işin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak (Caliendo vd., 2020) ve sürdürülebilir kalkınma ilkelerini benimsemek olması gerektiği ifade edilmektedir (Ogamba, 2018). Akademisyenler, SG'yi etkileyen engelleyici ve kolaylaştırıcı faktörler üzerine daha fazla araştırma yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır (Shahid vd., 2023). Ancak SG odaklı çalışmaların büyük ölçüde kavramsal açıklamalarla sınırlı kaldığı (Munoz ve Cohen, 2018) ve SG üzerindeki bireysel faktörlerin etkilerini açıklama konusunda yetersiz kaldığı dile getirilmektedir (Shahid vd., 2023; Watson vd., 2023). Araştırmalar, SG'nin; finansmana erişim eksikliği, bilgi yetersizliği ve sınırlı devlet desteği gibi zorluklarla karşılaştığını ortaya koymaktadır (Hoogendoorn vd., 2019; Thelken ve Jong, 2020). Bununla birlikte, SG'yi etkileyen faktörlerin etkileşimli doğasını inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yeni geliştirilen sürdürülebilir girişimcilik ekosistemleri teorisi, SG'nin çok boyutlu faktörlerin etkileşimine bağlı olduğunu öne sürmektedir (Volkmannd vd., 2021). Bu nedenle, SG'nin değerlendirilmesinde ekosistem perspektifinin benimsenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Ding, 2022).

Akademik literatürde, sürdürülebilir girişimcilik; girişimsel faaliyetlerin sosyal ve çevresel etkilerinden kaynaklanan bir işlev olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, insanlığın sosyoekonomik zorluklarını, doğal sistemlerin korunması, etkin kullanımı ve

sürdürülebilir biçimde yeniden üretimi yoluyla ele alan bir yaklaşımdır (Geissdoerfer vd., 2017). SG alanındaki literatür, sosyal ve çevresel endişeleri birbirine bağlı olarak ele almakla birlikte; sistematik literatür taramaları, mevcut çalışmaların çoğunun yalnızca bir boyut üzerine odaklandığını göstermektedir. Örneğin, çevresel yenilikler üzerine çalışan akademisyenler temiz teknoloji girişimleri gibi eko-inovasyon konularına katkı sağlarken, sosyal yenilik odaklı araştırmalar ise eğitim, sağlık ve toplumsal gelişim gibi alanlarda ortaya çıkan sosyal amaçlı ürün ve hizmetleri incelemektedir. Bu tür yaklaşımlar genellikle “*Piramidin Tabanı (BoP)*” kavramı çerçevesinde değerlendirilmektedir (Ali, 2021). Ancak iklim değişikliği, insan güvenliği, kaynak kıtlığı ve ekonomik istikrarsızlık gibi çok boyutlu güncel sorunlar, daha sistematik, disiplinler arası ve bütüncül girişimcilik modellerine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Schaltegger ve Wagner’e (2011) göre sürdürülebilir girişimcilik, çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerin dengelendiği, alternatif iş modelleri aracılığıyla rekabetçilik ve verimliliğin sağlandığı bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu bağlamda, sürdürülemez üretim-tüketim alışkanlıkları, pazar yapıları ve işletme süreçleri yerine, daha sürdürülebilir olanların ikame edilmesi hedeflenmektedir. Alternatif bir bakış açısına göre ise SG, sürdürülebilir uygulamaların günlük operasyonlara ve uzun vadeli stratejik hedeflere, girişimcilik zihniyeti ve paydaş temelli fırsat yaklaşımı aracılığıyla entegre edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede girişimci; yalnızca ekonomik fayda üretmenin ötesine geçerek, toplum ve çevre için olumlu etkiler yaratmayı amaçlamakta ve bu doğrultuda yenilikçi faaliyetler yürüterek risk almaktadır (Atiq ve Karataş- Özkan, 2013). Her iki yaklaşım uygulamada benzerlik gösterebilse de, altta yatan değer sistemleri ve motivasyonları farklılık arz etmektedir.

Değer üretimi ve paylaşımı, farklı pazar yapıları ve değer önerilerinin geliştirilmesi, kaynakların etkin kullanımı, tedarik zincirinin etik yönetimi ve sosyal-çevresel fayda odaklı teknolojilerin kullanımı gibi temel iş süreçleri SG’nin temel unsurları arasında yer almaktadır. Sürdürülebilir girişimcilik, yalnızca olumsuz etkilerin azaltılmasını değil; aynı zamanda toplumsal ve çevresel açıdan pozitif çıktılar üretmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda yenilikçi girişimler, sürdürülebilir tarım, sosyal kapsayıcılık, adil ticaret, atık azaltımı ve yenilenebilir enerji gibi

alanlarda yoğunlaşmaktadır. Sıklıkla döngüsel ekonomi ilkelerine dayanan bu girişimler, etik kaynak kullanımı ve sorumlu tedarik zinciri uygulamaları yoluyla sürdürülebilirliği kurumsal düzeyde sağlamayı amaçlamaktadır. SG aktörleri, devlet kurumları, STK'lar, yerel topluluklar ve müşteriler gibi geniş bir paydaş ağı ile iş birliğine önem vermekte; sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmek ve tüm taraflar için karşılıklı fayda yaratmak amacıyla yenilikçi iş modelleri, ileri teknoloji uygulamaları ve alternatif finansman stratejilerinden faydalanmaktadır (Schaltegger ve Wagner, 2011; Ortiz-de-Mandojana ve Bansal, 2015; Terán-Yépez vd., 2020).

Sürdürülebilir Girişimcilik Ekosistemi

Son yıllarda, sürdürülebilirlik kavramının işletme ve girişimcilik literatüründe öneminin belirgin biçimde artmasıyla birlikte, sürdürülebilir girişimcilik ekosistemi (SGE) olgusu da giderek daha fazla akademik dikkat çekmeye başlamıştır. Bu kavramsal yaklaşım, geleneksel girişimcilik ekosistemlerinin ötesine geçerek, iş fırsatlarının oluşturulmasında ve piyasa başarısızlıklarının giderilmesinde sürdürülebilir kalkınma hedeflerini öncelikli bir referans çerçevesi olarak konumlandırmaktadır (Cohen ve Winn, 2007). SGE, girişimcilik faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu biçimde yapılandırılmasını olanaklı kılan sistematik bir model olarak tanımlanmaktadır. Cohen (2006), bu kavramı literatüre kazandırırken, SGE'lerin sürdürülebilir kalkınmaya odaklanan dinamik yapılar olduğunu öne sürmektedir. Bu doğrultuda, sosyal, ekonomik ve çevresel hedeflerin birbirinden bağımsız değil, birbirini tamamlayan ve bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilen bileşenler olduğu belirtilmektedir. Bu üç boyut sadece bir arada var olan değil, aynı zamanda birbirine yapısal olarak bağımlı dinamiklerdir.

Ekonomik boyut, büyümenin sürdürülebilirliği ilkesini savunmakta ve bu büyümenin çevresel ya da toplumsal maliyetlerle gerçekleştirilmemesi gerektiğini öne çıkarmaktadır. Sosyal boyut, toplumsal adalet, refah ve sosyal istikrar gibi unsurları kalkınmanın ayrılmaz parçaları olarak değerlendirirken; çevresel boyut, doğal kaynakların korunması, ekolojik dengeye duyarlılık ve gelecek nesiller için yaşanabilir bir çevrenin güvence altına alınmasını hedeflemektedir.

Küresel ısınma, iklim değişikliği, yenilenemeyen kaynakların aşırı kullanımı gibi küresel krizlerin yoğunlaştığı bir bağlamda, araştırma perspektifinin dar anlamda ekonomik büyüme merkezli düşüncelerden sıyrılarak, sosyal ve çevresel boyutları kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Volkman vd., 2019).

Isenberg (2010) tarafından geliştirilen girişimcilik ekosistemi modelinin altı temel bileşeni, sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda yeniden yorumlanmış ve kapsamı genişletilmiştir. SGE'nin temel unsurlarından biri olan politika bileşeni, sürdürülebilir girişimcilik uygulamalarını destekleyen düzenleyici çerçevelerin oluşturulmasına odaklanmaktadır (Schaltegger ve Wagner, 2011). Bu bağlamda, hükümetlerin sürdürülebilir girişimciliğe yönelik teşvik edici düzenlemeler geliştirmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Finansman boyutunda, yeşil tahviller, mikrofinans ve sosyal etki yatırımları gibi yenilikçi araçlar, sürdürülebilir iş fikirlerinin hayata geçirilmesinde kritik kaynaklar olarak öne çıkmaktadır (Hockerts ve Wüstenhagen, 2010).

Kültürel boyut ise, sürdürülebilirlik farkındalığının geliştirilmesini ve girişimciler arasında çevresel ve sosyal değerlere duyarlı bir zihniyetin teşvik edilmesini içermektedir (Hofstede vd., 2010).

Destek sistemleri, yeşil teknolojilere yönelik iş kuluçka merkezleri, bilgi paylaşımı ağları ve sürdürülebilirlik odaklı mentorluk mekanizmalarıyla çeşitlenmekte ve güçlendirilmektedir (Shepherd ve Patzelt, 2011).

İnsan sermayesi bileşeni kapsamında, sürdürülebilir girişimcilik eğitim programlarının yaygınlaştırılması, çevresel ve toplumsal meselelerde donanımlı girişimcilerin yetiştirilmesine olanak tanımaktadır (Shrivastava ve Kennelly, 2013).

Pazar boyutu ise sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik tüketici talebinin artırılmasına ve sürdürülebilir tedarik zincirlerinin kurulmasına katkı sunmaktadır.

SGE'nin dinamik karakteri, bu bileşenlerin birbiriyle olan etkileşiminden doğan sistematik sinerjiyle şekillenmektedir. Cohen ve Winn (2007), sürdürülebilir girişimciliğin ekonomik, sosyal ve çevresel faydaları bir araya getirerek yeni iş fırsatları yaratmada stratejik bir rol

üstlendiğini belirtmektedir. Shepherd ve Patzelt (2011) ise bu ekosistemlerin, girişimcilerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekleyen kurumsal bir altyapı sunduğunu vurgulamaktadır.

SGE'nin yalnızca ekonomik kalkınmayı değil, aynı zamanda toplumsal eşitsizliklerin azaltılmasını ve çevresel risklerin önlenmesini gözeterek çok boyutlu bir sistem olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle, SGE'nin kuramsal olarak derinleştirilmesi ve uygulamada yaygınlaştırılması, hem akademik literatür hem de politika geliştirme süreçleri açısından öncelikli araştırma alanlarından biri hâline gelmiştir (Munoz ve Cohen, 2018; Volkmann vd., 2021). Gelecekteki çalışmalarda, SGE'nin dinamik yapısının, çok düzeyli aktörlerin etkileşimi bağlamında incelenmesi ve ekosistem performansının ölçülebilir göstergelerle değerlendirilmesi önerilmektedir (Ding, 2022).

YÖNTEM

Bu çalışma, sürdürülebilir girişimcilik ekosistemi ve girişimcilik ekosistemi kavramlarının literatürdeki kuramsal gelişimini ve güncel araştırma yönelimlerini incelemeye yönelik, yapılandırılmış bir betimsel literatür taramasıdır (Snyder, 2019; Paré vd., 2015). Araştırmanın amacı, bu iki kavram etrafında şekillenen akademik birikimi, öne çıkan tematik eğilimleri ve potansiyel araştırma boşluklarını bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymaktır. Literatür taraması, girişimcilik ve sürdürülebilirlik alanlarında yayımlanan yüksek kaliteli çalışmalara erişim sağlamak amacıyla Web of Science ve Scopus veri tabanlarında gerçekleştirilmiştir. Arama sürecinde “entrepreneurship ecosystem” ve “sustainable entrepreneurship ecosystem” anahtar kelimeleri kullanılmış; yalnızca sosyal bilimler alanına ait, açık erişimli ve Q1 kategorisinde yayımlanmış makaleler çalışmaya dâhil edilmiştir. Tarama sonucunda 8.042 yayın incelenmiş, belirlenen ölçütleri karşılayan ve içerik açısından derinlikli katkı sunan 28 nitelikli çalışma örneklem olarak seçilmiştir. 2017 yılı, girişimcilik ekosistemi literatürünün belirginleşmeye başladığı için; bu tarih başlangıç yılı olarak alınmıştır. Bu doğrultuda örneklem, 2017–2024 yılları arasında yayımlanan çalışmalarla sınırlandırılmıştır.

Yapılandırılmış betimsel literatür taraması, araştırma konusuyla ilgili mevcut bilgileri sistemli biçimde toplayarak tematik bir çerçevede analiz etmeye olanak tanır. Sayısal veri işlemeye dayalı bibliyometrik yaklaşımların aksine, kavramsal bütünlük ve içeriksel derinlik bu

yöntemin temel avantajları arasında yer almaktadır (Massaro vd., 2016; Snyder, 2019). Seçilen makaleler, yapılandırılmış bir tarama yaklaşımıyla incelenmiş; her biri kuramsal çerçeve, kavramsal vurgu, coğrafi bağlam, çalışılan örneklem yapısı ve literatüre sunduğu katkılar açısından sistemli biçimde analiz edilmiştir. Bu aşamada, önce makalelerin özet ve anahtar kelimeleri taranmış, ardından tam metinleri üzerinden ana temalar ve araştırma yönelimleri belirlenmiştir. Tematik kümeler, tekrarlayan kavramsal örüntüler doğrultusunda manuel kodlama ile oluşturulmuştur. Kodlama süreci nitel içerik analizi ilkelerine dayansa da, araştırmanın amacı doğrudan teori üretmek değil; mevcut bilgi birikimini düzenli ve anlamlı biçimde haritalandırmaktır. Bu yönüyle çalışma, sosyal bilimlerde yaygın biçimde uygulanan yapılandırılmış betimsel literatür taraması yaklaşımıyla uyumludur (Snyder, 2019; Webster ve Watson, 2002).

BULGULAR

Bu çalışmada, “*sürdürülebilir girişimcilik ekosistemi*” ve “*girişimcilik ekosistemi*” anahtar kelimeleriyle yazılmış akademik makaleler, belirlenen kriterler doğrultusunda yapılandırılmış bir betimsel literatür taraması kapsamında değerlendirilmiştir. Toplamda 28 makale örnekleme dâhil edilmiş olup, bu çalışmalar 2017–2024 yılları arasında yayımlanmıştır. İncelenen makalelerde ortak biçimde öne çıkan temel konular aşağıda özetlenmiştir:

Tematik Eğilimler ve Odak Alanları

- **Girişimcilik ve İnovasyon Odaklı:** Tüm makaleler, girişimcilik, inovasyon ve sürdürülebilirlik gibi konular üzerine odaklanmaktadır. Bu konular, işletmelerin başarısı, ekonomik büyüme ve sürdürülebilirlik açısından önemli olarak vurgulanmaktadır.
- **Çevresel ve Sosyal Etkiler:** Makalelerde çevresel etkiler, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik gibi konular ön plandadır. Girişimcilik faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilere olan katkıları ve bu alanlardaki yenilikler incelenmektedir.
- **Ekosistem Yaklaşımı:** Makaleler, girişimcilik ekosistemlerini ve bu ekosistemlerin işletmeler üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Üniversiteler, kamu politikaları, teknoloji transferi gibi faktörlerin girişimcilik ekosistemlerine olan katkıları üzerinde durulmaktadır.

- **Dijitalleşme ve Teknoloji Tabanlı Girişimcilik:** 6 makalede bu tema doğrudan işlenmiş; dijital altyapının ve kolektif zekânın ekosistemdeki rolü vurgulanmıştır.
- **Kadın Girişimciliği ve Toplumsal Cinsiyet:** 3 makalede kadın girişimciliği sosyal sürdürülebilirlik ve eşitlik temalarıyla ilişkilendirilmiştir.
- **Üniversitelerin Rolü:** 6 makalede akademik girişimcilik, bilgi ticarileştirme ve üniversite-sanayi iş birlikleri ön plana çıkmıştır.
- **Tarım, Çevre ve Sosyal Etki:** Tarımsal girişimcilik, çevresel duyarlılık ve sosyal inovasyon gibi alanlarda sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımlar görülmektedir.
- **Kamu Politikaları ve Regülasyonlar:** 4 makalede devlet desteklerinin, yasal çerçevelerin ve kurumsal düzenlemelerin etkileri analiz edilmiştir.

En fazla makale 2019 ve 2021 yıllarında yayımlanmış olup, bu yıllar girişimcilik ekosistemleri ve sürdürülebilir girişimcilik konularında artan bir ilgiye işaret etmektedir.

Anahtar Kelime Yoğunluğu

Makalelerde en sık kullanılan anahtar kelimeler arasında “*girişimcilik ekosistemi*”, “*sürdürülebilir girişimcilik*”, “*inovasyon*”, “*girişimcilik eğitimi*” ve “*sosyal girişimcilik*” yer almaktadır. Makalelerden elde edilen bulgular, içerik açısından çeşitlilik göstermekte olup belirli temalar etrafında yoğunlaşmaktadır.

Ön Plana Çıkan Temalar

- **Dijitalleşme ve Kolektif Zekâ**

Dijitalleşme, kolektif zeka ve teknoloji temelli girişimcilik konuları 6 makalede doğrudan ele alınmış; bu çalışmalar girişimcilik süreçlerinin dönüşümünü ve dijital altyapıların ekosistemlerdeki rolünü vurgulamıştır.

- **Kadın Girişimciliği ve Toplumsal Cinsiyet**

Kadın girişimciliği ve toplumsal cinsiyet rolleri 3 çalışmada öne çıkarken, bu temalar genellikle sosyal sürdürülebilirlik, eşitlik ve katılım boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir.

• Üniversitelerin Rolü ve Akademik Girişimcilik

Üniversitelerin girişimcilik ekosistemindeki rolü 6 makalede vurgulanmış; akademik girişimciliğin desteklenmesi, üniversite-sanayi iş birlikleri ve bilgi ticarileştirme gibi alt temalar altında yoğunlaşmıştır. Bu bulgular, girişimcilik araştırmalarının sadece ekonomik değil aynı zamanda kurumsal ve eğitimsel bir boyut taşıdığını göstermektedir.

• Tarım ve Çevresel Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, tarım temelli yenilikler ve çevresel duyarlılık gibi temalar 6 çalışmada ele alınmış; bu yönüyle sürdürülebilir girişimcilik ekosistemlerinin sosyal ve çevresel katmanları ön plana çıkmıştır.

• Sosyal Girişimcilik ve Kimlik Modelleri

Ayrıca sosyal girişimcilik kimliği ve ilişkisel modellerin incelendiği 3 makale, sosyal değişim ekseninde inovatif iş modelleriyle girişimciliğin yeniden tanımlandığını göstermektedir.

• Kamu Politikaları ve Regülasyonlar

Bununla birlikte, kamu politikaları, regülasyonlar ve devlet destekleri gibi yapısal faktörler 4 çalışmada analiz edilmiş; bu çalışmalar ekosistemlerin sadece mikro düzeyde birey davranışıyla değil, aynı zamanda makro yapılarla şekillendiğini ortaya koymuştur.

Teorik Çerçeve ve Kuramsal Altyapılar

İncelenen çalışmalarda teorik altyapılar çoğu zaman açıkça belirtilmemiş olmakla birlikte, bazı makalelerde karmaşık uyarlanabilir sistem (CAS) yaklaşımı, sosyal kimlik teorisi, sistem kuramı ve girişimci üniversite modelleri gibi çerçeveler dikkat çekmiştir. Ancak genel olarak değerlendirildiğinde, literatürde kuramsal temellendirme düzeyinin sınırlı olduğu ve ampirik vurguların daha ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Yöntemsel Eğilimler

Araştırmalarda kullanılan yöntemler açısından bakıldığında, yaklaşık 12 çalışma nitel, 8 çalışma nicel, 4 çalışma karma, 4 çalışma ise derleme/kavramsal niteliktedir. Nitel çalışmalarda daha çok vaka analizleri, içerik analizleri ve betimsel yöntemler tercih edilirken, nicel çalışmalarda istatistiksel analizler ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) gibi tekniklerin kullanıldığı gözlemlenmiştir. Karma yöntemli çalışmalarda ise literatür taraması, anket ve saha gözlemi gibi nicel ve nitel yaklaşımlar bütünleştirilmiş; hem sayısal veriler hem de

derinlemesine nitel bulgular birlikte değerlendirilerek daha kapsamlı ve bağlamsal sonuçlara ulaşılmıştır. Derleme ve kavramsal nitelikteki çalışmalarda ise sistematik literatür taramaları ve kuramsal modelleme öne çıkmıştır.

Coğrafi Dağılım

Coğrafi dağılım açısından bakıldığında, incelenen makalelerin önemli bir bölümü Avrupa ülkeleri, Latin Amerika, Orta Doğu, Asya ve Afrika gibi farklı bölgelerden örneklemeler içermektedir. Yaklaşık 10 çalışma geliştirmekte olan ülkeleri, 8 çalışma gelişmiş ekonomileri, geri kalan ise karma örneklemelerle coğrafi çeşitliliği yansıtmaktadır. Bu durum, girişimcilik ekosistemlerinin bağlamdan bağlama farklılaştığını ve sürdürülebilirlik yaklaşımının bölgesel dinamiklerle şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, analiz edilen literatür, girişimcilik ekosistemlerinin sürdürülebilirlik ilkeleriyle bütünleştirilmeye başlandığını; özellikle dijital dönüşüm, sosyal etki, kadın girişimciliği ve üniversitelerin dönüştürücü rolü gibi alanlarda dikkat çeken yönelimlerin bulunduğunu göstermektedir. Bu eğilimler, sürdürülebilir girişimcilik ekosistemleri bağlamında gelecekteki araştırmalar için hem kavramsal hem de ampirik düzeyde önemli fırsatlar barındırmaktadır.

Seçilmiş Makalelerin Tematik Özeti

Szerb, Lafuente, Horváth ve Páger (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma, girişimcilik ekosisteminin ve farklı girişimcilik türlerinin (Kirznerian ve Schumpeterian) bölgesel performans üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışma, 2012-2014 yılları arasında 121 Avrupa Birliği bölgesinden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olup, Bölgesel Girişimcilik ve Kalkınma Endeksi (REDI) kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, nitelik girişimciliğinin (Schumpeterian) bölgesel performansı artırmada daha etkili olduğunu ve sağlıklı bir girişimcilik ekosisteminin yüksek iş kurma oranlarının etkilerini optimize etmede kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, zayıf bir girişimcilik ekosistemine sahip bölgelerde, yenilik odaklı girişimciliğin bölgesel performansı iyileştirebileceği sonucuna varılmıştır. Çalışma, girişimcilik türlerinin ve ekosistemlerinin bölgesel ekonomik performans üzerindeki etkileşimlerini anlamada önemli katkılar sunmaktadır.

Elia, Margherita ve Passiante (2019), dijital teknolojilerin ve kolektif zekânın girişimcilik süreçlerini nasıl dönüştürdüğünü incelemiştir. Araştırma, dijital girişimcilik ekosistemlerinin yapısını ve girişimcilik faaliyetlerine etkilerini kavramsal bir çerçeveye analiz etmektedir. Dijitalleşmenin teknoloji temelli girişimcilik ve yeni girişim oluşturma süreçlerine etkisi teorik olarak tartışılmış; literatürdeki tanımlara dayalı olarak ekosistemin kurucu unsurları belirlenmiştir. Çalışmada, “kim, ne, neden, nasıl” soruları çerçevesinde geliştirilen model dokuz şirket örneğiyle test edilmiştir. Bulgular, dijital girişimcilik ekosistemlerinin iki boyutta ele alınabileceğini göstermektedir:

- Dijital çıktı ekosistemi, dijital teknolojilerin doğrudan üretildiği veya kullanıldığı ortamları,
- Dijital çevre ekosistemi ise bu teknolojilerin girişimcilik süreçlerini destekleyici rol oynadığı ortamları tanımlar.

Model, girişimcilik ve yenilik faaliyetlerini kolektif zekâ sistemleri bağlamında açıklamakta; aktörler, motivasyonlar ve destekleyici organizasyon yapısını değerlendirmektedir. Yazarlar, gelecekte dijital teknolojilerin girişimcilik performansına etkisi, kolektif zekâ araçlarının yeni girişim geliştirmedeki rolü ve bu ekosistemlerin iş modellerine etkisinin araştırılmasını önermektedir. Ayrıca organizasyonel ilkeler, koordinasyon mekanizmaları ve dijital ajanların rolleri gibi konuların da incelenmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Guindalini, Verreyne ve Kastle (2021), akademik girişimcilik ekosisteminin haritalandırılmasını ve bilimsel buluşların etkili biçimde ticarileştirilmesini amaçlamaktadır. Çalışma, sistematik literatür taraması ve bibliyometrik ağ analizi yöntemlerini birleştirerek Web of Science verilerini VOSviewer yazılımı ile incelemiştir. Bulgular, akademik girişimcilik araştırmalarının üç ana alanda yoğunlaştığını göstermektedir: akademisyenlerin bireysel özellikleri, kurumsal kaynaklar ve dış çevresel faktörler. Özellikle bilimsel buluşların pazara sunulmasında kullanılan yöntem ve araçlarla ilgili literatürde önemli boşluklar olduğu saptanmıştır. Girişimcilik eğitimi ve destek programlarının, akademisyenlerde girişimcilik niyetini ve öz yeterliliği artırmadaki rolü vurgulanmıştır. Yazarlar, gelecekte farklı girişimcilik destek modelleri, kadın akademisyenlerin karşılaştığı kısıtlamalar ve girişimcilik katılımının belirleyicileri üzerine çalışmalar yapılmasını önermektedir. Ayrıca, sistemik etkileşimler ile yönetim ve politika yapılarının

akademik girişimciliği nasıl etkilediği incelenmeli; bu konular inovasyon ekosistemlerinin güçlendirilmesine katkı sağlayacak niteliktedir.

Han, Ruan, Wang ve Zhou (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışma, Çin'in Pekin kentindeki Zhongguancun girişimcilik ekosistemini (GE) örnek olay olarak kullanarak, karmaşık uyarlanabilir sistem (CAS) teorisiyle entegre edilen girişimcilik ekosistemlerinin karmaşıklık özelliklerini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma, 23 grup görüşmesi ve çeşitli ikincil kaynaklardan (haber makaleleri, raporlar, akademik makaleler) elde edilen verilerle nitel bir vaka çalışması yaklaşımını kullanarak, CAS teorisine dayanan yinelemeli bir kodlama süreci ile Zhongguancun GE'nin karmaşıklık özelliklerini tanımlamıştır. Bulgular, uygulanabilir bir GE'yi karakterize eden altı karmaşıklık özelliğini ortaya koymuştur: çok sayıda kendi kendini organize eden aracı, doğrusal olmayan etkileşimler, başlangıç koşullarına duyarlılık, çevreye uyum, başarılı girişimci firmaların ortaya çıkışı ve birlikte evrim. Bu özelliklerin entegrasyonu, GE'nin dinamik ve çok yönlü doğasını vurgulamakta ve sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Çalışma, girişimcilik ekosistemlerinin geliştirilmesinde kendi kendine örgütlenmenin, doğrusal olmayan etkileşimlerin ve uyarlanabilirliğin önemini vurgularken, yol bağımlılığının etkilerini azaltmada sürekli yenilik ve stratejik çeşitlendirmenin kritik rolünü ortaya koymaktadır. Ayrıca, başarılı firmaların ortaya çıkışı ve birlikte evrim süreci, ekosistemin sürdürülebilir büyümesine ve değişen ortamlara uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır.

Godley, Morawetz ve Soga (2021), girişimcilik ekosistemi (GE) taksonomisinde öğelerin birbirinden bağımsız değil, tamamlayıcı nitelikte çalıştığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu perspektifi göstermek için Birleşik Krallık'taki Greater Reading bölgesi vaka çalışması olarak seçilmiştir. Çalışma, 23 grup derleme, haber makalesi, rapor ve akademik yayın üzerinden elde edilen verilerle yürütülmüştür. Araştırma, GE öğeleri arasında güçlü bir tamamlayıcılığın mevcut olduğunu ve bu uyumluluğun özellikle güçlü olmayan destek yapılarını sürdürülebilir kılmak açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır. Greater Reading GE; girişimci aktörler, kaynak sağlayıcılar, koruyucular ve girişimcilik faaliyetleri gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Çalışmada bu unsurların karşılıklı etkileşimi ve tamamlayıcılığı, ekosistemin canlılığını koruyan temel faktör olarak tanımlanmıştır. Büyük teknoloji firmaları, bölgede

nitelikli iş gücü için çekim merkezi oluştururken, küçük girişimlere deneyim kazanma ortamı sağlamaktadır. Reading Üniversitesi ve Henley İşletme Okulu, vasıflı mezunlar sunarak bilgi transferini kolaylaştırmakta ve girişimcilik kültürünü desteklemektedir. Ayrıca Londra'ya yakınlık, girişimciler için fikri mülkiyet, finansman ve değer yaratma konularında önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışma, tamamlayıcılık perspektifinin derinleştirilmesinin ve girişimcilik ekosistemlerini canlı tutan politika ve uygulamalara katkı sağlayacak şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koyarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

Guerrero, Santamaría-Velasco ve Mahto (2020) çalışmaları, Sosyal Amaçlı Kuruluşlar (DPT'ler) içindeki sosyal girişimcilik kimliklerini şekillendirmede ekosistem araçların rolünü ve bunların iş modeli yeniliklerini (BMI'ler) nasıl etkilediğini incelemektedir. Meksika'da 44 sosyal girişimci kimliğini analiz eden çoklu vaka çalışmasıyla, araçların kaynak akışını kolaylaştırarak, yetenekler oluşturarak ve DPT'leri finansman kaynaklarına bağlayarak kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Araştırma, BMI sürecindeki üç kritik aşamayı (değer teklifi, değer kümesi ve kâr) tanımlayarak, araçların DPT'leri toplumsal ihtiyaçlara dayalı değer önerileri tanımlama, kaynaklardan yararlanarak değer kümeleri geliştirme ve ekonomik ve sosyal kar elde etme konularında desteklediğini vurgulamaktadır. Bulgular, başarılı BMI'ların önemli ekonomik ve sosyal etkilere yol açtığını ve girişimci kimliklerini başarılı bir şekilde entegre eden DPT'lerin daha yüksek düzeyde kurumsal büyüme, profesyonelleşme ve paydaş memnuniyeti sağladığını göstermektedir. Çalışma, araçların sosyal girişimcilik kimliklerinin oluşturulması ve BMI'ların kolaylaştırılması sürecinde gerekli olduğunu belirtmektedir. Gelecekteki çalışmalar için, sosyal girişimcilik ekosisteminde aracılık müdahalelerinin verimliliğini değerlendiren analizlerin yapılması ve farklı ekosistem aktörlerinin sosyal girişimcilik ve yenilikçiliği desteklemedeki rolünün incelenmesi önerilmektedir. Bu çalışma, sosyal girişimcilik kimliklerinin ve iş modeli yeniliklerinin gelişimini kolaylaştıran araçların rolünü açıklayarak, sosyal girişimcilik alanındaki uygulayıcılara, politika yapıcılara ve araştırmacılara değerli bilgiler sunmaktadır.

Muldoon, Bendickson, Liguori ve Solomon (2024) tarafından geliştirilen, başarılı girişimcilik ekosistemlerinin (GE) piyasa düzeni, otorite sıralaması ve bölüm paylaşımı gibi çeşitli ilişki türlerini içermesi

savunulmaktadır. Fiske'nin sosyal reklamlarının tipolojisinden yararlanılarak, GE'lerin geliştirilmesine yönelik ilişkisel modeller teorize edilmiştir. Çalışmada, mevcut literatür gözden geçirilmiş ve sosyal pazarlar, girişimcilik ekosistemleri bir araya getirilmiştir. GE'ler içindeki değişimin temel verisinin sosyal durumlarla ilişkili olduğu ve bölgesel çeşitliliklerin bu geniş kapsamlı çerçevede belirttiği görülmüştür. Girişimcilerin GE'ler içindeki değişim çalışmalarının anlaşılmasının, ekosistemin faydalarını daha iyi gerçekleştirmelerine yardımcı olduğu belirtilmiştir. Piyasa sistemleri, otorite sıralaması ve dağıtım paylaşımı gibi ilişkiler modellerinin GE'lerin güvenilirliği ve sürdürülebilirliği için kritik takiplere sahip olduğu ve bu modellerin kopyalarının GE'lerin gelişimi konusunda daha eksiksiz bir görüşte sunulduğu vurgulanmaktadır. Başarılı GE'lerin gelişimi ve sürdürülebilirliği konusunda araştırmacılar, politika çalışmaları ve ödemeler için önemli bilgiler sunulmaktadır.

Saner ve Yiu (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışma, Jamaika'da kadınların ekonomik güçlenmesi ve kadın girişimciliğine yönelik ilerlemeyi değerlendirmektedir. Literatür taraması ve mevcut veri tabanlarının analizi ile karma yöntem yaklaşımı kullanılarak yapılan araştırmada, Jamaika'daki kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek eğitim seviyelerine sahip olmalarına rağmen, birincil bakım verici rolleri ve mevcut ekonomik koşullar nedeniyle iş gücüne katılımında önemli engellerle karşılaştığı tespit edilmiştir. Jamaika yasalarının ve bütçe tahsisatlarının analizi, kadınların iş gücüne katılımını artırma çabalarını ortaya koymakta ancak bu çabaların yeterli olmadığı sonucuna varılmaktadır. Çalışma, kadın girişimciliğini desteklemek için daha ayrıntılı ve hedeflenmiş yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu vurgulamakta ve devam eden araştırma ve politika geliştirme gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Egere, Maas ve Jones (2024) tarafından yürütülen çalışma, Nijerya'daki girişimcilik ekosistemini (GE) eleştirel bir şekilde analiz ederek, bu ekosistemin dönüştürücü girişimciliği (TE) nasıl desteklediğini anlamayı amaçlamaktadır. Kapsamlı bir literatür taraması ve Nijerya'daki 576 mikro, küçük ve orta ölçekli işletme (MSME) sahibi/yöneticisinin katıldığı bir anket ile gerçekleştirilen çalışmada, MSME sahiplerinin/yöneticilerinin özellikleri ile GE destek faktörlerine ilişkin bakış açıları arasında pozitif bir korelasyon bulunmuş ancak

finansmana, pazarlara ve kaynaklara erişimde önemli engeller tespit edilmiştir. Eğitim seviyeleri ve önceki iş deneyimi, GE destek faktörlerinin önemine ilişkin olumlu bakış açılarını etkilemektedir. Çalışma, Nijerya'daki GE'nin MSME'leri TE'ye ulaşmada desteklemekte yetersiz olduğunu ve sistemik sorunların dönüştürücü girişimcilik potansiyelini engellediğini ortaya koymaktadır. Bulgular, GE destek faktörlerini iyileştirmede bütüncül ve koordine bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu göstermekte ve gelecekteki araştırmalar için çeşitli öneriler sunmaktadır.

Elshaer ve Sobaih (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışma, tarım ve gıda bilimi son sınıf öğrencilerinin büyük beş kişilik özellikleri ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişki üzerindeki cinsiyetin düzenleyici etkisini incelemektedir. Araştırmanın bulguları, büyük beş kişilik özelliklerinin öğrencilerin girişimcilik niyetini olumlu yönde etkilediğini, ancak nevrotiliklin etkisinin olumsuz fakat önemsiz olduğunu göstermektedir. Ayrıca, cinsiyetin kabul edilebilirlik ve nevrotilik ile girişimcilik niyeti arasındaki bağlantı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, ancak dışa dönüklük, vicdanlılık ve deneyimlere açıklık ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, sürdürülebilir tarım girişimciliğini desteklemek için girişimcilik eğitim programlarının ve politikalarının cinsiyet farklılıklarını dikkate alması gerektiğini önermektedir. Gelecekteki araştırmaların, farklı kültürel ve ekonomik bağlamlarda kişilik özellikleri ve girişimcilik niyeti arasındaki ilişkiyi daha fazla incelemesi ve bu ilişkilerin nasıl geliştiğini araştırması gerektiği belirtilmiştir.

Girişimcilik Eğitimi Ekosistemlerini genişletmeye yönelik çalışma (Belitski ve Heron, 2017) üniversite-sanayi-hükümet iş birliklerinin bilgi ticarileştirmeyi nasıl kolaylaştırabileceğini ve girişimcilik faaliyetlerini nasıl teşvik edebileceğini incelemektedir. Sistematik bir literatür taraması yöntemi kullanılarak, 1996-2016 yılları arasında Sosyal Bilimler Atıf Dizini (SSCI) kapsamındaki hakemli dergilerde yayımlanmış ampirik araştırmalar analiz edilmiştir. Çalışma, girişimcilik eğitimi ekosistemlerini (GEE) genişletmenin, çok sayıda paydaşı entegre eden ve üniversiteler içinde girişimcilik kültürünü teşvik eden bütüncül bir yaklaşım gerektirdiği sonucuna varmaktadır. Bulgular, üniversite-sanayi-hükümet iş birliklerinin, girişimcilik eğitiminin ve kurumsal desteğin

başarılı girişimcilik ekosistemlerinin oluşturulmasında önemli olduğunu göstermekte ve iyi bir GEE'nin bölgesel ekonomik gelişime, bilgi transferine ve yeniliğe önemli ölçüde katkıda bulunabileceğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, GEE'nin kritik bileşenlerine dair değerli bilgiler sunmakta ve girişimcilik eğitiminin geliştirilmesi için bir çerçeve sağlamaktadır.

Brush, Manolova ve Welter (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma, girişimcilik ekosistemlerinin mevcut çerçevelerini inceleyerek cinsiyetin bu ekosistemler üzerindeki etkilerini anlamayı amaçlamaktadır. Sistematik bir literatür incelemesi ile yapılan araştırma, kadın girişimcilerin kaynaklara erişimde, ağlara katılımda ve finansmana ulaşmada erkeklere kıyasla dezavantajlı olduğunu, ayrıca kurumsal ve örgütsel düzeylerde cinsiyet temelli engellerle karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Çalışma, sosyal ve kültürel faktörlerin de kadın girişimcilerin ekosistemlerdeki konumunu olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular, girişimcilik ekosistemlerinin daha kapsayıcı hale getirilmesi ve kadın girişimcilerin desteklenmesi için politikaların geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Mevcut ekosistem çerçevelerinin cinsiyet faktörünü göz önünde bulundurarak yeniden değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Cantu-Ortiz, Galeano, Mora-Castro ve Fangmeyer Jr (2017), Meksika'da akademik girişimciliğin gelişimini inceleyerek üniversitelerin başarılı spin-off oluşumlarına nasıl katkı sağlayabileceğini analiz etmiştir. CONACYT tarafından yürütülen FINNOVA programı gibi girişimlerle, akademik araştırmalar ile girişimciler ve şirketler arasında teknoloji transferini destekleyen köprüler kurulmaktadır. Literatür taraması ve 48 spin-off projesi verisine dayanan çalışmada, REPITA modeli çerçevesinde akademik girişimciliği teşvik etmek için altı adım önerilmektedir: temel araştırmaları uygulamaya yönlendirmek, ekosistemi kaynak ve teşviklerle desteklemek, uzman bireyleri girişimci ekiplerde bir araya getirmek, esnek fikri mülkiyet politikaları geliştirmek, teknoloji transferine odaklanmak ve teknoloji ile iş geliştirmeyi uyumlu hale getirmek. Çalışma, akademik girişimciliğin başarısı için kaynaklarla desteklenmiş güçlü bir girişimcilik ekosistemine ihtiyaç olduğunu vurgulamakta ve üniversitelerin bu süreçteki kritik rolüne dikkat çekmektedir.

Elnadi ve Gheith (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışma, Suudi Arabistan'daki üniversite öğrencilerinin girişimcilik ekosistemine dair algılarının girişimcilik niyetleri üzerindeki etkilerini hem doğrudan hem de girişimcilik öz-yeterliliği aracılığıyla dolaylı olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modelleme tekniği (PLS-SEM) kullanılarak analiz edilen çevrimiçi anketler yoluyla 259 geçerli yanıtla gerçekleştirilmiştir. Bulgular, öğrencilerin girişimcilik ekosistemine dair olumlu algılarının ve yüksek girişimcilik öz-yeterliliğinin girişimcilik niyetlerini artırdığını, bu etkinin erkek öğrencilerde kadın öğrencilere göre daha belirgin olduğunu göstermektedir. Çalışma, girişimcilik ekosistemlerini destekleyen politikaların geliştirilmesi ve cinsiyet farklılıklarını dikkate alan eğitim programlarının uygulanması gerektiğini önermektedir.

Lincényi (2017) tarafından yürütülen çalışma, Slovakya'daki girişimcilik ekosisteminin Avrupa göçmen krizi ve halkın göçmenlere karşı tutumlarıyla olan ilişkisini araştırmaktadır. Literatür taraması ve saha araştırması yöntemlerini kullanan çalışma, Slovak halkının çoğunluğunun göçmenlere karşı olumsuz bir tutum sergilediğini ve bu tutumların güvenlik ve kültürel uyumsuzluk endişeleriyle şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu tutumların, girişimcilik ekosisteminde iş gücü, kültürel çeşitlilik, yenilik ve rekabet gibi unsurları etkileyebileceği belirtilmektedir. Çalışma, göçmen krizi ve halkın tutumlarının girişimcilik ekosistemine olan etkilerini anlamamıza yardımcı olarak, daha sürdürülebilir ve kapsayıcı politikaların geliştirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Gelecek araştırmalar için, girişimcilik ekosistemi ile göçmen krizi arasındaki ilişkiyi daha detaylı inceleyen çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Petrenko, Iskakov, Metsyk ve Khassanova (2017), Kazakistan'daki ekonomik istikrara duyulan güven kaybının girişimcilik ekosistemine etkilerini incelemiştir. Çalışma, yerel finansal sisteme olan güvensizlik, bürokratik engeller, yolsuzluk ve yenilik eksikliği gibi unsurların ekonomik güvenliği zayıflattığını ortaya koymaktadır. Girişimcilerdeki ekonomik istikrarsızlık ve devlet desteğine dair güvensizlik, inovasyon korkusuna ve yatırım planlamasında zorluklara neden olmakta; bu durum girişimcilik faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Çalışma, bürokrasinin azaltılması, yolsuzlukla mücadele ve girişimcilere uygun destek programlarının geliştirilmesini önermektedir.

Su, Chang ve Li (2021) ise hükümet düzenlemeleri altında çekirdek işletme odaklı girişimcilik ekosistemlerinin evrimsel sürecini analiz etmiştir. Geliştirilen evrimsel oyun modeli, çekirdek işletmeler, yeni girişimler ve hükümet arasındaki etkileşimleri strateji seçimleri bağlamında değerlendirmektedir. Bulgular, başlangıç niyetlerinin olumlu strateji seçimlerini artırdığını ve teşvik ile ceza mekanizmalarının kararları doğrudan etkilediğini göstermektedir. Çalışma, ekonomik büyüme ve istihdam açısından bu tür ekosistemlerin önemini vurgulamakta ve denge sağlamak için uygun kararlılık koşullarının gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Guerrero ve Urbano (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışma, 1970-2019 yılları arasında yayınlanan 186 makaleyi inceleyerek, kıtalar arasında teknoloji transfer politikalarının girişimcilik yeniliklerini teşvik etmedeki etkinliğini analiz etmektedir. Çalışma, girişimcilik, yenilik ve kamu politikaları arasındaki bağlantıları değerlendirirken, teknoloji transfer politikalarının ekonomik büyüme ve istihdam yaratma potansiyelini artırmadaki kritik rolünü vurgulamaktadır. Bulgular, özellikle organizasyonel ve üniversite bağlamlarında yoğunlaşmakta olup, kamu politikaları ve düzenlemelerinin girişimcilik yeniliklerine etkilerini değerlendiren sınırlı sayıda çalışma bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, ABD'deki teknoloji transfer sisteminin etkinliğinin diğer kıtalara nasıl uygulanabileceği konusunda sınırlı ampirik kanıtlar bulunmaktadır. Bu nedenle, gelecekteki araştırmaların, farklı coğrafi bölgelerdeki teknoloji transfer politikalarının etkinliğini daha fazla ampirik kanıtlarla değerlendirmesi önerilmektedir.

O'Shea, Farny ve Hakala (2019) tarafından yürütülen çalışma, sürdürülebilir girişimcilik ekosistemlerinde (SGE) girişimcilik fırsatlarının nasıl birlikte evrildiğini incelemektedir. Helsinki, Finlandiya'da nanocellulose materyali inovasyonu üzerine odaklanan Sürdürülebilir Selüloz Ekosistemi Projesi'nde üç yıl boyunca toplanan veriler kullanılarak, tasarım bilimi yaklaşımıyla ekosistem aktörlerinin ortak anlam oluşturma süreçleri analiz edilmiştir. Çalışma, sürdürülebilir girişimcilik ekosistemlerinde fırsatların birlikte sezgi geliştirme, birlikte yorumlama ve birlikte entegrasyon aşamalarında nasıl evrildiğini göstermektedir. Bulgular, yeni girişim fikirlerinin oluşturulması ve fırsat olarak değerlendirilmesi için gereken güvenin geliştirilmesinde aktörlerin birlikte çalışmasının önemini vurgulamaktadır. Gelecek araştırmalar için

farklı SGE'lerin incelenmesi, teknoloji transferi ve yenilikçilik süreçlerinin etkilerinin detaylı analiz edilmesi önerilmektedir.

Guerrero, Liñán ve Cáceres-Carrasco (2021), çevresel koşulların girişimcilik süreçlerine etkisini sistematik bir literatür taramasıyla incelemiştir. Çalışma, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerdeki girişimcilik ekosistemlerini karşılaştırmalı olarak ele almakta; bu ekosistemlerin farklı coğrafi ve kültürel bağlamlardaki etkilerini analiz etmektedir. Politikalar, destek programları, finansman, kültür ve profesyonel altyapı gibi unsurların girişimcilik başarısında belirleyici olduğu vurgulanmıştır. Bulgular, çevresel koşulların girişimcilik sürecinin farklı aşamalarında farklı etkiler yarattığını ve bu etkinin ülke gelişmişlik düzeyine göre değiştiğini göstermektedir. Çalışma, gelecekte kültürel ve ekonomik bağlamlarda girişimcilik ekosistemlerinin daha derinlemesine incelenmesini ve teknoloji transferi ile yenilikçilik süreçlerinin etkilerinin araştırılmasını önermektedir.

Hayter, Fischer ve Rasmussen (2021) ise bilim insanlarının girişimci kimliklerini geliştirme sürecini analiz etmiş ve bu süreci liminal geçişlerle ilişkilendirmiştir. Çalışma, girişimcilik kimliğinin oluşumunda sosyal ve kurumsal destek mekanizmalarının kritik rol oynadığını göstermektedir. Bulgular, ticarileştirme odaklı akademik girişimcilikte kimlik dönüşümünün nasıl gerçekleştiğini anlamaya katkı sağlamaktadır. Elde edilen modelin, politika yapıcılar ve üniversiteler için rehber niteliğinde olduğu ve akademik girişimcilik alanında gelecekteki araştırmalar için temel oluşturabileceği ifade edilmektedir.

Karimi ve Ataei (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışma, girişimcilik ekosisteminin tarım öğrencilerinin girişimcilik becerileri üzerindeki etkisini sosyal ve duygusal zekâ aracılığıyla incelemektedir. Zabol Üniversitesi örneğinde yürütülen bu araştırma, girişimcilik ekosisteminin sosyal ve duygusal zekâyı geliştirmede kritik bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, girişimcilik ekosisteminin öğrencilerin girişimcilik becerilerini olumlu yönde etkilediğini ve sosyal ve duygusal zekânın bu etkide aracı bir rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışma, üniversitelerin ve politika yapıcılarının girişimcilik eğitimini ve destek programlarını şekillendirirken sosyal ve duygusal zekâyı dikkate alması gerektiğini vurgulamaktadır. Gelecek araştırmalar, bu modelin farklı bağlamlarda ve üniversitelerde uygulanabilirliğini test ederek, alan üzerinde daha derinlemesine anlayışlar sağlayabilir.

Schaeffer, Guerrero ve Fischer (2021) tarafından sunulan çalışmada, üniversitelerin yenilik ve girişimcilik ekosistemlerine olan katkıları karşılıklı ilişkiler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu çalışma, üniversitelerin insan sermayesi sağlama, yenilik ve girişimcilik faaliyetleri yoluyla ekonomik ve sosyal kalkınmayı destekleme gibi önemli rollerini ele almaktadır. Ayrıca, üniversiteler ile ekosistem aktörleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin karmaşıklığını vurgulayarak, bu ilişkilerin etkin yönetimi için stratejik yaklaşımların gerekliliğini belirtmektedir.

Bărbulescu, Nicolau ve Munteanu (2021) tarafından sunulan çalışmada, yenilik kümelerinin girişimcilik ekosistemlerine olan etkisi incelenmiştir. Yenilik kümelerinin küçük ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilir büyümesini teşvik etme potansiyelini araştırmışlardır. Çalışma, büyük şirketlerin işbirliği ve sürdürülebilirlik konusundaki açıklıklarını belirtirken, küçük işletmelerin ise yenilik odaklı yeteneklerine sahip olduklarını ifade etmektedir. Üniversitelerin girişimcilik ekosistemlerindeki kilit rolünü ve öğrencilerin girişimcilik becerilerini geliştirmedeki katkılarını vurgulamaktadır.

Thai, Mai ve Do (2023), girişimcilik ekosistemleri alanındaki araştırmaların gelişimini sistematik bir literatür taraması ile incelemiştir. 1993–2021 yılları arasında 58 farklı dergide yayımlanan 100 makale analiz edilerek girişimcilik ekosistemlerinin evrimsel eğilimleri, tanımları, teorik çerçeveleri, ölçüm yöntemleri ve nomolojik ağları değerlendirilmiştir. Bulgular, bu alandaki tanım, teori ve ölçüm yaklaşımlarının güncellenmesi gerektiğini ortaya koymakta; gelecekteki araştırmalar için kapsamlı bir gündem önermektedir.

Yetersiz Hizmet Alan Toplumlarda Bağımsız Girişimcilik Ekosisteminin Oluşturulması: Bir Ağ Perspektifinden başlıklı çalışmada (Wang vd., 2023) ise, dezavantajlı topluluklarda girişimcilik ekosistemlerinin üniversite liderliğinde nasıl geliştirilebileceği incelenmiştir. University of North Carolina at Chapel Hill bünyesindeki NCGrowth ekonomik kalkınma merkezinin faaliyetleri temel alınarak, yerel ve bölgesel paydaşların etkileşimleri analiz edilmiş; bu bağlamda girişimcilik faaliyetlerini desteklemeye yönelik öneriler sunulmuştur.

Aliabadia, Ataeib ve Gholamrezaic (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışma, tarımsal girişimlerdeki sürdürülebilir girişimcilik ekosistemlerinin unsurlarını ve bu unsurlar arasındaki ilişkileri analiz

etmektedir. Araştırma, girişimcilerin tarımsal faaliyetlerde sürdürülebilir başarı elde etmeleri için etkili faktörleri ve bu faktörlerin etkileşimlerini incelemektedir. Çalışma, sürdürülebilir girişimcilik ekosistemlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik hedefleri stratejik biçimde birleştirerek işletmelerin uzun vadeli ekonomik performansını ve kurumsal değerini artırmayı amaçladığını vurgulamaktadır. İçerik analiziyle ekosistem boyutları tanımlanmış, ardından bulanık analitik hiyerarşi süreci ile kriterler ve alt kriterlerin ağırlıkları belirlenmiştir. Bu süreçte, kültürel boyutun diğerlerinden daha az dikkat çektiği, ancak girişimcilik sürdürülebilirliğini etkileyen önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Son aşamada, MICMAC yazılımı ile faktörler arası ilişkiler analiz edilmiştir. Bulgular, ekolojik ve ekonomik boyutların ön plana çıktığını; istihdam, iş sahipliği, gelir, tasarruf, yasa reformları, bilgiye erişim, STK'ların varlığı ve risk farkındalığı gibi değişkenlerin sistemin sürdürülebilirliğini etkilediğini göstermektedir. Çalışmada, sürdürülebilir girişimcilik ekosistemlerinin belirli bölgesel faktörlerin etkileşimiyle şekillendiği ve bu yapının işletmelerin uzun vadeli başarısını etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca etkili, ikili, düzenleyici, bağımlı ve bağımsız faktörler olmak üzere farklı değişken tiplerinin ölçüm sürecine katkı sağladığı ifade edilmiştir. Araştırma, bu ekosistemlerin zayıf yönlerinin belirlenmesi ve uygun politika geliştirilmesi gerektiğini önermektedir.

Analiz edilen makalelerde belirli temaların öne çıktığı gözlemlenmiştir. Girişimcilik ekosistemleri konusunda yapılan araştırmalar, genellikle bölgesel performans, girişimcilik eğitimi, kadın girişimciliği, dijital girişimcilik ve kamu politikaları gibi konulara odaklanmıştır. Sürdürülebilir girişimcilik ekosistemleri üzerine yapılan araştırmalar ise, genellikle sürdürülebilir kalkınma, sosyal girişimcilik, akademik girişimcilik ve tarım sektöründe sürdürülebilir girişimcilik gibi konuları ele almıştır. Analiz edilen makaleler, girişimcilik ekosistemleri ve sürdürülebilir girişimcilik ekosistemleri alanlarında gelecekteki araştırmalar için çeşitli öneriler sunmaktadır. Bu öneriler arasında, girişimcilik ekosistemlerinin dinamiklerinin daha derinlemesine incelenmesi, sürdürülebilirlik ve sosyal etkilerinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınması ve bu alanlardaki politikaların etkinliğinin değerlendirilmesi yer almaktadır. Ayrıca, dijital teknolojilerin ve kolektif zekanın girişimcilik süreçlerini nasıl şekillendirdiği konusundaki araştırmaların artırılması gerektiği belirtilmiştir (Elia, Margherita ve Passiante, 2019).

SONUÇ

Araştırmalar, girişimcilik ekosistemlerinin karmaşıklık özelliklerine odaklanarak, bu ekosistemlerin sürdürülebilirliğini ve adaptasyonunu sağlayan unsurların belirlenmesinde önemli bulgular sunmaktadır (Han, vd., 2019). Özellikle başarılı bir GE, çok sayıda kendi kendini organize eden aracıyı, başlangıç koşullarına duyarlılığı ve çevreye uyumu içermektedir. Bu özellikler, ekosistemin dinamik ve çok yönlü doğasını vurgulamaktadır. Girişimcilik ekosistemlerinin tamamlayıcı öğelerinin uyumluluğu ve entegrasyonu, ekosistemlerin genel başarısını ve sürdürülebilir büyümesini desteklemektedir (Godley vd., 2021). Sosyal girişimcilik kimliklerinin oluşumunda ekosistem aracıları önemli bir rol oynamakta ve iş modeli yeniliklerini teşvik etmektedir (Guerrero, vd., 2020). Sosyal girişimcilik ekosistemlerinde aracılardan kaynak akışını kolaylaştırarak ve yetenekler oluşturarak sosyal girişimcilerin başarılarını artırdığı görülmüştür. Bu bulgular, girişimcilik ekosistemlerinin yalnızca ekonomik değil, sosyal boyutta da sürdürülebilirliği destekleyen çok katmanlı yapılar olduğunu ortaya koymaktadır.

Cinsiyet ve eğitim faktörlerinin girişimcilik niyetleri üzerindeki etkileri dikkate alındığında, kadın girişimcilerin desteklenmesi ve girişimcilik ekosistemlerinin daha kapsayıcı hale getirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (Elshaer ve Sobaih, 2023; Brush vd., 2018). Özellikle kadın girişimcilerin kaynaklara erişimde, ağlara katılımı ve finansmana ulaşmada erkeklere kıyasla dezavantajlı olduğu belirlenmiştir. Brush et al. (2018) çalışmasında, kadınların ağ yapılarında marjinalleştiği ve kurumsal desteklerin erkek girişimciler lehine şekillendiği örneklenmiştir. Bu durum, girişimcilik ekosistemlerinin kapsayıcılığının artırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Üniversiteler, girişimcilik ekosistemlerinde önemli bir role sahiptir ve insan sermayesi sağlama, yenilik ve girişimcilik faaliyetleri yoluyla ekonomik ve sosyal kalkınmayı desteklemektedirler (Cantu-Ortiz vd., 2017; Hayter vd., 2021). Akademik girişimcilik ekosistemlerinde bilimsel keşiflerin pazara sunulmasını destekleyen yöntem ve araçların geliştirilmesi, inovasyonun ve ekonomik kalkınmanın artırılmasında önemli bir faktördür. Bulgular, üniversitelerin yalnızca bilgi üreten değil, aynı zamanda bilgi ticarileştiren ve girişimcilik ekosisteminde dönüştürücü aktörler olarak işlev gördüğünü göstermektedir.

Dijital teknolojilerin ve kolektif zekânın entegrasyonu, dijital girişimcilik ekosistemlerinin doğasını yeniden şekillendirerek, bu ekosistemlerin girişimcilik süreçlerine olan etkisini artırmaktadır (Elia vd., 2019). Dijital çıktı ekosistemi, dijital teknolojilerin doğrudan kullanıldığı girişimcilik ortamlarını ifade ederken, dijital çevre ekosistemi bu teknolojilerin girişimcilik süreçlerini kolaylaştırmak için kullanıldığı ortamları kapsamaktadır. Bu ayrım, Elia et al. (2019) tarafından önerilen dijitalleşme düzeylerine dayalı bir sınıflama ile örtüşmektedir ve gelecekteki çalışmalarda operasyonel çerçeve olarak değerlendirilebilir.

Sürdürülebilir girişimcilik ekosistemleri (SGE), yenilikçilik ve sürdürülebilir iş modelleri geliştirme süreçlerini destekleyerek ekonomik büyümeyi ve sosyal refahı teşvik etmektedir (O'Shea vd., 2019). SGE'ler, çevresel, sosyal ve ekonomik hedeflerin stratejik bir şekilde koordinasyonunu sağlayarak, girişimcilik faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini ve uzun vadeli başarısını artırmaktadır (Aliabadia vd., 2022).

Sonuç olarak, girişimcilik ekosistemleri ve sürdürülebilir girişimcilik ekosistemleri, bölgesel ve sektörel performansı artırmada kritik bir öneme sahiptir. Sağlıklı ve sürdürülebilir bir girişimcilik ekosistemi, girişimcilik faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında ve bölgesel ekonomik kalkınmanın optimize edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu ekosistemlerin geliştirilmesi, ekonomik büyümeyi ve sosyal refahı artırmada stratejik bir yaklaşım olarak benimsenmelidir. Ayrıca, girişimcilik ekosistemlerinin karmaşık uyarlanabilir sistemler olarak ele alınması, bu yapıları analiz etmek için geleneksel doğrusal modellerin ötesine geçilmesi gerektiğini de göstermektedir.

Gelecek çalışmalar için çeşitli öneriler sunulabilir. Öncelikle, dijital teknolojilerin ve kolektif zekânın girişimcilik ekosistemleri üzerindeki etkileri derinlemesine incelenmelidir. Girişimcilik ekosistemlerinin dinamik yapısı, kendi kendine örgütlenme, doğrusal olmayan etkileşimler ve çevresel adaptasyon gibi karmaşıklık unsurlarının sürdürülebilirliğe olan katkılarıyla birlikte araştırılmalıdır. Sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik bağlamında, sosyal girişimcilik kimliklerinin ve iş modeli yeniliklerinin gelişimini kolaylaştıran faktörler ve aracılık müdahalelerinin etkinliği üzerine çalışmalar yapılmalıdır. Kadın girişimcilerin karşılaştığı zorluklar ve cinsiyet farklılıklarının girişimcilik

ekosistemlerindeki rolü ayrıntılı olarak ele alınmalı, bu alandaki politikaların geliştirilmesi teşvik edilmelidir. Üniversitelerin girişimcilik ekosistemlerindeki rolü ve akademik girişimciliği destekleyen faktörler, bilimsel keşiflerin ticarileşmesini destekleyen yöntemler ve araçlar bağlamında daha fazla araştırılmalıdır. Gelişmekte olan ekonomilerdeki girişimcilik ekosistemlerinin etkileri, bölgesel kalkınmaya katkıları ve gelişmiş ekonomilerle karşılaştırmaları üzerine ampirik kanıtlar artırılmalıdır. Sürdürülebilir girişimciliğini desteklemek için eğitim programları ve politikalar geliştirilmeli, özellikle hizmet sektöründeki sürdürülebilir girişimcilik ekosistemlerinin unsurları ve etkileşimleri detaylı olarak incelenmelidir. Ekosistemlerin zaman içinde nasıl evrildiği ve sürdürülebilirlik hedeflerine nasıl katkıda bulunduğu ortaya konulmalıdır. Bu öneriler, girişimcilik ekosistemleri ve sürdürülebilir girişimcilik ekosistemleri alanındaki araştırmaların genişletilmesine ve bu ekosistemlerin etkinliğinin artırılmasına yönelik önemli katkılar sağlayacaktır. Böylece, literatürdeki kavramsal boşlukların giderilmesine ve uygulayıcılar için daha işlevsel politika önerilerinin geliştirilmesine zemin hazırlanabilir.

KAYNAKÇA

- Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., ve Szerb, L. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. *Small Business Economics*, 51, 501-514.
- Aghelie, A., Sorooshian, S., ve Azizan, N. A. (2016). Research gap in sustainopreneurship. *Indian Journal of Science and Technology*.
- Ali, M. (2021). A systematic literature review of sustainable entrepreneurship with thematic analysis. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 742-764.
- Aliabadi, V., Ataei, P., ve Gholamrezai, S. (2022). Identification of the relationships among the indicators of sustainable entrepreneurial ecosystems in agricultural startups. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100245.
- Atiq, M., ve Karatas-Ozkan, M. (2013). Sustainable corporate entrepreneurship from a strategic corporate social responsibility perspective: Current research and future opportunities. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(1), 5-14.
- Bărbulescu, O., Nicolau, C., ve Munteanu, D. (2021). Within the entrepreneurship ecosystem: Is innovation clusters' strategic approach boosting businesses' sustainable development?. *Sustainability*, 13(21), 11762.
- Belitski, M., & Heron, K. (2017). Expanding entrepreneurship education ecosystems. *Journal of Management Development*, 36(2), 163-177.
- Brush, C., Edelman, L. F., Manolova, T., ve Welter, F. (2018). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics*, 53, 393-408.
- Caliendo, M., Goethner, M., ve Weißenberger, M. (2020). Entrepreneurial persistence beyond survival: Measurement and determinants. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 617-647.
- Cantu-Ortiz, F. J., Galeano, N., Mora-Castro, P., ve Fangmeyer Jr, J. (2017). Spreading academic entrepreneurship: Made in Mexico. *Business Horizons*, 60(4), 541-550.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
- Cohen, B., ve Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29-49.
- Ding, H. (2022). What kinds of countries have better innovation performance?—A country-level fsQCA and NCA study. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100215.
- Egere, O. M., Maas, G., ve Jones, P. (2024). A critical analysis of the Nigerian entrepreneurial ecosystem on transformational entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 62(3), 1187-1218.
- Elia, G., Margherita, A., ve Passiante, G. (2019). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791.
- Elnadi, M., ve Gheith, M. H. (2021). Entrepreneurial ecosystem, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial intention in higher education: Evidence from Saudi Arabia. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100458.
- Elshaer, I. A., ve Sobaih, A. E. E. (2023). The Impact of Gender on the Link between Personality Traits and Entrepreneurial Intention: Implications for Sustainable Agriculture. *Agriculture*, 13(2), 454.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., ve Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm?. *Journal of cleaner production*, 143, 757-768.
- Godley, A., Morawetz, N., ve Soga, L. (2021). The complementarity perspective to the entrepreneurial ecosystem taxonomy. *Small Business Economics*, 56, 723-738.
- Guerrero, M., ve Urbano, D. (2019). Effectiveness of technology transfer policies and legislation in fostering entrepreneurial innovations across continents: an overview. *The Journal of Technology Transfer*, 44(5), 1347-1366.
- Guerrero, M., Liñán, F., ve Cáceres-Carrasco, F. R. (2021). The influence of ecosystems on the entrepreneurship process: a comparison across developed and developing economies. *Small Business Economics*, 57(4), 1733-1759.

- Guerrero, M., Santamaría-Velasco, C. A., ve Mahto, R. (2020). Intermediaries and social entrepreneurship identity: Implications for business model innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(2), 520-546.
- Guindalini, C., Verreynne, M. L., ve Kstelle, T. (2021). Taking scientific inventions to market: Mapping the academic entrepreneurship ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121144.
- Han, J., Ruan, Y., Wang, Y., ve Zhou, H. (2021). Toward a complex adaptive system: The case of the Zhongguancun entrepreneurship ecosystem. *Journal of business research*, 128, 537-550.
- Hayter, C. S., Fischer, B., ve Rasmussen, E. (2021). Becoming an academic entrepreneur: how scientists develop an entrepreneurial identity. *Small Business Economics*, 1, 1-19.
- Hockerts, K., ve Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 25(5), 481-492.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: McGraw-hill.
- Hoogendoorn, B., Van der Zwan, P., ve Thurik, R. (2019). Sustainable entrepreneurship: The role of perceived barriers and risk. *Journal of business ethics*, 157, 1133-1154.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.
- Karimi, H., ve Ataei, P. (2022). The effect of entrepreneurship ecosystem on the entrepreneurial skills of agriculture students: The mediating role of social intelligence and emotional intelligence (The case of University of Zabol, Iran). *Current Psychology*, 42(27), 23250-23264.
- Lincényi, M. (2017). Entrepreneurship ecosystem facets: the European migrant crisis and public opinion in Slovakia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(2), 357-367.
- Massaro, M., Dumay, J., ve Garlatti, A. (2016). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558.
- Méndez-Picazo, M. T., Galindo-Martín, M. A., ve Castaño-Martínez, M. S. (2021). Effects of sociocultural and economic factors on social entrepreneurship and sustainable development. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(2), 69-77.
- Muldoon, J., Bendickson, J. S., Liguori, E. W., ve Solomon, S. (2024). Relational models and entrepreneurship ecosystems. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Muñoz, P., ve Cohen, B. (2018). Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 300-322.
- Nakamura, H. (2019). Relationship among land price, entrepreneurship, the environment, economics, and social factors in the value assessment of Japanese cities. *Journal of Cleaner Production*, 217, 144-152.
- O'Shea, G., Farny, S., ve Hakala, H. (2019). The buzz before business: A design science study of a sustainable entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 56, 1097-1120.
- Ogamba, I. K. (2018). Millennials empowerment: youth entrepreneurship for sustainable development. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(3), 267-278.
- Ortiz-de-Mandojana, N., ve Bansal, P. (2015). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Paré, G., Trudel, M.-C., Jaana, M., & Kitsiou, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management*, 52(2), 183-199.
- Petrenko, E., Iskakov, N., Metsyk, O., ve Khassanova, T. (2017). Ecosystem of entrepreneurship: risks related to loss of trust in stability of economic environment in Kazakhstan. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(1), 105-115.
- Saner, R., ve Yiu, L. (2019). Jamaica's development of women entrepreneurship: challenges and opportunities. *Public Administration and Policy*, 22(2), 152-172.
- Schaeffer, P. R., Guerrero, M., ve Fischer, B. B. (2021). Mutualism in ecosystems of innovation and entrepreneurship: A bidirectional perspective on universities' linkages. *Journal of Business Research*, 134, 184-197.

- Schaltegger, S., ve Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237.
- Shahid, M. S., Hossain, M., Shahid, S., ve Anwar, T. (2023). Frugal innovation as a source of sustainable entrepreneurship to tackle social and environmental challenges. *Journal of Cleaner Production*, 406, 137050.
- Shepherd, D. A., ve Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.
- Shrivastava, P., ve Kennelly, J. J. (2013). Sustainability and place-based enterprise. *Organization & Environment*, 26(1), 83-101.
- Snyder, H. (2019). Literature reviews as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.
- Su, F., Chang, J., ve Li, X. (2021). Research on the evolution path and influence factors of core enterprise oriented entrepreneurship ecosystem under the government regulation. *IEEE Access*, 9, 90863-90880.
- Szerb, L., Lafuente, E., Horváth, K., ve Páger, B. (2019). The relevance of quantity and quality entrepreneurship for regional performance: The moderating role of the entrepreneurial ecosystem. *Regional Studies*, 53(9), 1308-1320.
- Thai, Q. H., Mai, K. N., ve Do, T. T. (2023). An evolution of entrepreneurial ecosystem studies: A systematic literature review and future research agenda. *SAGE Open*, 13(1), 21582440231153060.
- Thelken, H. N., ve de Jong, G. (2020). The impact of values and future orientation on intention formation within sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 266, 122052.
- Urbaniec, M., Sołtysik, M., Prusak, A., Kułakowski, K., ve Wojnarowska, M. (2022). Fostering sustainable entrepreneurship by business strategies: An explorative approach in the bioeconomy. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 251-267.
- Volkman, C., Fichter, K., Klofsten, M., ve Audretsch, D. B. (2021). Sustainable entrepreneurial ecosystems: An emerging field of research. *Small Business Economics*, 56(3), 1047-1055.
- Wang, Q., Li, Y., Yang, Y., Little, M. G., Basnight, E. B., ve Fryberger, C. B. (2023). University-led entrepreneurship ecosystem building in underserved communities: from a network perspective. *Geographical Review*, 1-25.
- Watson, R., Nielsen, K. R., Wilson, H. N., Macdonald, E. K., Mera, C., ve Reisch, L. (2023). Policy for sustainable entrepreneurship: A crowdsourced framework. *Journal of Cleaner Production*, 383, 135234.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., del Pilar Casado-Belmonte, M., ve de las Mercedes Capobianco-Uriarte, M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119742.