

YÖNETİM BİLİMLERİNDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR 2

EDİTÖR
Doç. Dr. Hüseyin ERİŞ

YÖNETİM BİLİMLERİNDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR -2

EDİTÖR

Doç. Dr. Hüseyin ERİŞ

YAZARLAR

Prof. Dr. Oya ERDİL

Doç. Dr. Mustafa ERBİR

Dr. Öğr. Üyesi Tutku SEÇKİN

Dr. Öğr. Üyesi Yunus ADIGÜZEL

Öğr. Gör. Dr. Ezgi Fatma Erbaş KELEBEK

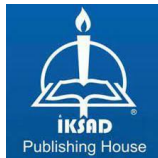
Öğr. Gör. Dr. Naci Atalay DAVUTOĞLU

Öğr. Gör. Dr. Osman ÖZKAN

Öğr. Gör. Dr. Şakir MİRZA

Arş. Gör. Dr. Berivan TATAR

Öğr. Gör. Sinem BARUT KIRAT



Copyright © 2025 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or
transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical
methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses
permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2025©

ISBN: 978-625-378-452-2

Cover Design: Osman ÖZKAN

December / 2025

Ankara / Türkiye

Size: 16x24cm

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	1
-------------------	----------

BÖLÜM 1

YÖNETİMİN DİJİTALLEŞMESİ

Öğr. Gör. Dr. Naci Atalay DAVUTOĞLU

Doç. Dr. Mustafa ERBİR.....	3
-----------------------------	---

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Öğr. Üyesi Yunus ADIGÜZEL.....	17
------------------------------------	----

BÖLÜM 3

DİJİTAL LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Öğr. Gör. Dr. Ezgi Fatma Erbaş KELEBEK.....	29
---	----

CHAPTER 4

THE MORE YOU CRAFT OFF-JOB LIFE, THE MORE YOU ENGAGED: THE SERIAL MEDIATING EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND CALLING

Res. Asst. Dr. Berivan TATAR

Prof. Dr. Oya ERDİL.....	49
--------------------------	----

BÖLÜM 5

İŞ YAŞAMINDA ÇEŞİTLİLİK VE TOPLUMSAL CİNSİYET TEMELLİ AYRIMCILIK

Dr. Öğr. Üyesi Tutku SEÇKİN.....	75
----------------------------------	----

BÖLÜM 6

SON ADIM TESLİMATTA KİTLE KAYNAK LOJİSTİĞİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, UYGULAMALAR VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTU

Öğr. Gör. Dr. Şakir MİRZA.....	117
--------------------------------	-----

BÖLÜM 7

İŞLETMELERDE BİR YALIN YÖNETİM ARACI OLARAK 5S MODELİ

Öğr. Gör. Dr. Osman ÖZKAN

Öğr. Gör. Sinem BARUT KIRAT.....145

ÖNSÖZ

Yönetim olgusunun dijitalleşme, esnek çalışma biçimleri, çeşitlilik, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik ekseninde yeniden tanımlandığı günümüz iş dünyasında, yönetim bilimlerine yönelik güncel ve çok boyutlu yaklaşımlara duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. **YÖNETİM BİLİMLERİNDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR -2** adlı bu kitap, çağdaş yönetim anlayışını farklı kavramsal ve uygulamalı perspektiflerden ele alarak, yönetim literatürüne nitelikli bir katkı sunma amacıyla hazırlanmıştır.

Eserde yer alan bölümler; dijitalleşmenin yönetim süreçlerine etkisinden örgütsel davranışın psikolojik temellerine, dijital liderlikten yenilikçi iş davranışına, iş-yaşam dengesi ve işe adanmışlıktan toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılığa, yalın yönetim uygulamalarından son adım teslimat lojistiğinde kitle kaynaklı modellere kadar geniş bir konu yelpazesini kapsamaktadır. Bu yönüyle kitap, yönetim bilimlerinin hem teorik derinliğini hem de güncel uygulama alanlarını bir arada sunmayı hedeflemektedir.

Kitapta yer alan çalışmalar; lisans ve lisansüstü öğrenciler, akademisyenler, araştırmacılar ve uygulayıcı yöneticiler için yol gösterici bir başvuru kaynağı niteliği taşımaktadır. Bölümler, alanında yetkin akademisyenler tarafından hazırlanmış olup, güncel literatürle uyumlu, kavramsal bütünlüğü olan ve tartışmaya açık içerikler sunmaktadır.

Bu kapsamda;

- “*Yönetimin Dijitalleşmesi*” başlıklı birinci bölümü hazırlayan **Öğr. Gör. Dr. Naci ATALAY** ve **Doç. Dr. Mustafa ERBİR’e**,
- “*Örgütsel Destek Algısının Psikolojik Güvenlik ve Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kavramsal Bir Değerlendirme*” başlıklı ikinci bölümü hazırlayan **Dr. Öğr. Üyesi Yunus ADIGÜZEL’e**,
- “*Dijital Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı*” başlıklı üçüncü bölümü hazırlayan **Öğr. Gör. Dr. Ezgi Fatma ERBAŞ KELEBEK’e**,
- “*The More You Craft Off-Job Life, the More You Engaged: The Serial Mediating Effect of Psychological Capital and Calling*” başlıklı dördüncü bölümü hazırlayan **Arş. Gör. Berivan TATAR** ve **Prof. Dr. Oya ERDİL’e**,
- “*İş Yaşamında Çeşitlilik ve Toplumsal Cinsiyet Temelli Ayrımcılık*” başlıklı beşinci bölümü hazırlayan **Dr. Öğr. Üyesi Tutku SEÇKİN’e**,
- “*Son Adım Teslimatta Kitle Kaynak Lojistiği: Kavramsal Çerçeve, Uygulamalar ve Sürdürülebilirlik Boyutu*” başlıklı altıncı bölümü hazırlayan **Öğr. Gör. Dr. Şakir MİRZA’ya**,
- “*İşletmelerde Bir Yalın Yönetim Aracı Olarak 5S Modeli*” başlıklı yedinci bölümü hazırlayan **Öğr. Gör. Dr. Osman ÖZKAN** ve **Öğr. Gör. Sinem BARUT KIRAT’a**, yönetim bilimine sundukları değerli akademik katkılar için içtenlikle teşekkür ederiz.

Ayrıca, kitabın hazırlanma ve editoryal sürecinde emeği geçen Sayın İbrahim KAYA ve Sefa Salih BİLDİRİCİ'ye teşekkür eder; **YÖNETİM BİLİMLERİNDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR -2'**nin yönetim literatürüne kalıcı, nitelikli ve ilham verici bir katkı sağlamasını temenni ederiz.

Doç. Dr. Hüseyin ERİŞ

BÖLÜM 1

YÖNETİMİN DİJİTALLEŞMESİ

Öğr. Gör. Dr. Naci Atalay DAVUTOĞLU¹

Doç. Dr. Mustafa ERBİR²

DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.18068806>

¹ Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kayseri, Türkiye. atalay.davutoglu@kayseri.edu.tr@kayseri.edu.tr, orcid id: 0000-0003-4881-8242.

² Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kayseri, Türkiye. mus.erbir@gmail.com, orcid id: 0000-0002-6887-1561.

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi, üretim paradigmalarını kökten değiştiren sanayi devrimleriyle şekillenmiştir. Buhar gücünün mekanik üretime entegre edilmesiyle başlayan Birinci Sanayi Devrimi ve elektrik enerjisinin seri üretim bandıyla buluşmasıyla ivme kazanan İkinci Sanayi Devrimi'nin ardından, 20. yüzyılın ikinci yarısında dijitalleşmenin tohumları atılmıştır. Üretim süreçlerinin sayısallaştığı, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin öne çıktığı bu dönem, Üçüncü Sanayi Devrimi olarak adlandırılmıştır.

Ancak, 21. yüzyıla gelindiğinde, dijital teknolojilerdeki baş döndürücü ilerleme, yapay zekâ, nesnelerin interneti (IoT) ve siber-fiziksel sistemler gibi kavramları üretimin merkezine yerleştirerek yeni bir devrimin kapısını aralamıştır. Dördüncü Sanayi Devrimi veya Sanayi 4.0 olarak anılan bu yeni evre, yalnızca üretim tekniklerini değil, aynı zamanda yönetim anlayışını da dijitalleştirerek köklü bir dönüşümü beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Üçüncü Sanayi Devrimi'nden Dördüncü Sanayi Devrimi'ne (Sanayi 4.0) geçiş sürecini incelemek ve bu sürecin merkezinde yer alan dijital yönetim olgusunu tarihsel, teknolojik ve sosyo-ekonomik boyutlarıyla analiz etmektir. Çalışmada, dijital yönetimin "dün"ü olarak nitelendirilebilecek veri (data) yönetimi evresinden, "bugün"ü temsil eden siber-fiziksel sistemler ve akıllı makine yönetimi evresine, ve nihayetinde "yarın"ı şekillendirecek olan siber yönetim ve enerji devrimi evresine doğru nasıl bir evrim geçirdiği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Araştırmamızın temel argümanı, dijital yönetimin artık sadece bir teknik araç olmadığı, üretim, organizasyon, pazarlama ve insan kaynakları gibi işletmenin tüm fonksiyonlarını yeniden tanımlayan, bilgi birikimi ve stratejik bir üstünlük unsuru haline geldiğidir. Bu bağlamda, Sanayi 4.0'ı benimseyen ve dijital yönetim sürecine entegre olan işletmelerin esneklik, verimlilik, kalite ve inovasyon kapasitesi açısından büyük avantajlar elde edeceği; buna karşılık, bu dönüşüme ayak uyduramayanların ise küresel rekabette geri kalma ve hatta varlıklarını sürdürememe riskiyle karşı karşıya kalacağı öngörülmektedir.

Bu çalışma, söz konusu dijital dönüşümün yönetim boyutunu mercek altına alarak, hem mevcut durumu anlamak hem de geleceğe yönelik stratejik bir perspektif sunmak amaçındadır.

2. YÖNETİMİN DİJİTALLEŞME SÜRECİ

Yönetimin dijitalleşmesini sağlayan kavram üretimde mekanik ve elektronik teknolojilerin yerlerini dijital teknolojiye bırakmasına sebep olan programlanabilir makinelerin kullanılmasıyla ortaya çıkan ve dijital teknolojiye geçiş olarak da ifade edilen üçüncü sanayi devrimi ile birlikte karanlık fabrikalar, akıllı üretim, yapay zekâ kavramlarıyla bütünleşmiş makinanın makinayı çalıştırdığı, algoritmalarla planlamasını yaptığı, gerektiğinde durdurup gerektiğinde çalıştırdığı, kontrol ettiği dijital ya da tekno-yönetim evresi olan dördüncü sanayi devrimi oluşturmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından başlayıp özellikle 1970'lerden itibaren hız kazanan Üçüncü Sanayi Devrimi, üretimin dijitalleşmesiyle öne çıkan ve "bilişim teknolojileri çağı" olarak tanımlanan bir dönemdir. Bu süreçte bilgisayarlar, fiber optik altyapılar, telekomünikasyon sistemleri, biyogenetik uygulamalar, lazer teknolojileri ve biyoteknolojik tarım yöntemleri ön plana çıkmıştır (Kagermann vd., 2013). Aynı zamanda sanayi ve ticaretin küresel boyuta taşınması da bu dönemin karakteristik özelliğidir. Devrimin merkezinde bilgi işlem, iletişim teknolojileri ve bunları mümkün kılan mikroelektronik sistemler bulunmaktadır (Kagermann vd., 2013).

Günümüzde yaşanan ve üçüncü sanayi devrimi olarak tanımlanan dönem, bilgisayar ve internet teknolojilerindeki hızlı gelişmeler nedeniyle aynı zamanda bir "bilgi ve iletişim devrimi" olarak kabul edilmektedir. Ebso'nun (2015) da belirttiği gibi, işletmeler bu süreçte bilgi üretimi, işlenmesi ve aktarımı konularında önemli ilerlemeler kaydetmiş; bu gelişmeler ekonomik ve stratejik dengelerin yeniden şekillenmesine zemin hazırlamıştır.

Ebso'nun (2015) vurguladığı üzere, bu sanayi devriminde çevresel sorunlara yönelik duyarlılığın artması önemli bir gelişme olmuştur. Kaynakların hızla tükenmesi ve doğal yaşamın zarar görmesi nedeniyle, karbon ayak izi bilincinin yaygınlaştırılması, çevreye zarar veren teknolojilerin terk edilmesi, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması ve teknolojik yeniliklerle enerji tüketiminin azaltılması bu dönemin temel öncelikleri arasında yer almıştır.

Ebso'ya (2015) göre, Üçüncü Sanayi Devrimi ile birlikte yenilenebilir enerji kaynaklarının daha yaygın ve ekonomik biçimde kullanımı öne çıkmıştır. Güneş, rüzgâr, jeotermal ve hidrojen gibi alternatif enerji kaynaklarının tercih edilmesi, ulaşımda elektrikli sistemlere geçişin hızlanması ve sıfır emisyonlu

taşımının hayata geçirilmesi bu dönemin belirleyici adımları olmuştur. Ayrıca yeşil ekonomi yaklaşımı doğrultusunda binaların kendi enerjilerini üretmesi, buna yönelik depolama teknolojilerinin geliştirilmesi ve enerji altyapısının internet altyapısı ile entegre çalışması sağlanmıştır.

Ebso'nun (2015) değerlendirmesine göre, Üçüncü Sanayi Devrimi'ne giden süreçte 20. yüzyılın ilk yarısı, iki büyük dünya savaşının yol açtığı yıkımlar ve sınırların yeniden şekillenmesiyle belirlenmiştir. Bu dönemde sanayileşme ve teknolojik ilerleme, önceki devrimlerle karşılaştırıldığında görece yavaşlamıştır. Söz konusu durağanlıkta yalnızca savaşların değil, aynı zamanda özellikle ilk iki sanayi devrimi sürecinde gelişmiş ülkelerde derin etkiler yaratan 1929 küresel ekonomik krizinin de önemli rol oynadığı görülmektedir.

Sanayide yeniden bir gelişim ivmesi, ancak 2. Dünya Savaşı'nın bitmesi ve ekonomik krizlerin etkilerinin azalmasıyla 1950'li yıllarda mümkün olmuştur. Bu dönemde dijital teknolojinin ortaya çıkışı Üçüncü Sanayi Devrimi'nin temelini hazırlamıştır. Özellikle Z1 adı verilen mekanik-elektrikli hesap makinesinin geliştirilmesi ve ardından bilgisayara kadar uzanan yenilikler, üretim süreçlerine yeni bir boyut kazandırmıştır (Ebso, 2015).

Üçüncü Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkışında etkili olan bir diğer unsur, süper bilgisayarların geliştirilmesiyle birlikte iletişim teknolojilerindeki ilerlemelerdir. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin üretim süreçlerine dâhil edilmesi, daha küçük, işlevsel ve pratik ürünlerin günlük yaşama girmesini mümkün kılmıştır. Bu süreçte makineler yalnızca iş yaşamında değil, bireysel yaşamda da belirleyici hale gelmiş; böylece beden gücüne olan ihtiyaç giderek azalmıştır (Ebso, 2015).

Tüm bu gelişmeler ışığında, sanayi toplumlarının temel dinamiğini oluşturan sermaye sınıfının en önemli aracı olan klasik üretim faktörlerine ek olarak, Üçüncü Sanayi Devrimi'nde yeni bir unsur öne çıkmıştır. Bu dönemde bilgi ve teknolojik güç, giderek bağımsız bir üretim faktörü olarak algılanmaya başlanmış ve ekonomik yapının şekillenmesinde kritik bir rol üstlenmiştir.

Toker'in (2016) ifade ettiği üzere, Sanayi 4.0 süreciyle birlikte internete bağlı nesnelerin üretim alanında daha yoğun biçimde kullanılması endüstriyel yapıda köklü değişimlere yol açmaktadır. İnternetin, yapay zekânın ve akıllı makinelerin üretim süreçlerine dâhil edilmesi; iş geliştirmeden mühendisliğe kadar birçok alanda yeniliklerin önünü açmaktadır.

Sanayi 4.0 kavramının hem sanayileşmiş toplumlarda hem de bu dönüşümü yakalamaya çalışan diğer ülkelerde işletmeler açısından önem kazanmasının arkasında birçok etken bulunmaktadır. Teknolojik değişim hızındaki artış, yenilikçi teknolojilerin ortaya çıkışı, müşteri odaklı çözümlere duyulan ihtiyaç, pazarların ve müşteri profillerinin çeşitlenmesi, maliyetlerin düşürülmesi, küreselleşme, ürün bulunurluğu ve hızlı teslimatın önemi, yükselen enerji maliyetleri ve çevresel duyarlılık bu sürecin temel unsurlarıdır. Bunun yanı sıra, üretimde ağ tabanlı yapıların geliştirilmesi, esneklik ve uyumluluk sağlanması ile kendi kendine öğrenen, karar veren ve bilgiye dayalı otonom sistemlerin ortaya çıkışı Sanayi 4.0'ın belirleyici özelliklerini oluşturmaktadır (Tüsiad, 2016).

Sanayi 4.0'ın gelecek yüzyılın işletmeleri için sunduğu vizyonun temelinde, bilişim teknolojileri ile endüstrinin entegrasyonu yer almaktadır. Bu yaklaşım, klasik donanımlardan farklı olarak daha düşük maliyetli, az yer kaplayan, daha az enerji tüketen ve düşük ısı üreten, ancak aynı zamanda yüksek güvenilirlikte çalışan donanımların geliştirilmesini öngörmektedir. Ayrıca bu donanımları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerinin de bellek ve kaynak kullanımında verimli olması, Sanayi 4.0'ın temel hedefleri arasında sayılmaktadır (Yılmaz, 2014).

Kısacası Sanayi 4.0'ın hedefi; artan ürün çeşitliliğine uyum sağlayabilen, esnek yapıya sahip, kaynakları verimli kullanan ve müşterilerle iş ortaklarını entegre eden akıllı fabrikaların oluşturulmasıdır. Bu tür fabrikalar, ileri teknoloji, iletişim altyapısı, akıllı sistemler, internet ve bulut bilişim teknolojileri aracılığıyla birbirine bağlanarak faaliyet göstermektedir. Böylece Sanayi 4.0 stratejisinin hayata geçirilmesi durumunda üretim süresi, maliyetler ve enerji tüketimi azalırken, üretim kapasitesi ve kalite artış göstermektedir (Ebso, 2015).

Sanayi 4.0 yaklaşımını yapısına entegre eden ve üretim ile yönetim süreçlerini bu dönüşüme uyumlu hale getiren işletmeler, Siber-Fiziksel Sistemler, Nesnelerin İnterneti ve Hizmetlerin İnterneti gibi kavramları kullanarak önemli avantajlar elde etmektedir. Büyük ölçekli üretimlerin makineler ve robotlarla gerçekleştirilmesi esnekliği artırırken, yüksek otomasyon sayesinde üretim daha hızlı ve verimli hale gelmektedir. Bunun yanında, iş güvenliği ve ergonomi koşullarında iyileşmeler sağlanmakta, üretim sürecinde veri tutarlılığı sayesinde iş birliği imkânları genişlemektedir.

Kaynakların daha verimli kullanımı çevresel korumaya katkı sunarken, yeni teknolojilerin entegrasyonu inovasyon kapasitesini güçlendirmektedir. Veri ve simülasyon teknikleri üretim hızını artırmakta, sensörlerin yaygın kullanımı ise hataların daha hızlı tespit edilmesiyle kaliteyi yükseltmektedir. Bu dönüşüm, işletmelerin cirolarını ve dolayısıyla milli gelir düzeyini artırırken, mekanik ve mühendislik alanlarında yeni istihdam olanakları yaratmakta; bilişim teknolojilerinin gelişimiyle birlikte yeni sektörler, meslekler ve iş alanları ortaya çıkmaktadır. Akıllı fabrikalarda üretilen akıllı ürünler yaşamı kolaylaştırmakta, 3D yazıcılar sayesinde ise üretici ve tüketici arasındaki ayrım giderek ortadan kalkmaktadır (Tüsiad, 2016; Ebso, 2015).

Dombrowski ve Wagner'in (2014) belirttiği üzere, Sanayi 4.0'a gereken önemi vermeyen, bu alanda projeler geliştirmeyen, örgütsel yapısını ve çalışanlarını yeniden organize edemeyen ve teknolojik altyapısını geleceğin sanayi devrimine uyumlu hale getiremeyen işletmeler önemli dezavantajlarla karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca Sanayi 4.0 sürecini hızlandırmaya yönelik bilgi ve beceri eksiklikleri de bu işletmelerin değişime uyum sağlamasını engellemektedir.

Baines vd (2009)'nin ifade ettiklerine göre, işletmelerin Sanayi 4.0 sürecinde karşılaştığı temel zorluklar arasında üretim süreçlerinin bütünlüğünü koruma isteği, dijitalleşmenin uzun zaman alması, üretim süreçlerinde standardizasyonun sağlanamaması ve programlamanın yapılamaması yer almaktadır. Ayrıca Sanayi 4.0'a uyum sağlayamayan geri kalmış sektörlerin zamanla ortadan kalkması, iş hayatında siber güvenlik önlemlerinin yetersiz kalması, gelişmemiş veya az gelişmiş ülkelerde kaynak eksikliğine bağlı olarak resmi politikaların oluşturulamaması, yatırımların geri dönüş sürelerindeki belirsizlik, işletmelere ait verilerin, fikri mülkiyetlerin ve iş sırlarının korunamaması da bu sürecin önemli engellerindendir. Bunun yanında çalışanların nitelik profillerinin genişletilememesi, iş tanımlarının ve içeriklerinin Sanayi 4.0'a uygun hale getirilememesi de işletmeler açısından dezavantaj oluşturmaktadır.

İçinde yaşanan yüzyılda dijital yönetim insan hayatını, hem mikro hem de makro tarzdaki ilişkiler sonucu gerek ekonomik gerekse toplumların sosyal ilişkilerinde önemli bir yere sahiptir. Bu kadar önemli yere sahip dijitalleşme ileri ya da yüksek teknolojinin kullanılması için insanoğlunun oluşturduğu bilgi

birikimi olarak adlandırılmaktadır. Yani sanayi üretiminde kullanılan yüksek teknoloji sonucu oluşan bilgi birikimidir.

Bu bilgi birikimiyle oluşan yönetim sayesinde, pratik ve endüstriyel sanat ürünleri, uygulamalı bilimlerin çalışma prensipleri, özel bir ürün veya hizmetlerde oluşan problemlerin çözüm yöntemleri gibi kavramlar herkesin anlayacağı şekilde açıklanması ile oluşturulmuştur. Yani bu yüksek ya da ileri teknolojilerin uygulanması sonucu oluşan yeni ürün veya hizmetin insanoğlunda bıraktığı iz sayesinde bilgi, metot, yöntem, teknik, gibi kavramlar sonucu yönetimin kuşaktan kuşağa evrensel ölçütlere göre aktarılmasını ifade etmektedir.

Bu kavram kimi zaman toplumun refah ve yaşam standardının yükseltilmesi, kimi zaman ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılan yöntemi, kimi zaman da girdiler ile çıktılar arasında oluşan ölçüm tekniğinin ifadesidir. Bu ifade neyi vurgularsa vurgulasın dijital yönetim hayatımızı kolaylaştıran, iş ve üretimde verimliliği artıran sihirli bir güçtür ve bu gücün en iyi şekilde kullanımı diğer kültürlerin doğmasına bir neden teşkil etmiş olacaktır.

Dolayısıyla dijital yönetimi sadece bir teknik değil üretim, organizasyon, pazarlama gibi kavramların işleyişinde bilgi birikimi olarak ele almak anlamını daha da kuvvetlenmesini sağlayacaktır. Yani bu anlamı doğa kuvvetleri ile doğadaki madde ve kaynakları egemen altına almak için teknolojik bilginin insanların yarar ve ihtiyaçlarına uygun şekilde kullanılması sonucu oluşan yönetimi ifade etmektedir.

Dijital yönetimin dünü olarak ifade edilen data yönetimini, yeniden konfigure edilebilir anaolg işlemciler, yapay organlar, yerleşim yerlerinin enerji ihtiyacı için solar hücrelerin kullanımı, havada optik telsiz dağıtım bağlantısı, birden fazla aygıtın bir arada olduğu üç boyutlu ağların kullanılması, sağlık sistemleri, yarı iletken aygıtların oluşumu, optik fibere geçiş, sanal eğitim, optik intercip bağlantısı, elektronik kütüphanelerin oluşumu, insanın gen haritasının çıkarılması oluşturmaktadır.

Tüm bunların yanı sıra yine data yönetimini, küresel elektronik paranın bulunması, kendi yazılımını hazırlayan bilgisayarların oluşumu, aktif kontak lens, makine ile ses arasındaki ilişki, yazılı ve sesli çeviri, iş bulmak için bilgisayar teknolojisini bilme zorunluluğu, insan algısı ile çalışan alet ve edevatlar oluşturmaktadır.

Ayrıca fiber temelli küresel ağlar, bilgisayarda kuantum kullanımı, ev robotlarının keşfi, kişiye özel ekranlı bloknotlar, iletken polimerler, çoklu kanalların oluşumu, basit konuşmalar için taşınabilir çeviri aygıtı, çok katlı solar hücreler, kuantum bilgisayarlar, ticari işlemlerin evrensel olarak izlenmesi, küçülüp büyüyen robotların yapılması gibi kavramlarda yönetimin oluşumunda önemli bir yere sahiptir.

Dijital yönetimin bugününü oluşturan siber fiziksel sistemler ya da akıllı makine yönetimi ile karanlık fabrikaların oluşumu yine bu fabrikalarda, yapay zekâ ile makinenin makineyi yönettiği, işlerini planladığı, gerekli durumlarda kontrolünü yaptığı teknolojik değişim sonucu dijital yönetimde 'de anlam değişikliği oluşmuştur.

Çünkü eskiden insanın emeği kısmen de olsa varken bu yönetimde insan emeği tamamen makineye evrilmiştir. Bu yenilik sayesinde bilişim teknolojisi ile endüstri bir araya getirilerek, klâsik donanımlarından farklı olarak düşük maliyetli, az yer kaplayan, az enerji harcayan, az ısı üreten, ancak bir o kadar da yüksek güvenilirlikte çalışan donanımlar ve bu donanımları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerin oluşumu sağlanacaktır.

Dijital yönetimin bugününü oluşturan siber fiziksel sistem ya da akıllı makine yönetimini, optik kart deposu, insanın öğrenme ve yeteneklerini aşan uzman sistemler, üç boyutlu konferans sistemleri, yüz tanıyan ev güvenlik sistemler oluşturma bio reaktörlerde polimer jel kullanımı, doğal felaketlerde uyarı sistemleri, robot ev eşyaları, gibi akıllı makineler oluşturmaktadır.

Tüm anlatılanlardan yola çıkarak dijital yönetimin yarınını oluşturan siber yönetim, siber uluslar oluşturma, uluslararası düzeyde kabul edilebilen ikili jeo-siber milliyet, uzay turları, bilgi işlem yeteneğine sahip bio duyargalar, solar enerjinin biyokimyasal depolanmasına dayanan sistemler oluşturmaktadır.

Ve bu oluşum mars gezegenine düzenli gezi düzenleme, anti maddenin üretimi ve depolanması, uzay fabrikalarının oluşumu, uzayda solar enerji istasyonlarının kurulması, mars gezegenine donanımların kurulması, nükleer füzyonun enerji kaynağı olarak kullanılması, atom altı enerjilerin keşfedilmesi, ıslanma, zaman makinesi gibi kavramlar olarak devam etmektedir.

Dijital yönetimin yarınını oluşturan siber yönetimin belki de en önemli kazanımı enerji yönetimi olacaktır. Dolayısıyla bu kavramın önemli yanını

güneş ışınlarından yararlanmak amacıyla oluşturulan nükleer enerji oluşturacaktır.

Aynı zamanda maddenin yapı taşı olan atomların parçalanması sonucu oluşan atom altı enerji de bu çağın en önemli keşfi olacak belki de hiç bitmeyen enerji kaynağını oluşturacaktır. Yapılması gereken tek şey bu enerjinin nasıl serbest bırakılmasını öğrenme ve yarının enerji yönetimine hükmedenlerin olacağını bilerek çalışmaktır.

Bir teknolojinin yüksek ya da ileri sayılması üretimin safhalarında gizilidir. Dolayısıyla az üretim girdisi kullanarak katbekat üretim çıktısına sahip olmak kadar o çıktı için kullanılan bilginin niteliğine de bağlıdır. Yani eski ekonomi değil bilhassa yeni ekonomi değerleri ile düşünme mentalitesine bağlı olmaktadır. Konusunda guru sayılacak sayılı bilim adamlarının dediği gibi bir ton domates mi? yoksa bir kilo tohum mu? Anlayışı dijital kültürün ifadesini daha da anlamlı hale getirecektir.

Yeni ekonomik anlayışa göre oluşturulan mobil veya olarak ifade edilen entelektüel sermayenin bilgi gücü sayesinde mikro elektronik, enformasyon teknolojileri, yeni malzemeler, biyoteknoloji, nanoteknoloji, nonorobotlar, uzay teknolojisi, nükleer teknoloji ile oluşturulan her bilgi, yöntem, metot, uygulama ülkeler arasında üstünlük savaşına dönecek, bunun sonucu olarak dijital kültür anlayışında da değişim yaşanacaktır. Dolayısıyla temel amaç siber çağ olarak ifade edilen sürece girmeden yeni ekonomik düzeni şimdiden öğrenmek, yönetimine adapte olmaktır.

Bu yönetime adapte olmanın yolu ileri teknolojik çalışmalarının izlenmesi, satın alınması yerine entelektüel sermaye ile bunların üretilmesini sağlama, işletmelerde ar-ge faaliyetlerine yer verme yatmaktadır. Ve bunun yanı sıra ileri teknoloji konusunda çalışan insanlara imkânlar sunma, konusunda uzmanlaşma süreci olarak ifade edilen mastır ya da doktora eğitimlerine hem nicel hem de nitel destek sağlama, endüstride ileri teknolojik kullanımı desteklemek gibi kavramlarda yatmaktadır.

Bu yönetime adapte olmanın diğer bir yolu ise, yüksek ya da ileri teknolojilerin yarı otomatikleştirilmiş araç, gereç ve makinelerini akıllı hale getirerek insan unsuruna yer vermeden akıllı makineler, karanlık fabrikalar, yapay zekâ ile makinenin makineyi yönettiği, işlerini planladığı, durdurduğu, gerekli durumlarda kontrolünü yaptığı makine-makine yönetim kültürünü oluşturmakta yatmaktadır.

Bu yönetimin dünü, data yani veri yönetimine dayanırken bugünü, siber fiziksel sistemlere yani akıllı makine yönetimine, yarını, ise siber yönetim olarak evrendeki her olgunun enerji liderliği sayesinde siporg yani üstün insan ırkı olarak ifade edilen yarı insansı, yapay zekaya sahip, insan duyarlılığı ile hareket eden olgunun ifadesi olacaktır.

Bu olgunun oluşturulmasının odak noktasını yeni kurulacak endüstriyel kuruluşlar ile bu konuda eğitim veren kurumlar arasında koordinasyona yer vererek, ihtiyaca uygun entelektüel sermaye olarak da ifade edilen mobil yakalıların yetiştirilmesi ile ileri teknolojilerin kullanılabilirliğinde yatmaktadır.

Bu sayede teknoloji transferine yer vermeden, teknoloji ya da bilgi üreten, bunu pazarlayan, teknolojik bilgiyi katma değere dönüştüren, ar-ge faaliyetlerin önemine inanan nesiller yetiştiren, tasarım, imalat, prototip oluşturan, test mekanizmasını geliştiren, sıfır hataya yer veren anlayış sayesinde kullanılabilirlik hem nicel hem de nitel olarak artmaktadır.

Dijital yönetim, mühendislik, sosyal, yönetim bilimleri arasında köprü kurması sonucu farklı disiplinler arasında ara disiplin olma konusunda oldukça emin adımlarla ilerlemektedir. Çünkü bu emin adımı üçüncü sanayi devrimi olarak ifade edilen data yani veri yönetiminden evrilerek siber yönetime yönelmesi oluşturmaktadır.

Bu yönelme, içinde yaşadığımız çağda dördüncü sanayi devrimi denilen akıllı makineler, karanlık fabrikalar, yapay zekâ ile makinenin makineyi yönettiği, işlerini planladığı, durdurduğu, gerekli durumlarda kontrolünü yaptığı makine-makine yönetimi gerçekleştirilerek oluşturulması ile mümkündür. Ancak bu yönetim gerçekleştirildikten sonra, bir sonraki siber çağın simgesi olan sanayi beş sıfır ile siber yönetimin simgesi olan enerji yönetiminin gerçekleştirilmesi akıllardan çıkarılmaması gereken önemli bir olgudur.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsanlık, üretim ve yönetim paradigmalarını kökten dönüştüren endüstriyel devrimler sürecinde, Sanayi 4.0 olarak adlandırılan ve dijitalleşmeyi merkezine alan yeni ve devrimci bir aşamaya girmiştir. Bu çalışma, Üçüncü Sanayi Devrimi'nden Dördüncü Sanayi Devrimi'ne geçişi

inceleyerek, bu sürecin temel dinamiği olan dijital yönetim olgusunun evrimini, etkilerini ve gelecek projeksiyonlarını analiz etmeyi amaçlamıştır.

Araştırmanın sonucunda ulaşılan temel bulgu, dijital yönetimin artık sadece bir veri işleme veya otomasyon aracı olmaktan çıkarak, işletmelerin ve hatta ulusların rekabet gücünü belirleyen stratejik bir bilgi birikimi ve yönetim felsefesi haline geldiğidir. Sanayi 4.0; siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti ve yapay zekâ ile "karanlık fabrikalar" ve "makinenin makineyi yönettiği" bir üretim ekosistemini mümkün kılarak, verimlilik, esneklik, kalite ve kaynak kullanımında benzeri görülmemiş avantajlar sunmaktadır. Bu dönüşümü gerçekleştiren işletmeler, maliyetlerini düşürürken aynı zamanda inovasyon kapasitelerini artırmakta ve küresel pazarda önemli bir üstünlük elde etmektedir.

Ancak, bu dijital dönüşüm beraberinde önemli dezavantajlar ve zorlukları da getirmektedir. Sanayi 4.0'a uyum sağlayamayan, teknolojik altyapısını ve insan kaynağını bu yönde dönüştüremeyen işletmelerin ve sektörlerin varlığını sürdürmesi giderek zorlaşacaktır. Siber güvenlik tehditleri, standartlaşma sorunları, yüksek yatırım maliyetleri ve nitelikli iş gücü eksikliği, bu sürecin önündeki en büyük engeller olarak öne çıkmaktadır.

Çalışmada, dijital yönetimin evrimi üç aşamalı bir modelle açıklanmıştır:

Dün (Data Yönetimi): Üçüncü Sanayi Devrimi ile başlayan, bilgisayarlaşma ve dijital verinin üretim süreçlerine entegre olduğu dönem.

Bugün (Akıllı Makine Yönetimi): Dördüncü Sanayi Devrimi (Sanayi 4.0) ile birlikte, siber-fiziksel sistemlerin, nesnelerin internetinin ve yapay zekânın otonom kararlar aldığı, karanlık fabrikaların ortaya çıktığı mevcut dönem.

Yarın (Siber Yönetim/Enerji Yönetimi): Beşinci Sanayi Devrimi'ne uzanan, atom altı enerjilerin, nükleer füzyonun ve uzay teknolojilerinin hâkim olacağı, enerjiye hükmedenin dünyaya hükmedeceği bir gelecek vizyonu.

Sonuç olarak, içinde bulunduğumuz çağ, dijital yönetimi bir tercih olmaktan çıkarp bir zorunluluk haline getirmiştir. Ülkelerin ve işletmelerin bu kaçınılmaz dönüşümdeki başarısı, entelektüel sermayeyi (mobil yaka) yetiştirebilmelerine, Ar-Ge ve inovasyona yaptıkları yatırıma ve ileri teknolojiyi üretebilme kapasitelerine bağlı olacaktır. Geleceğin ekonomisi, bir ton domatesten ziyade, o domatesi verimli bir şekilde üretebilen bir kilo değerli tohumun, yani bilginin ve teknolojik üstünlüğün ekonomisi olacaktır.

Dolayısıyla, dijital yönetim sürecine uyum sağlamak ve bu sürecin aktif bir parçası olmak, geleceğin dünyasında söz sahibi olmanın en temel koşuludur.

KAYNAKÇA

- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567.
- Dombrowski, U., & Wagner, T. (2014). Mental strain as field of action in the 4th industrial revolution. *Procedia CIRP*, 17, 100–105.
- Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO). (2015, Ekim). Sanayi 4.0 uyum sağlayamayan kaybedecek. *Ege Bölgesi Sanayi Odası Dergisi*.
- Kagermann, H., Helbig, J., Hellinger, A., & Wahlster, W. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0: Securing the future of German manufacturing industry; Final report of the Industrie 4.0 Working Group. *Forschungsunion*.
- Toker, E. (2016, Mart). Endüstri 4.0 ve insanlığın geleceği. *Bilim Dergisi*.
- Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD). (2016). Türkiye'nin küresel rekabetçiliği için bir gereklilik olan Sanayi 4.0: Gelişmekte olan ekonomi perspektifi (Yayın No: TÜSİAD-T/2016-03/576).
- Yılmaz, A. (2014, Mart). Almanya ve Endüstri 4.0. *Moment Dergisi*, (70).

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Öğr. Üyesi Yunus ADIGÜZEL¹

DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.18068653>

¹ 29 Mayıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi , Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, İstanbul, Türkiye. yunusadiguzel7@gmail.com, orcid id: 0000-0003-2953-8544

1. GİRİŞ

Küresel rekabet, dijital dönüşüm ve sağlık hizmetlerinde artan belirsizlik, örgütlerin sadece yapısal kaynaklarıyla değil; aynı zamanda çalışanların psikolojik ve sosyal deneyimleriyle de ayakta kalabildiğini göstermektedir. Bu bağlamda örgütsel destek algısı (ÖDA), çalışanların kurumlarının katkılarını değerli bulduğuna, refahlarını önemseydiğine ve adil davrandığına ilişkin inançlarının toplamını ifade eder (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Literatür, yüksek ÖDA'nın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiği; tükenmişliği ve devri azalttığı konusunda tutarlı kanıtlar sunmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Psikolojik güvenlik (PG) ise bireylerin fikir, soru ve endişelerini sosyal cezalandırma korkusu olmaksızın ifade edebildikleri, hataların öğrenme fırsatı olarak görüldüğü iklimi tanımlar (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Meta-analitik bulgular, PG'nin birey, ekip ve örgüt düzeyinde öğrenme, bilgi paylaşımı ve performansla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017). Sağlık kurumları gibi hataya toleransın düşük algılandığı, hiyerarşinin belirgin olduğu ortamlarda PG'nin önemi daha da artar; çünkü hasta güvenliği, klinik karar kalitesi ve disiplinlerarası koordinasyon, ekip üyelerinin seslerini duyurabilmesine doğrudan bağlıdır.

Yenilikçi iş davranışı (YİD), yeni fikirlerin üretilmesi, destek aranması ve uygulanması olmak üzere üç aşamalı bir süreci kapsar (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000). YİD, Ar-Ge dışı birimlerde de rekabet avantajı yaratır; süreçlerin yalınlaştırılması, hizmet kalitesinin artırılması ve hasta/hizmet alan memnuniyetinin güçlendirilmesi gibi somut çıktılar üretir. Yaratıcılık ve yeniliğin sosyal-bağlamsal belirleyicilerine ilişkin klasik yaklaşım, işin tasarımı ve ödüllendirme kadar iklim ve liderliğin de belirleyici olduğunu vurgular (Amabile, 1996).

Bu çalışma, ÖDA → PG → YİD ekseninde üç yapının birbirini nasıl beslediğini kavramsal düzeyde bütünleştirir. Birinci katkı, ÖDA'nın yalnızca tutumsal çıktılar (iş tatmini, bağlılık) üzerinden değil, PG aracılığıyla YİD'e uzanan bir “öğrenme–yenilik zinciri” ürettiğini sistematik biçimde tartışmaktır (Rhoades & Eisenberger, 2002; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017). İkinci katkı, yönetim uygulamalarına dönük çıkarımların (destekleyici liderlik,

adil ödüllendirme, psikolojik güvenliği güçlendiren iletişim pratikleri) açık biçimde haritalanmasıdır (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2010; Newman, Donohue, & Eva, 2020). Üçüncü katkı, yakın dönem bulgularla (ör. Kim & Park, 2023; Zhang, Li, & Zhou, 2024) ilişkiyi güncelleyerek, ÖDA'nın YİD üzerindeki etkisinde PG'nin aracı rolünü öne çıkarmaktır.

Sonuç olarak, sağlık kurumları gibi hata maliyetinin yüksek ve koordinasyonun kritik olduğu bağlamlarda, örgütsel desteği artıran uygulamalar (adil kaynak/ödül dağılımı, esenlik programları, kapsayıcı liderlik) ve psikolojik güvenliği kurumsallaştıran iklim (açık iletişim, hatalardan öğrenme kültürü) YİD'in sürdürülebilirliğinin anahtarıdır. Bu çerçevede, izleyen bölümlerde kuramsal olarak derinleştirilecek, ardından kavramsal bir model üzerinde tartışılacak ve yönetsel önerilerle sonuçlandırılacaktır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel Destek Teorisi (Perceived Organizational Support Theory – POS), çalışanların örgütlerinin kendilerine değer verip vermediği ve refahlarını ne ölçüde önemseydiğine dair algılarına odaklanır (Eisenberger et al., 1986). Teoriye göre, bu algı yüksek olduğunda çalışanlar karşılıklılık ilkesine dayalı olarak örgütlerine daha fazla bağlılık ve performans gösterirler (Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yürütülen kapsamlı bir meta-analiz, örgütsel desteğin üç temel kaynağını belirlemiştir:

1. Adil uygulamalar (dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti),
2. Yöneticilerin destekleyici davranışları,
3. Kurumsal ödül ve tanıma sistemleri.

Bu üç unsur, çalışanların örgütlerine duygusal bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırırken, stres ve devamsızlık oranlarını azaltmaktadır (Kurtessis et al., 2017). Ayrıca yüksek düzeyde örgütsel destek, çalışanların yenilikçi davranış sergileme isteğini güçlendiren psikolojik bir kaynak olarak işlev görür (Newman et al., 2020).

2.2 Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik kavramı Edmondson (1999) tarafından ekip düzeyinde tanımlanmış ve sonraki çalışmalarda örgütsel davranış literatürünün merkez kavramlarından biri haline gelmiştir. Edmondson ve Lei (2014), bu kavramı “çalışanların fikir ve endişelerini ifade ederken olumsuz sonuçlardan korkmama durumu” olarak yeniden formüle etmiştir. Psikolojik güvenliği yüksek ortamlarda bireyler risk almaktan çekinmez, eleştiriler karşısında savunmacı olmaz ve öğrenmeye daha açıktır (Carmeli et al., 2010).

Frazier et al. (2017) tarafından yapılan meta-analiz, psikolojik güvenliğin bireysel öğrenme davranışı, yenilikçilik ve iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca son yıllarda özellikle sağlık kurumları ve eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar (Lee & Park, 2021; Liang et al., 2022) psikolojik güvenliğin hata bildirimini, işbirliği ve hasta güvenliği sonuçlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Psikolojik güvenlik iklimi, örgütsel desteğin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Destekleyici liderlik, adil ödüllendirme ve açık iletişim kanalları, çalışanlara kendilerini değerli hissettirerek bu güveni besler (Newman et al., 2020). Sonuçta psikolojik güvenlik, yenilikçi davranış ve öğrenme kültürünün gelişimini kolaylaştırır (Kim & Park, 2023).

2.3 Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi iş davranışı (YİD), çalışanların işleriyle ilgili yeni fikirler geliştirmesi, bu fikirleri örgüt içinde destek arayarak yayması ve uygulamaya dönüştürmesi sürecidir (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000). YİD, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme kapasitesini belirleyen stratejik bir yetkinliktir. De Jong ve Den Hartog (2010), yenilikçi davranışın liderlik, psikolojik iklim ve örgütsel destek gibi bağlamsal faktörlerden etkilendiğini belirtmiştir.

Zhang, Li ve Zhou (2024) tarafından yapılan çalışma, örgütsel desteğin YİD üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin tam aracı rol oynadığını kanıtlamıştır. Benzer şekilde, Kim ve Park (2023) PG'nin yenilikçiliği öğrenme yönelimi üzerinden dolaylı olarak artırdığını göstermiştir. Bu bulgular, örgütsel destek ve psikolojik güvenliğin birlikte yenilikçiliğin temel tetikleyicileri olduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, kuramsal çerçeve örgütsel destek → psikolojik güvenlik → yenilikçi iş davranışı biçiminde ilerleyen bir nedensel zincir önermektedir. Bu zincir, çalışanların örgütlerinden gördükleri desteğin yarattığı psikolojik güven duygusunun, yenilik üretme ve paylaşma cesaretini arttırdığı yönündeki kuramsal görüşü desteklemektedir.

3. KAVRAMSAL MODEL VE TARTIŞMA

3.1 Kavramsal Modelin Temeli

Bu çalışma, örgütsel destek, psikolojik güvenlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi nedensel bir zincir şeklinde ele alan kavramsal bir model önermektedir. Model, Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) geliştirdiği Örgütsel Destek Teorisi'nden hareketle, çalışanların örgütleri tarafından desteklendikleri algısının, psikolojik güvenlik düzeylerini artırarak yenilikçi davranışları güçlendirdiğini savunmaktadır.

Aşağıda önerilen modelin yapısı özetlenmiştir:

Örgütsel Destek Algısı → Psikolojik Güvenlik → Yenilikçi İş Davranışı

Bu modelde örgütsel destek, bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar; bu da onların fikirlerini açıkça ifade etme, hatalardan öğrenme ve yenilikçi girişimlerde bulunma cesaretlerini artırır. Dolayısıyla psikolojik güvenlik, örgütsel desteğin yenilikçiliğe etkisinde aracı değişken konumundadır (Carmeli et al., 2010; Zhang et al., 2024).

3.2 Literatürdeki Ampirik Kanıtlar

Son yirmi yılda yapılan birçok araştırma, örgütsel destek ile yenilikçi davranış arasındaki bu dolaylı ilişkiyi desteklemektedir.

- Carmeli, Brueller ve Dutton (2010), yüksek kaliteli ilişkilerin psikolojik güvenliği artırarak öğrenme davranışlarını teşvik ettiğini bulmuştur.
- Frazier et al. (2017) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz, psikolojik güvenliğin iş performansı ve yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.
- Newman, Donohue ve Eva (2020), örgütsel desteğin güven ve kapsayıcılık yoluyla yenilikçiliği artırdığını ileri sürmüştür.

- Kim ve Park (2023), öğrenme yöneliminin psikolojik güvenlik ile yenilikçi davranış arasında kısmi bir aracı rol oynadığını belirlemiştir.
- Zhang, Li ve Zhou (2024) ise psikolojik güvenliğin örgütsel destek ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide tam aracı olduğunu deneysel bir modelle doğrulamıştır.

Bu bulgular, örgütsel destek algısının çalışanların yenilikçi potansiyellerini doğrudan değil, onların psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmeleri yoluyla ortaya çıkardığını göstermektedir.

3.3 Yönetimsel ve Teorik Tartışma

Önerilen model, sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ve örgütsel davranış literatürü arasındaki bağı yeniden düşünmemizi sağlar. Sosyal değişim yaklaşımına göre bireyler, örgütlerinden gördükleri desteğe karşılık olumlu davranışlar sergilerler. Bu karşılıklılık döngüsünde, psikolojik güvenlik algısal bir köprü rolü oynar (Newman et al., 2020).

Teorik olarak, örgütsel desteğin doğrudan motivasyonel etkisinden ziyade, “iklimsel-psikolojik” bir etki yarattığı öne sürülebilir. Bu iklim, öğrenmeye açık, cezalandırıcı olmayan, fikirlerin paylaşımını teşvik eden bir çalışma ortamını mümkün kılar (Edmondson & Lei, 2014). Psikolojik güvenliğin bu biçimdeki aracılığı, sadece yenilikçi iş davranışında değil, aynı zamanda bilgi paylaşımı, hatalardan öğrenme ve örgütsel bağlılık gibi diğer olumlu çıktılarda da gözlemlenmiştir (Liang et al., 2022).

Yönetimsel açıdan modelin önemli bir sonucu, örgütsel desteğin biçimsel uygulamalardan çok algısal bileşenlerle ilişkili olduğudur. Örneğin, yöneticinin çalışanına “değer verildiğini” hissettirmesi, bir ikramiye ödemesinden daha etkili olabilir. Bu, sağlık kurumları gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu ortamlarda özellikle kritiktir. Araştırmalar, destekleyici liderliğin ve açık iletişimin psikolojik güvenliği artırarak yenilikçiliği beslediğini ortaya koymuştur (Lee & Park, 2021; Liang et al., 2022).

3.4 Modelin Görselleştirilmiş Özeti

Aşağıdaki kavramsal çerçeve önerilen ilişkileri özetlemektedir:

Örgütsel Destek → Psikolojik Güvenlik → Yenilikçi İş Davranışı

↑

(Adil uygulamalar, destekleyici liderlik, açık iletişim)

Bu model, destekleyici yönetim uygulamaları ile güven iklimi arasındaki bağı gösterirken, yenilikçi davranışların bireysel çabadan çok örgütsel iklimin bir ürünü olduğunu vurgular. Böylece çalışanların yaratıcılığı, sadece bireysel yetkinliklerine değil, onları destekleyen sosyal ve psikolojik ortamın kalitesine bağlıdır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, örgütsel destek, psikolojik güvenlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri açıklayan bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Literatürdeki ampirik ve teorik bulgular birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel desteğin çalışanların psikolojik güvenliğini artırdığı, bunun da yenilikçi davranışlara zemin hazırladığı sonucuna ulaşılmaktadır (Carmeli et al., 2010; Frazier et al., 2017; Zhang et al., 2024).

4.1 Teorik Sonuçlar

Öncelikle çalışma, örgütsel destek teorisinin (Eisenberger et al., 1986) temel varsayımını, psikolojik güvenlik aracılığı ile genişletmiştir. Geleneksel olarak örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans gibi tutumsal çıktılarla ilişkilendirilirken (Rhoades & Eisenberger, 2002), bu çalışma desteğin aynı zamanda yenilikçi davranışın bilişsel ve duygusal altyapısını da güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

İkinci olarak, psikolojik güvenliğin sadece bireysel düzeyde bir algı değil, örgütsel destekle beslenen sistematik bir iklim değişkeni olduğunu vurgulamaktadır. Edmondson ve Lei (2014) psikolojik güvenliğin “mikro-iklim” özelliğini belirtmiş, bunu destekleyen araştırmalar (Newman et al., 2020; Kim & Park, 2023) güvenli ortamların yenilikçilik ve öğrenme davranışlarını doğrudan etkilediğini göstermiştir.

Üçüncü olarak, model, örgütlerin yenilikçi davranışa yönelik yaklaşımlarında motivasyonel değil, iklimsel bir bakış açısını benimsemeleri gerektiğini önermektedir. Yenilikçiliği sürdürülebilir kılan şey yalnızca bireysel yaratıcılık değil, bu yaratıcılığı destekleyen bir psikolojik ortamdır (Amabile, 1996; De Jong & Den Hartog, 2010).

4.2 Yönetmel Öneriler

1. Destekleyici liderlik kültürü geliştirin.

Çalışanların fikirlerini cezalandırılma korkusu olmadan paylaşabilecekleri bir ortam yaratmak, yenilikçiliğin ön koşuludur. Araştırmalar, kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenliği artırarak yenilikçi davranışları teşvik ettiğini göstermektedir (Newman et al., 2020; Lee & Park, 2021).

2. Adil ve şeffaf uygulamalar benimseyin.

Örgütsel desteğin algılanan adaletle güçlendiği bilinmektedir (Kurtessis et al., 2017). Ücret, terfi ve ödül süreçlerinde şeffaflık sağlanması, çalışanların kuruma olan güvenini pekiştirir.

3. İletişim kanallarını açık tutun.

Psikolojik güvenliği artırmanın en etkili yollarından biri çift yönlü iletişimidir. Yöneticiler, çalışan geri bildirimlerini aktif biçimde dinlemeli ve görünür biçimde yanıt vermelidir (Liang et al., 2022).

4. Hatalardan öğrenme kültürünü teşvik edin.

Hataların cezalandırıldığı değil, öğrenme fırsatı olarak görüldüğü bir örgüt kültürü yenilikçi davranışların doğmasına imkân tanır (Edmondson, 1999). Sağlık kurumlarında yapılan çalışmalar, hata raporlamasının ve öğrenme toplantılarının yenilikçiliği artırdığını göstermektedir (Lee & Park, 2021).

5. Yenilikçi davranışları tanıyın ve ödüllendirin.

Yenilikçi fikirlerin sadece proje çıktısı olarak değil, örgütsel gelişimin bir göstergesi olarak değerlendirilmesi önerilmektedir. Yenilikçi katkılara yönelik sembolik ödüller, örgütsel desteği algısal düzeyde güçlendirir (Zhang et al., 2024).

4.3 Gelecek Araştırma Önerileri

Bu kavramsal çerçeve, ileride yapılacak ampirik çalışmalar için bir temel oluşturmaktadır. Gelecekteki araştırmalar:

- Psikolojik güvenliğin örgütsel vatandaşlık, yaratıcı öz-yeterlik veya işe katılım gibi değişkenlerle birlikte aracı/ara etkilerini test edebilir.
- Farklı sektörlerde (özellikle kamu hastaneleri, teknoloji şirketleri, eğitim kurumları) örgütsel destek-yenilik ilişkisi karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

- Nitel araştırmalar aracılığıyla, çalışanların psikolojik güvenliği nasıl deneyimledikleri derinlemesine analiz edilebilir.

4.4 Genel Değerlendirme

Sonuç olarak, örgütsel destek, psikolojik güvenlik ve yenilikçi iş davranışı birbirinden bağımsız yapılar değil, birbirini besleyen dinamik süreçlerdir. Destekleyici bir örgüt iklimi, çalışanların güven duygusunu güçlendirir; güvenli bir iklim ise yaratıcılık ve yenilikçiliğin önünü açar. Bu nedenle yöneticilerin temel görevi yalnızca kaynak tahsisi değil, insanların kendilerini güvende hissedebilecekleri bir ortamı inşa etmektir.

Bu kavramsal model, Türkiye’de özellikle sağlık yönetimi ve kamu sektörlerinde uygulanabilecek pratik çıkarımlar sunmaktadır. Güven ve destek temelli örgüt kültürleri, yalnızca çalışan refahını değil, hizmet kalitesini ve kurumsal sürdürülebilirliği de artırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2010). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.
- Kim, J., & Park, S. (2023). Psychological safety and innovative work behavior: The mediating role of learning orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 456–471.
- Zhang, W., Li, H., & Zhou, Y. (2024). Linking perceived organizational support to innovative behavior: The mediating role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 30(2), 301–319.

BÖLÜM 3

DİJİTAL LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Öğr. Gör. Dr. Ezgi Fatma Erbaş KELEBEK¹

DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.18068862>

¹ Kocaeli Üniversitesi, Kandıra Meslek Yüksek Okulu, Kocaeli, Türkiye.
ezgi.kelebek@kocaeli.edu.tr, orcid id: 0000-0001-5187-3416

1. GİRİŞ

Yenilikçilik, hızlı teknolojik ilerlemelerin yaşandığı günümüz dijital çağında rekabet gücünün ve sürdürülebilirliğin kilit noktasıdır (Hermundsdottir & Aspelund, 2021). Bu açıdan bakıldığında örgütlerin başarısı büyük ölçüde yenilik yapma yeteneklerine dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel yenilikçilik dediğimiz bu kavram çalışanların sergilediği yenilikçi iş davranışları ile doğrudan bağlantılıdır. Çalışanlar arasında yenilikçi iş davranışı kültürünü teşvik etmek, yoğun rekabetçi iş ortamında gelişmeye çalışan işletmeler için kritik bir stratejidir (Jun vd., 2021). Yenilikçi iş davranışı, bir organizasyon içinde yeni veya değerli fikirleri başlatmak, yönlendirmek ve uygulamak için çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bir dizi eylemi ifade etmektedir (Bos-Brouwers, 2010; De Jong & Den Hartog, 2010). Ayrıca yenilikçi fikirlerin başlatılmasını ve geliştirilmesini içermekle birlikte çalışanların ekstra rol davranışlarında bulunmasını gerektirmektedir (Bysted ve Jespersen, 2014; Radaelli, Lettieri, Mura & Spiller, 2014). Bu yüzden, günümüzün kaotik dünyasında, örgütlerdeki yenilikçi çalışma süreçlerinin ardında yatan temel nedenleri ve etkileşimli faktörleri derinlemesine anlamak büyük bir önem taşımaktadır. Bu araştırmada, bu faktörlerden biri olarak değerlendirilebilecek liderlik konusu ele alınmaktadır.

Liderler yenilikçi iş davranışı aracılığıyla çalışanların performansını artırarak bir örgütün vizyonuna, misyonuna ve hedeflerine ulaşmadaki başarısında veya başarısızlığında önemli bir rol oynamaktadırlar (Erhan, Uzunbacak & Aydin, 2022). Dijitalleşme ile, liderlik tarzının büyük ölçekte gelişen bilgi teknolojisinin kullanımına yönelik olması beklenmektedir. Ayrıca liderler, çalışanlara daha yüksek performans gösterebilmeleri için çevrelerindeki yenilikleri takip etmeleri konusunda ilham verecek dijitalleştirme becerilerine sahip kişiler olmalıdır. Liderler yalnızca çalışanları yönetmekle kalmamalı, aynı zamanda astlarına hizmet etmeli ve onları motive etmelidir (Van Ee, El Attoti, Ravesteyn & De Waal, 2020). Birçok alanda olduğu gibi örgütsel alandaki dönüşümlerin de dinamik ve sürekli doğası, liderlerin örgüt hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmeleri için dijital liderlik olarak adlandırılan yeni bir liderlik yaklaşımını benimsemelerini gerekli kılmaktadır. Dijital liderlik, örgüt yapısını etkileyerek örgütlerdeki başarılı dijital dönüşümleri kolaylaştırmada etkili olan bir liderlik türüdür (Artüz & Bayraktar, 2021). Dijital liderler, kalıpları, müşteri tercihlerini ve ortaya çıkan

fırsatları belirlemek için veri ve analitiği kullanmaya öncelik vermekte, yenilikçi çözümler ve stratejiler teşvik etmektedir (Benitez, Arenas, Castillo & Esteves, 2022). Ek olarak, bu liderler liderlik yeteneklerini dijital teknolojilerle birleştirerek örgütlere değer katan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Van Ee vd., 2017).

Çeşitli çalışmalar, farklı liderlik stilleri ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin altını çizmiştir. Bireylere ilham vermeye ve onları motive etmeye odaklı dönüşümsel liderlik (Karimi, Ahmadi Malek, Yaghoubi Farani & Liobikiene, 2023; Afsar & Umrani, 2020; Li, Sajjad, Wang, Muhammad Ali, Khaqan & Amina, 2019), çalışanların ihtiyaçlarını desteklemeye ve onlara hizmet etmeye öncelik veren hizmetkar liderlik (Khan, Mubarik, Islam, Rehman, Ahmed, Khan & Sohail, 2022), beceri, bilgi ve kaynakların değişimini vurgulayan katılımcı liderlik (Elsetouhi, Mohamed Elbaz & Soliman, 2023; Fatima, Majeed & Saeed, 2017), baba şefkati ile otoriteyi bir araya getiren babacan liderlik (Dedahanovetal, Bozorov & Sung, 2019), etik kurallara uygun hareket eden, adil ve ahlaki olarak uygun karar vericiler olarak nitelendirilen etik liderlik (Musenze & Mayende, 2023; Iqbal, Abid, Contreras, Hassan & Zafar, 2020) gibi bazı liderlik türleri yenilikçi iş davranışının potansiyel itici güçleri olarak kabul edilmektedir. Teknoloji çağıyla ilgili olan dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini gösteren çalışmalar bulunsada (Hadi, Setiawati, Kirana, Lada, Bin & Rahmawati, 2024; Abbas, Latif & Sarwar, 2024; Ahmed, Naqshbandi, Waheed & Ain, 2024; Sagbas, Oktaysoy, Topcuoglu, Kaygin & Erdogan 2023; Erhan vd., 2022), özellikle dijitalleşmenin bir sonucu olarak dijital örgütlerin ortaya çıkması göz önüne alındığında daha fazla çalışma gerektiren bir konudur. Yenilikçi iş davranışı örgütsel başarıya ulaşmada kritik bir faktör olduğundan, dijital liderliğin bu tür davranışları nasıl şekillendirdiği sorusu, liderlik literatürüne teorik kanıt sağlamak için kritik öneme sahiptir.

Bu anlamda Türkiye’de, ayakta kalabilmek için en yeni ve en son yenilikleri takip etmesi gereken sektörlerden biri olan tekstil ve hazır giyim sektöründe anket metodu uygulanarak bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilerleyen bölümlerde teorik çerçeveden bahsedilecek olup araştırmanın hipotezleri sunulacaktır. Ardından araştırma yöntemi, veriler analiz ve araştırma bulguları ortaya konulacaktır. Sonuç bölümünde ise

araştırmanın sonuç ve sınırlılıkları hakkında tartışılacak ve ileriki çalışmalara yönelik önerilerden bahsedilecektir.

2. TEORİK ARKA PLAN

Bu araştırmanın kavramsal temelini, örgütsel bağlamda karmaşık dinamikleri incelemek için sağlam bir çerçeve oluşturan Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) oluşturmaktadır. Blau (1964) sosyal değişim teorisiyle, böyle bir değişim sürecinin doğası gereği karşılıklı ve dinamik olduğunu, karşılıklılıkların olmamasının diğer tarafın hizmetlerden çekilmesine neden olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu teoride, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki değişimler, her iki tarafın da potansiyel çıkarları göz önünde bulundurarak fayda elde etmeyi beklediği iki yönlü süreçler olarak kabul edilmektedir (Pundt, Martins & Nerdinger, 2010). Diğer bir deyişle, sosyal değişim teorisi kavramına dayanarak, bir kişi başka bir kişiden değerli şeyler elde ettiğinde, kişi aynı şekilde yanıt verme yükümlülüğünü hissetmektedir. Benzer durum lider-ast arasında da gelişmekte ve lider-ast arasındaki ilişki karşılıklılığa dönüşmektedir. Bu nedenle, sosyal değişim teorisi, işyeri davranışını anlamada en önemli kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Kim & Qu, 2020).

Dijital liderlik, değişim odaklı yapısı, dijital gelişmelerle uyumu ve vizyoner bakış açısı ile öne çıkmaktadır (Weber, Büttgen & Bartsch, 2022). İşletmelerde dijital dönüşümün temel taşı olan dijital liderlik, kurumsal paydaşlar arasındaki etkileşimi vurgulamakta, takipçilerini dijital alanda değer yaratmak için dijital teknolojileri edinmeye, kullanmaya ve yenilik yapmaya yönlendirmekte ve böylece başarılı bir dijital dönüşümü sağlamaktadır. Bu nedenle dijital liderlik, dijital iletişim, sosyalleşme, değişim yönetimi, ekip dinamikleri, teknolojik yeterlilik ve dijital güveni teşvik etme gibi alanlarda yönetsel yeterliliklerin oluşturulmasına önemli bir vurgu yapmaktadır (Tuerk, 2023). Dolayısıyla dijital liderler, yeniliğin arkasındaki itici güç olduklarını kabul ederek, çalışan yetkinlikleri geliştirmeyi ve iyileştirmeyi önceliklendirirler (Oberer & Erkollar, 2018). Sosyal Değişim Teorisi ışığında, dijital iletişimi, iş birliğini ve bilgi alışverişini vurgulayan dijital liderlik, çalışanların yenilikçi fikirleri paylaşmaya ve dijital inovasyon girişimlerine özgürce katılmaya teşvik edildiği bir ortam sağlamaktadır. Böyle bir iş

ortamında yenilikçi çalışma davranışının gelişimini teşvik etmektedir (Santoso, Abdinagoro & Arief, 2019).

2.1. Dijital Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı

Son dönemlerde sürekli değişen iş yöntemlerine, yönetim uygulamalarına ayak uydurmak ve hayatta kalmak için örgütlerin dijital dünyayı benimsemeleri gerekmektedir. Liderlerin de geleneksel bakış açısından dijital bakış açısına doğru bir dönüşüm geçirmesi gerekmektedir. Bu dönüşüm, dijital bir zihniyeti benimseyen liderler tarafından kolaylaştırılabilir (Oberer & Erkollar, 2018). Bu bağlamda, dijital liderlik, modern iş dünyasındaki liderlik uygulamalarını geliştirmek ve dönüştürmek için dijital teknolojileri kullanan önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Bach & Sulíková, 2021). Daha spesifik olarak dijital liderler, dijital teknolojileri kullanarak ve stratejik bir bakış açısıyla rekabet avantajları sağlayarak dijital dönüşüm süreçlerini tutarlı bir şekilde yöneten liderlerdir (De Waal, Van Outvorst & Ravesteyn vd., 2016).

Dijital liderlik çalışanlara tam potansiyellerine ulaşmaları için ilham vermeye ve onları motive etmeye odaklanan dönüşümsel liderlik de dahil olmak üzere çeşitli liderlik tarzlarını ve davranışlarını kapsamaktadır (Weber vd., 2022). Dijital liderler; stratejik değişiklikler, dönüştürücü vizyonlar, ileri görüşlü zihniyetler ve güçlü adaptasyon gibi dijital sınırlara ayak uydurmak için gerekli olan çeşitli özelliklere sahiptir (Weber vd., 2022; Zhu, Zhang, Xie & Cao vd., 2022). Ayrıca, dijital iletişim, dijital sosyal ağlar, dijital dönüşüm, dijital ekipler, dijital teknoloji ve dijital güven konularındaki yeteneklere vurgu yapmaktadır (Roman, Wart, Wang, Liu, Kim & McCarthy, 2019). Dijital örgütsel dönüşümün önemli bir yönü olarak dijital liderlik, örgütsel paydaşlarla etkileşime girmeye ve takipçileri dijital teknolojilere erişmeye, bunları kullanmaya ve dijitalleştirme fırsatlarını belirlemeye yönlendirmektedir (De Waal vd., 2016).

Dijitalleşmenin müşteri taleplerinde değişikliklere neden olmasıyla birlikte, çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesine, talepleri karşılamak için yeni yollar aramasına duyulan ihtiyaç da artmaktadır (Li vd., 2019). Yenilikçi iş davranışı olarak ifade edilen bu kavram örgütte yeni ve faydalı fikirleri, iş süreçlerini, ürünleri ve prosedürleri isteyerek ortaya koyan bireysel bir davranıştır (Siregar, Suryana, & Senen, 2019). Diğer bir deyişle çalışanların, örgüte rekabet avantajı kazandıracak ve sürdürülebilirliği sağlayacak yeni

fikirlerin yaratılması, yönetilmesi ve uygulanması yoluyla örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik yaptıkları bilinçli davranışlardır (Bawuro, Shamsuddin, Wahab, & Chodozie, 2019). Örgütler, zorlu iş ortamlarında ayakta kalabilmek için yenilikçiliğin gerekliliğini algılamalıdır (Lee, Choi, & Kang, 2021). Dijitalleşme sürecinde örgütlerle beraber dijital bir zihniyete sahip olan liderler çeşitli zorluklarla karşılaşan çalışanların davranışlarına odaklanmalıdır. Dijital çağla tamamen uyumlu olma becerisine sahip dijital liderlerin yenilikçi iş davranışlarıyla daha ilgili olduğu düşünülmektedir (Erhan vd. 2021).

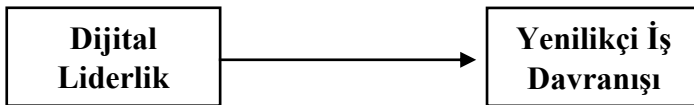
İnceleme konusu olan tekstil sektörü, dijital dönüşüm ve endüstri 4.0 teknolojilerinin etkisiyle büyük bir değişim yaşamaktadır (Malik, Raziq, Sarwar & Gohar, 2025). Tekstil sektörü, 3D dokuma, akıllı tekstil, geri dönüşümü destekleyen malzemeler, düşük karbon ayak izine sahip üretim yöntemler, sıfır atık tasarımı, yapay zekâ ve nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojilerle yeniden şekillenmektedir. (Csanák, 2023; Ismar, Bahadır, Kalaoğlu & Koncar, 2020). Yenilikçiliği teşvik eden, veri odaklı karar alma süreçlerini benimseyen ve organizasyon kültürünü dijital çağa uygun hale getiren dijital liderler, diğer sektörlerde olduğu gibi tekstil sektöründen de bu dönüşüm sürecinde işletmelere yön vermekte ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Yukarıdaki bilgiler ışığında ve literatüre bakılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁: Dijital liderlik yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Amacı ve Modeli

Bu çalışmada, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki olası etkisi tekstil çalışanları açısından araştırılmaktadır. Bu amaca yönelik olarak, araştırma hipotezlerinin test edilmesi için geliştirilen model aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.2. Araştırma Örneklemi

Araştırma örneklemini, İstanbul'da faaliyet gösteren 3 adet tekstil firmasında çalışan 205 kişiden oluşmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen tekstil çalışanlarına internet yolu ile ya da yüz yüze ulaşılmış olup anketi cevaplamaları talep edilmiştir. Genel anlamda araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların büyük bir bölümünün kadın (%58,3), evli (%69,6), lisans mezunu (%56,7), 30-40 yaş arasında (%54,2) çalışanlar olduğu söylenebilir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Anket formu demografik bilgileri içeren sorular ile başlamaktadır. Akabinde incelemeye konu olan dijital liderlik, yenilikçi iş davranışı değişkenleri ile ilgili ölçekler yer almaktadır. Tüm ölçeklerde 5'li Likert ölçeği uygulanmıştır (1= Tamamen Katılıyorum; 5= Hiç Katılmıyorum).

Dijital Liderlik Ölçeği: Dijital liderlik ile ilgili olarak Zeike vd.'nin (2019) geliştirdiği ve Oktaysoy vd.'nin (2022) Türkçe'ye uyarladığı 6 ifadeden oluşan ölçek uygulanmıştır.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği: Yenilikçi iş davranışı ile ilgili olarak Scott ve Bruce'un (1994) geliştirdiği ve Çalışkan vd.'nin (2019) Türkçe'ye uyarladığı 6 maddelik ölçek uygulanmıştır.

Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmış olup SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Faktör ve güvenilirlik analizleri ile araştırma değişkenlerinin faktör yapıları ve güvenilirliklerini test edilmiştir. Geliştirilen hipotezlerin analiz edilmesi için ise regresyon analizi uygulanmıştır.

BULGULAR

Hipotezlerin test edilmesinden kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının anlaşılması için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için ise Cronbach α (Cronbach's Alpha) katsayıları kullanılmıştır.

Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi

DEĞİŞKENLER	İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ	
		F1	F2
DİJİTAL LİDERLİK	4. Yöneticim, birimimizdeki dijital dönüşüm sürecini proaktif bir şekilde yürütür.	0,915	
	5. Yöneticim, çalışanlarını dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilir.	0,911	
	2. Yöneticimim, dijital konularda bir uzman olduğumu söyleyebilirim.		
	1.Yöneticim, dijital araçları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünür.	0,908	
	6. Yöneticim, dijital dönüşüm için gerekli olan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikre sahiptir.	0,895	
	3. Yöneticim, dijital bilgi söz konusu olduğunda güncel gelişimleri takip eder.	0,856	
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI	4. Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimi uygulamak için gereken fonları araştırır ve güvence altına alırım.		0,912
	5. Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimin uygulanması için yeterli planlar ve programlar geliştiririm.		0,909
	1.Çalıştığım kurumda yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve/veya ürün fikirlerini araştırırım.		0,889
	3. Çalıştığım kurumda yeni fikirlerimi başkalarına teşvik eder ve savunurum.		0,875
	2. Çalıştığım kurumda yaratıcı fikirler üretirim.		0,869
	6. Çalıştığım kurumda yenilikçiyimdir.		0,855
KMO		0,923	0,935
Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare		1867,05	1678,23
df		22	18
p değeri		0,000	0,000
Toplam Açıklanan Varyans		%69,59	%75,67
Cronbach Alpha Katsayısı		0,905	0,886

Tüm ölçekler için yapılan güvenilirlik testleri neticesinde Cronbach α katsayıları sırası ile dijital liderlikte 0,905, yenilikçi iş davranışında 0,886 hesaplanmıştır. Bu durum ölçeklerin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. KMO değeri dijital liderlikte 0,923, yenilikçi iş davranışında 0,935 hesaplanmış olup 0,60'ın üstündedir. Bartlett Küresellik Testi sonuçları ise tüm ölçekler için istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p=0,000$). Dolayısıyla, örneklem faktör analizi için uygun ve yeterlidir. Tablo 1'de faktör analizi neticesinde oluşan sırası ile dijital liderliğin, yenilikçi iş davranışının faktör yükleri görülmektedir. Tekstil sektörü çalışanlarına uygulanmış ölçeklerin her biri tek faktör altında toplanmıştır. Dijital liderlik toplam varyansın %69,59'unu, yenilikçi iş davranış toplam varyansın %75,67'sini açıklamaktadır.

Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin anlaşılması için regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 2: Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi

	β	Standart Sapma	t	P
Sabit	1,654	0,064	12,478	0,000*
Dijital Liderlik	0,421	0,024	7,952	0,000*
$R=0,512; R^2=0,262; p<0,001$				

* $p<0,001$

Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

Bağımsız Değişken: Dijital Liderlik

Tablo 2'e göre dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır ($p=0,000$). İlgili modelde bağımsız değişken, bağımlı değişkenin varyansının %26'sını ($R^2=0,262$) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu gözlenmiştir ($\beta=0,421; p=0,000$). Dolayısı ile araştırmanın hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Dijital liderler, çalışanları arasında iletişimi, iş birliğini ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için teknolojiden yararlanmaktadır. Bu durum yaratıcılığı teşvik etmek ve örgüt içindeki yenilikçi iş davranışlarını arttırmak

için hayati önem taşımaktadır (Hadi vd., 2024). Dijital liderler, ayrıca çalışanların yenilikçi iş davranışlarını desteklemek ve güçlendirmek için dijital araçlar ve eğitim gibi kaynaklar da sağlamaktadır. Bu tarz liderler, deney yapmayı, risk almayı ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir iklim yaratarak dijital çağda yenilik yapmaya elverişli bir ortamı teşvik etmektedirler (Malibari ve Bajaba, 2022). Ayrıca çalışanlarını yeni dijital yaklaşımları keşfetmeleri için motive etmekte, onlara ilham vermekte ve zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olmak için destek ve rehberlik sunmaktadır. Dijital liderler dijital okuryazarlığın ve becerilerin öneminin farkındadır ve çalışanları arasında dijital bilgi paylaşımını ve değişimini aktif olarak desteklemektedir (Morgan & Papadonikolaki, 2022). Tüm bunlar değişime açık bir örgüt kültürünün gelişmesini teşvik ederek dijital odaklı bir örgüt kültürünü oluşmasını sağlamaktadır (Aksal, 2015). Sonuç olarak bu sayede, çalışanlar bu dijital dönüşümün bir parçası olmak için hevesli olmakta, bu fikri gönüllü olarak ortaya koymakta ve yenilikçi iş davranışları sergilemektedirler (Sagbas vd., 2023).

Bu çalışmada dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı olası etki tekstil sektörü çalışanları üzerinde Sosyal Değişim Teorisi kapsamında araştırılmıştır. Analizler sonucunda, dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Literatüre bakıldığında, dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı (Hadi, vd., 2024; Abbas vd., 2024; Ahmed vd., Sagbas vd., 2023; Erhan vd., 2022) hakkında çalışmalar mevcuttur. Dolayısıyla çalışma bulguları önceki çalışmaları destelemektedir. Ayrıca araştırma değişkenleri ile ilgili, yabancı literatürde çalışmalar bulunmakla birlikte; yerli literatürde bu değişkenlerle ilgili çalışma oldukça azdır. Dolayısıyla söz konusu çalışma, literatüre katkı sağlamıştır. Diğer yandan kapsayıcı liderlik ile ilgili olarak bankacılık sektöründe yapılan çalışma sayısının nadir olduğu söylenebilir. Bu durum da bu çalışmanın literatüre diğer bir katkısıdır.

Bu araştırmanın sınırlılıklarına bakarsak, araştırma sadece İstanbul'ndaki tekstil firmalarında gerçekleştirilmiştir. Gelecekteki çalışmalar için örneklem sayısını çoğaltmak ve daha büyük bir alanda verileri toplamak tavsiye edilmektedir. Ayrıca kamu sektörünü de araştırmanın içine katıp kamu ve özel sektör kıyaslaması gerçekleştirilebilir. Bu çalışmada bir bağımsız değişkenin (dijital liderlik) ile bir bağımlı değişken (yenilikçi iş davranışı) üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalar için örgütsel

güven, adalet, sinizm, özerklik, örgütsel özdeşleşme, bağlılık; işten ayrılma niyeti gibi farklı aracı ve/veya düzenleyici değişkenler kullanılması önerilmektedir. Böylece daha farklı ve etkileyici sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmaların nitel araştırmalarla da desteklenmesi tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbas, S.M., Latif, M., & Sarwar, F. (2024). Digital leadership and innovative work behavior in IT sector: The mediating role of digital entrepreneurial orientation and digital organizational culture. *Employee Responsibilities Rights Journal*, 5, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09503-7>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Ahmed, F., Naqshbandi, M.M., Waheed, M., & Ain, N.u. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision*, 62(11), 3607-3632. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0654>
- Aksal, F., A. (2015). Okul kültüründe müdürler dijital lider mi?, *Eğitim ve Bilim*, 40(182), 7-86. <https://doi.org/10.15390/EB.2015.4534>.
- Artüz, S. D. & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120, <https://doi.org/10.46928/iticusbe.761479>.
- Bach, C., & Sulíková, R. (2021). Leadership in the Context of a NewWorld: Digital Leadership and Industry 4.0. *Managing Global Transitions*, 19(3), 209–226. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.19.209-226>
- Bawuro F., Shamsuddin A., Wahab E., & Chodozie C. (2019). Prosocial motivation and innovative behavior: An empirical analysis of selected Public University Lecturers in Nigeria. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 1187-1194. <https://www.ijstr.org/research-paper-publishing.php?month=sep2019>
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform

- digitization capability. *Information and Management*, 59(2), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*, New York: J Wiley & Sons.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 417-435. <https://doi.org/10.1002/bse.652>.
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806576>.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111. <https://doi.org/10.29131/uiibd.562196>
- Csanák, E. (2023). Sustainable Fashion: A Historical Review. E. P. Akçakoca Kumbasar, T. Bedez Üte, M. Küçük, S. Morsümbül, H. Karakaş, & A. M. Sarıışık (Eds.) *XVIth International Izmir Textile and Apparel Symposium bildiriler kitabı* içinde (ss.93-98). İzmit: Ege Üniversitesi.
- Dedahanov, A., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su11061770>.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Waal, B., Van Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: The objective- subjective dichotomy of technology revisited. *12 th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016*, 52-60. https://www.researchgate.net/publication/310260335_Digital_Leadership_The_Objective-Subjective_Dichotomy_of_Technology_Revisited

- Elsetouhi, A. M., Mohamed Elbaz, A., & Soliman, M. (2023). Participative leadership and its impact on employee innovative behavior through employee voice in tourism SMEs: The moderating role of job autonomy. *Tourism and Hospitality Research*, 23(3), 406-419, <https://doi.org/10.1177/14673584221119371>.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>.
- Fatima, T., Majeed, M., & Saeed, I. (2017). Does participative leadership promote innovative work behavior: The moderated mediation model. *Business and Economic Review*, Vol. 9(4), 141-158. <https://doi.org/10.22547/BER/9.4.7>.
- Jun, W., Nasir, M. H., Yousaf, Z., Khattak, A., Yasir, M., Javed, A., & Shirazi, S. H. (2021), Innovation performance in digital economy: Does digital platform capability, improvisation capability and organizational readiness really matter? *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1309-1327. <https://doi.org/10.1108/ejim-10-2020-0422>.
- Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. Bin, & Rahmawati, C. H. T. (2024). The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior: The mediating role of emotional intelligence. *Quality-Access to Success*, 25(199), 74-83. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.09>.
- Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>.
- Iqbal, Z. A., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q., & Zafar, R. (2020). Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of

- individual attributes. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1-15. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030068>.
- Ismar, E., Bahadir, S. K., Kalaoğlu, F., & Koncar, V. (2020). Futuristic Clothes: Electronic Textiles and Wearable Technologies. *Global Challenges*, 4(7), 1-14. <https://doi.org/10.1002/gch2.201900092>
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikiene, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1-21, <https://doi.org/10.3390/su15021267>.
- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S.S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: Exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055, <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>.
- Kim, H., & Qu, H. (2020). The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationships and prosocial behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality. Managment*, 32(2), 644-664. <https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2019-0373>.
- Lee, W.R., Choi, S.B., & Kang, S.W. (2021). How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su13041901>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su11061594>.

- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>.
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Gohar, M. (2025). Navigating the change: A case study of the textile industry on digital leadership, digital transformation and innovative business models. *Benchmarking: An International Journal*, 32(2) <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2023-0376>
- Morgan, B., & Papadonikolaki, E. (2022). Digital Leadership for the Built Environment. In Bolpagni, M., Gavina, R., Ribeiro, D. (Eds), *Industry 4.0 for the Built Environment. Structural Integrity* (ss. 591-608). Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-030-82430-3_25
- Musenze, I. A., & Mayende, T. S. (2023). Ethical leadership (EL) and innovative work behavior (IWB) in public universities: Examining the moderating role of perceived organizational support (POS). *Management Research Review*, 46(5), 682-701. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2021-0858>.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412, <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>.
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygin, E. (2023). A Study on Digital Leadership Scale Adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 407-425 <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60342>.
- Pundt, A., Martins, E., & Nerdinger, F. W. (2010). Innovative behavior and the reciprocal exchange between employees and organizations. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 24(2). 173–193. <http://www.jstor.org/stable/23279355>.

- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400-414. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>.
- Roman, A. V., Wart, M. V., Wang, X. H., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>.
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behavioral Sciences*, 13(10), 1-20. <https://doi.org/10.3390/bs13100874>
- Santoso, H., Abdinagoro, S.B., & Arief, M. (2019). The role of digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: The case of Indonesia's telecommunications industry. *International Journal of Technology*, 10(8), 1558-1566. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v10i8.3432>.
- Scott, S.G., ve Bruce R.A. (1994). Determinants of innovative behaviour : A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Siregar, Z. M, Suryana, A. E, & Senen S. H. (2019) Factors influencing innovative work behavior: An individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 324-327. <https://www.ijstr.org/research-paper-publishing.php?month=sep2019>
- Tuerk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers Psychology*, 13, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180>.

- Van Ee, J., El Attoti, I., Ravesteyn, P., & De Waal, B. M. E. (2020). BPM Maturity and Digital Leadership: An exploratory study. *Communications of the IIMA*, 18(1), 2. <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1414>.
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: an experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L. ve Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628-2641. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M. X., & Cao, Q. J. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>.

CHAPTER 4

THE MORE YOU CRAFT OFF-JOB LIFE, THE MORE YOU ENGAGED: THE SERIAL MEDIATING EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND CALLING

Res. Asst. Dr. Berivan TATAR¹

Prof. Dr. Oya ERDİL²

DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.18068890>

¹ Gebze Technical University, Faculty of Business Administration, Department of Business Administration, Kocaeli, Türkiye. btatar@gtu.edu.tr, orcid id: 0000-0002-0934-3734

² Gebze Technical University, Faculty of Business Administration, Department of Business Administration, Kocaeli, Türkiye. erdil@gtu.edu.tr, orcid id: 0000-0003-3793-001X

1. INTRODUCTION

Technological advancements (i.e., artificial intelligence, augmented reality, and robotics) and organizational changes (i.e., flexible work arrangement, teleworking) heighten the importance of work agility, flexibility, and proactivity to survive in uncertain, and rapidly changing business environments (de Bloom et al., 2020). In this vein, organizations demand self-management, personal initiative, independence and autonomy from their employees to gain competitive advantages (Tušl et al., 2022). Therefore, rather than top-down job (re-)design, organizations support the bottom-up job (re-)design to encourage employees to manage their work activities (de Bloom et al., 2020).

On the other hand, changing and increasing work demands, both in work and personal times, prevent employees from switching off mentally from their work and blur the boundaries between work and private lives (de Bloom et al., 2020). Conflict in different life domains leads to adverse health consequences (Pijpker et al., 2022). Hence, developing proactive strategies for work activities and balancing work and private life domains are becoming increasingly important for employees' mental health and wellbeing.

Job crafting, as one of these strategies, is proactive, intentional and goal-oriented behaviors. Job crafting refers to proactively changing tasks, relational, and cognitive boundaries of the job demands and resources to change the meaning of work (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Nevertheless, whereas most studies investigated crafting concepts within the context of working lives, few studies concentrated on the integrative approach for comprehension of job crafting in both work and nonwork domains and focused holistically on the employees' work lives. Past studies focused on job crafting on employees' work experience and its resultants, so we know little about crafting in off-job life (Kujanpää et al., 2022). Accordingly, investigating behaviors, outcomes, and underlying mechanisms of off-job crafting empirically leverages the current literature on off-job crafting (de Bloom et al., 2020).

First, regarding the consequences of off-job crafting, we investigated work engagement. Specifically, past studies demonstrated that off-job crafting affects life and job satisfaction, family role performance and workability (Kujanpää et al., 2022), burnout (Pijpker et al., 2022), mental wellbeing (Tušl et al., 2022), job satisfaction and job performance (Brauchli et al., 2023). The

current study also investigated the impact of off-job crafting on psychological capital and sense of calling. Past studies examined the relationship between 1) job crafting and psychological capital (Karabey & Kerse, 2017; Uen et al., 2021), 2) job crafting and sense of calling (Esteves & Lopes, 2016; Riasnugrahani et al., 2019; Karatepe & Kim, 2023). Off-job crafting also has the potential to lead to higher psychological capital by enhancing employees' satisfaction with their psychological needs and a higher sense of calling, as well as adapting and transforming the meaning of work. However, the role of off-job crafting on the psychological capital and sense of calling has not been empirically investigated regarding nonwork domains in literature.

Also, we examined the impact of psychological capital and sense of calling on work engagement. Specifically, in terms of psychological capital, past studies focused on single dispositional indicators of psychological capital on work engagement (Mäkikangas et al., 2013; Karatepe & Karadas, 2015). This study contributes to management literature by examining the joint effect of indicators of psychological capital on work engagement. Additionally, limited research explores the psychological antecedents of work engagement (Saks & Gruman, 2014). Hence, the current study examined the sense of calling as a psychological mechanism for boosting employee engagement.

Regarding mediating variables, we investigated the role of psychological capital and sense of calling. Whereas past studies investigated the mediating role of work meaning (Letona-Ibañez et al., 2021), self-efficacy (Rošková & Faragová, 2020), person-job fit and meaningfulness of work (Guo & Hou, 2022), and organizational happiness (Yasin Ghadi, 2024), the impact of psychological capital and sense of calling in the link between off-job crafting and work engagement, to date, has been neglected in the literature. To date and to the best of our knowledge, no studies have explored the underlying mechanisms in the link between off-job crafting and employee outcomes. Finally, we also investigated the sequential mediating role of psychological capital and the sense of calling on the link between off-job crafting and work engagement to extend theoretically and empirically off-job crafting literature.

Accordingly, the present study investigated (1) the role of off-job crafting on psychological capital and sense of calling, (2) the effect of psychological capital on work engagement, (3) the role of sense of calling on work engagement, (4) the mediating effect of psychological capital on the link

between off-job crafting and work engagement, (5) the mediating effect of sense of calling on the link between off-job crafting and work engagement, (6) mediating role of psychological capital and sense of calling on the impact of off-job crafting on work engagement.

2. Literature Review

2.1. Off-job crafting

The Integrative Needs Model of Crafting conceptualizes crafting as a motivational process for psychological needs satisfaction in both work (job crafting) and nonwork domains (off-job crafting) (de Bloom et al., 2020). Off-job crafting is defined as “*workers’ proactive and self-initiated changes in their off-job lives targeted at psychological needs satisfaction*” (Kujanpää et al., 2022, p. 3).

Off-job crafting, based on the Integrative Needs Model of Crafting (de Bloom et al., 2020), mainly concentrated on the DRAMMA needs (i.e., detachment, relaxation, autonomy, mastery, meaning, and affiliation) for enhancing employees’ resources at work (Kujanpää et al., 2022). In a related vein, employees can craft their off-job experiences through six dimensions as (i) detachment (feeling distance from the work-related thoughts, demands, and tasks during off-job time); (ii) relaxation (experiencing physical and mental recovery during off-job time); (iii) autonomy (planning off-job activities with employees’ own control, wants and actions); (iv) mastery (planning off-job activities to experience proficiency, competency, and enhance skills and abilities), (v) meaning (experiencing presence of meaning and a feeling sense of purpose in life during off-job time), and (vi) affiliation (experiencing a sense of belongingness, relatedness, and connectedness with close others during off-job time)(Kujanpää et al., 2022). These activities meet considerable needs, promote employees' work-related resources, and boost their wellbeing (Brauchli et al., 2023).

Hence, as an emerging research stream, off-job crafting has attracted increased research attention in recent years. Kosenkranius et al. (2020) showed that off-job crafting enhances employees’ psychological needs satisfaction, wellbeing, and performance in different life domains. Kujanpää et al. (2021) found that off-job crafting for meaning and affiliation promotes vitality for Finnish and Japanese employees. Later, Kosenkranius et al. (2021) revealed that

employees focusing on opportunities at work tend to have higher motivation for off-job crafting. Kujanpää et al. (2022) stated that off-job crafting boosts life satisfaction, job satisfaction, work engagement, family role performance, and workability. Recently, Tušl et al. (2022) showed that employees with a strong sense of coherence are able to craft off-job times, and off-job crafting leads to higher mental wellbeing. In terms of the buffering role of off-job crafting, Pijpker et al. (2022) showed that employees with higher off-job crafting ability experienced lower burnout during the COVID-19 crisis. Finally, Brauchli et al., (2023) revealed that high off-job crafters experienced better job resources and fewer job demands, improving both work and private life, and hence higher job satisfaction in the face of COVID-19.

3. Hypotheses Development

3.1. Off-job crafting and psychological capital

We argue that off-job crafting is positively associated with psychological capital by increasing psychological needs satisfaction. Specifically, based on the Self-determination theory, employees have basic psychological needs (autonomy, competence, and relatedness) for enhancing self-motivation, healthy psychological development and different aspects of wellbeing (Ryan & Deci, 2000). In a parallel view, the DRAMMA Model expands these psychological needs of employees (detachment, relaxation, autonomy, mastery, meaning, and affiliation) by including leisure time (Kujanpää, Syrek, et al., 2021). When employees are able to satisfy these needs, they experience recovery from the work and boost mental, psychological, and physical health and wellbeing. Concordantly, DRAMMA needs satisfaction leads to higher life satisfaction (Virtanen et al., 2020), subjective wellbeing and leisure satisfaction (Twilley et al., 2022).

In light of these well-established links between the DRAMMA needs and wellbeing, we expect that satisfaction of these needs during non-working time (off-job crafting) improve the employees' psychological capital. Notably, employees benefitted from the adaptive strategies to cope with high job demand. Off-job crafting is one of these strategies, enabling the depletion of work-related resources and expanding the capacity to cope with work-related adversity during off-job times, thereby improving employees' health and wellbeing (Pijpker et al., 2022). Hence, we proposed that off-job crafting boosts

psychological capital. Employees satisfying psychological needs within the context of off-job crafting are more likely to experience greater self-efficacy in the existence of adversity, hope for reaching goals, optimism for the temporality of negative situations, and resiliency for overcoming failure. Therefore, the following hypothesis is offered:

H1: Off-job crafting is related to psychological capital.

3.2. Psychological capital and work engagement

We contend that psychological capital is positively associated with work engagement by providing intrinsic motivation. In keeping with the Job-Demand Resource Model, job resources and job demands impact work engagement. Job resources include psychological, social, organizational, and physical resources enabling goal achievement, enduring employees' growth and development, and buffering the undesirable impact of job demands (Sweetman & Luthans, 2010).

Psychological capital is one of the psychological resources for boosting employee engagement. According to the JD-R model, employees with a high psychological capital experience high positive self-regard, feel intrinsically motivated to achieve their goals, and are more engaged with their work (Alessandri et al., 2018). In this regard, empirical research demonstrated that psychological capital facilitates work engagement by providing necessary job resources for meeting job demands (Simons & Buitendach, 2013). Accordingly, self-efficacious, hopeful, optimist and resilient employees tend to be more vigorous, absorbed, and dedicated in their work (Karatepe & Karadas, 2015). Similarly, Paek et al. (2015) highlighted that psychological capital as personal resources, rather than work-related resources, significantly impacts work engagement. Accordingly, it is hypothesized that:

H2: Psychological capital is related to work engagement.

3.3. Off-job crafting and sense of calling

We stated that off-job crafting is positively associated with the sense of calling by adapting and transforming the meaning of work. Specifically, employees crafting their jobs proactively change the boundaries of their job demands and resources (Wrzesniewski & Dutton, 2001). In this vein, employees attribute importance and significance to their jobs (cognitive crafting), change the scope or types of tasks by introducing new approaches (task crafting), and alter relational boundaries with people at work (Slemp &

Vella-Brodrick, 2013). Employees crafting the job tend to meet demands by effectively using job resources and strengthening their performance and extra-role behaviors (Riasnugrahani et al., 2019).

These configurations in the job also change the meaning of the work, which, in turn, transforms the job into a calling (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Berg et al. (2010) stated that employees crafting their jobs through task emphasizing, job expansion, and role reframing feel a high sense of calling. Esteves and Lopes (2016) noted that highly challenging job demands give employees a strong sense of calling. Besides, Riasnugrahani et al. (2019) illustrated that cognitive crafting enhances the employees' sense of calling. Karatepe and Kim (2023) also found that cabin attendants crafting their jobs are high on calling orientation.

Similarly, off-job crafting is expected to improve the sense of calling since it restores employees' personal resources and creates new resources drained due to the job demands. Therefore, employees crafting their off-job lives experience optimal functioning in both job and off-job domains, and hence, psychological needs satisfaction (Kujanpää et al., 2022). In this regard, off-job crafting is expected to enhance the sense of calling. Thus, we hypothesize the following:

H3: Off-job crafting is related to sense of calling.

3.4. Sense of calling and work engagement

We propose that employees' sense of calling is positively associated with work engagement by deriving a strong sense of purpose or meaningfulness. Called employees experience a perfect fit between job requirements and their interests and talents (Hagmaier & Abele, 2012). Thus, they identify themselves with their job and use their full potential to perform their jobs (Hagmaier & Abele, 2014). Also, employees who are high on calling attribute a sense of purpose, goal orientation, passion, and meaning to their jobs (Dik et al., 2012).

Drawing on Job-Demand Resource theory and Conservation of Resources theory, job resources that constitute the physical, psychological, social or organizational aspects of the jobs allow for the achievement of work goals and personal growth and development (Demerouti et al., 2001). These resources are also crucial for work engagement. As one of the psychological resources, a sense of calling also leads to work engagement. Karatepe and Kim

(2023) disclosed that a sense of calling enhances employees' work engagement. Choi et al. (2020) reported that employees having a strong sense of calling were high on work engagement. In sum, called employees are more dedicated, vigorous, and immersed in their work. Thus, the following hypothesis is formulated:

H4: Sense of calling is related to work engagement.

3.5. The mediating role of psychological capital on the relationship between off-job crafting and work engagement

Off-job crafting is also related to work engagement. This is grounded in the reasoning that off-job crafting enables the proactive adaptation of job resources and demands. Specifically, based on the Job Demand Resource Theory, Tims et al. (2012) revealed that job crafting is based on increasing job resources, increasing challenging job demands, and decreasing hindering job demands, which enhance work engagement. Firstly, employees crafting their jobs are able to change the number, scope, and type of their tasks (Tims et al., 2013). Job crafting also increases challenging demands such as adequate workload, time pressure, and additional responsibilities contributing to employees' personal development. Besides, job crafting buffers the undesirable impact of hindering job demands (Tims et al., 2014). These aspects of job crafting foster work engagement. In this vein, Tims et al. (2013) found that increasing job resources and challenging job demands within the context of job crafting facilitate work engagement. Shin et al. (2020) noted that job crafting enhances the work engagement for service employees. Guo and Hou (2022) revealed that job crafting increases work engagement.

Empirical research also demonstrated the impact of psychological capital on work engagement (Karatepe & Karadas, 2015; Paek et al., 2015). Therefore, turning to the current study, it is logical to assume that psychological capital mediates the link between off-job crafting and work engagement. That is, employees can proactively craft their off-job experiences and tend to experience more outstanding psychological capital by increasing psychological needs satisfaction, which boosts work engagement. Therefore, we hypothesize that:

H5: Psychological capital mediates the link between off-job crafting and work engagement.

3.6. The mediating role of a sense of calling on the relationship between off-job crafting and work engagement

As proposed by JD-R theory (Bakker & Demerouti, 2014), changing boundaries of job demand and resources through job crafting leads to adapting and transforming the meaning of work, which triggers employees' sense of calling. Employees crafting their jobs have increased job resources, challenging job demands, and decreasing hindering job demands (Tims et al., 2012). Hence, job crafting enables the creation of new resources and restores employees' personal resources drained due to excessive job demands (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Enhancing job resources leads employees to feel a high sense of calling.

A high level of sense of calling resulting from off-job crafting is expected to have a positive relationship with work engagement. Individuals with a sense of calling attribute more importance to their jobs and perceive their jobs as highly purposeful and meaningful (Dik et al., 2012). Hence, this sense of calling elevates the employees' feeling of vigor, absorption, and dedication concerning work engagement (Karatepe & Kim, 2023). Considering the above reasoning, we propose that employees enhancing their job resources through off-job crafting tend to feel a high sense of calling and, hence, experience high work engagement. Therefore, we postulate that:

H6: Sense of calling mediates the link between off-job crafting and work engagement.

3.7. Serial mediating effect of psychological capital and sense of calling

Employees proactively crafting their off-job lives enable them to meet their psychological needs (detachment, relaxation, autonomy, mastery, meaning, and affiliation), and hence, they experience detachment from work (Kujanpää et al., 2021). Also, extending work-related resources and the capacity of employees leads to strengthening psychological capacity during nonwork time (Virtanen et al., 2020). Therefore, employees feel a high level of hope for the future of work, self-efficacy in dealing with work-related problems and achieving work goals, resiliency in the existence of stressful events, and optimism about difficult times (Avey et al., 2011).

Subsequently, psychological capital elevates the employees' sense of calling by enhancing their work's meaning and significant fulfillment. Specifically, employees with high psychological capital are able to increase necessary job resources to meet job demands (Simons & Buitendach, 2013). Alternatively, high psychological capital leads to satisfaction with psychological needs, resulting in high calling orientation (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Finally, a high sense of calling resulting from the high psychological capital creates a fit between employees' skills and job requirements (Dik et al., 2012). Thus, called employees identify with their work, use their potential for achieving work-related goals, and heighten work engagement (Karatepe & Kim, 2023).

Given the above information, we posit that off-job crafting leads to work engagement by experiencing high psychological capital and a sense of calling. Thus, we hypothesize that:

H7: Psychological capital and sense of calling mediate the impact of off-job crafting on work engagement.

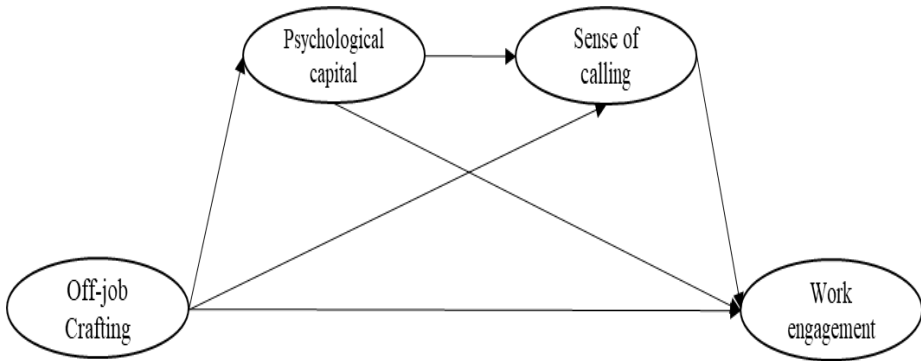


Fig. 1 Research Model

4. Research method

4.1. Measures

Multi-item scales assessed off-job crafting, sense of calling, psychological capital, and work engagement. Responses to these items were rated on a 5-point Likert scale ranging from “strongly disagree” (1) to “strongly agree” (5).

Off-job crafting was measured with an 18-item Kujanpää et al. (2022) scale, comprising six subscales as off-job crafting for detachment, relaxation,

autonomy, mastery, meaning, and affiliation. Example items are “I’ve made sure to detach from work-related thoughts during off-job time”(detachment), “I’ve made sure to experience relaxation of my body and mind during off-job time” (relaxation), “I’ve planned my off-job activities so that I experience control over my life” (autonomy), “I’ve arranged my off-job time so that I experience proficiency in the things I undertake” (mastery), “I’ve made sure to experience meaning in my life during off-job time” (meaning), and “I’ve made sure to experience close connections to the people around me during off-job time” (affiliation).

Sense of calling was operationalized with a five-item scale of Rawat and Nadavulakere (2015) adapted from the study of Wrzesniewski et al. (1997). Some items were as follows: “I would choose my current work life again if I had the opportunity” and “I enjoy talking about my work to others”.

Psychological capital was measured using the 12-item scale of Luthans et al. (2006), which comprises four subscales: self-efficacy, hope, resiliency, and optimism. Example items are “I feel confident representing my work area in meetings with management” (self-efficacy), “If I should find myself facing a problem in my job search, I could think of many ways to get out of it” (hope), “I usually take stressful things at work in stride” (resiliency), and “I always look on the bright side of things regarding my job search” (optimism).

Work engagement was assessed with nine items of Schaufeli et al. (2006). Some of the items were as follows: “When I get up in the morning, I feel like going to work” (vigor), “I am immersed in my work” (absorption), and “I am proud of the work that I do” (dedication).

All question items in English were translated into Turkish by two bilingual researchers and then retranslated into English by a third researcher through the back-translation method (Brislin, 1980). No amendments were made to the questionnaire as a result of feedback from 15 PhD students in terms of accuracy and clarity in the pilot study.

4.2. Sampling and procedure

We gathered data via an online survey method. In this vein, the survey link was prepared through an online survey platform (Surveyey.com) and distributed to qualified participants. Of the 400 respondents, 322 completed the surveys. The response rate was 80.5%. In the final sample, male respondents

were the majority (51.2%), whereas females were 48.8%. Most respondents are in the age group 25-34 (49.7%) and 35-44 (23.3%). Besides that, 53.9% of participants held a bachelor’s degree, and 28.8% had a master’s degree. The respondents were working in a variety of sectors, such as manufacturing (25%), education (15.4%), banking and finance (10.2%), and health (10.9%). Finally, most respondents had work experience in their current organization between 1-5 years (44.1%).

5. Analysis and results

5.1. Measurement Model

The reliability and validity of the variables were assessed by confirmatory factor analysis (Fornell & Larcker, 1981) using AMOS 21. We eliminated the meaning subdimension of off-job crafting due to the low AVE values and two items from sense of calling, one from psychological capital, and two from off-job crafting due to low standardized loadings through a step-by-step procedure. Accordingly, the overall model fit the data well ($\chi^2_{(575)}=1050.72$, CFI=.92, IFI=.92, TLI=.91, $\chi^2/df=1.83$, RMSEA=.051, PNFI=.77). Table 1 also shows the factor loadings, Cronbach's alpha, composite reliability and AVE values of the study's variables. For each variable, factor loadings were all above .50 (Hair et al., 2010); average variances extracted (AVE) exceeded the cutoff rate of 0.50; and composite reliability (CR) and Cronbach's alpha values were well beyond the cutoff value (Fornell & Larcker, 1981), thereby supporting convergent validity.

Table 2. Confirmatory Factor Analysis

Constructs	Factor Loadings	CR	AVE	Cronbach's Alpha
Off-job crafting		.87	.57	.89
Detachment		.83	.71	.83
DET1	.86			
DET2	.83			
Relaxation		.83	.62	.82
REL1	.81			
REL2	.87			
REL3	.67			
Autonomy		.73	.57	.73
AUT1	.75			
AUT2	.76			
Mastery		.82	.61	.82

MAS1	.72			
MAS2	.83			
MAS3	.79			
Affiliation		.80	.57	.79
AFF1	.78			
AFF2	.80			
AFF3	.67			
Psychological capital		.92	.74	.90
Self-efficacy		.80	.58	.80
SELF1	.77			
SELF2	.81			
SELF3	.69			
Hope		.82	.61	.82
HOPE2	.80			
HOPE3	.79			
HOPE4	.75			
Resiliency		.77	.53	.77
RES1	.73			
RES2	.70			
RES3	.75			
Optimism		.84	.73	.84
OPT1	.87			
OPT2	.83			
Sense of calling		.76	.52	.76
CALL3	.65			
CALL4	.73			
CALL5	.77			
Work engagement		.88	.70	.88
Vigor		.82	.60	.77
VIG1	.84			
VIG2	.76			
VIG3	.72			
Absorption		.83	.62	.80
ABS1	.61			
ABS2	.88			
ABS3	.85			
Dedication		.76	.52	.76
DED1	.77			
DED2	.71			
DED3	.67			

For each variable, factor loadings were all above .50 (Hair et al., 2010); average variances extracted (AVE) exceeded the cutoff rate of 0.50; and

composite reliability (CR) and Cronbach's alpha values were well beyond the cutoff value (Fornell & Larcker, 1981), thereby supporting convergent validity.

Table 3. Discriminant Validity

Variables		1	2	3	4
Off-job crafting	1	(.75)			
Psychological capital	2	.71**	(.86)		
Sense of calling	3	.51**	.53**	(.72)	
Work engagement	4	.55**	.59**	.67**	(.84)
Mean		4.14	4.26	4.13	4.16
S. dev.		.47	.51	.56	.52

** $p < .01$; Values along the diagonal are the square root of AVE.

Table 3 presents the means, standard deviations, and intercorrelations of the observed variables. Particularly, off-job crafting was positively related to psychological capital ($r = .71, p < .01$), sense of calling ($r = .51, p < .01$), and work engagement ($r = .55, p < .01$). Additionally, psychological capital was positively related to sense of calling ($r = .53, p < .01$) and work engagement ($r = .59, p < .01$). Sense of calling also positively related to work engagement ($r = .67, p < .01$).

On the other hand, regarding discriminant validity, the squared root of AVE for each construct was greater than the correlations between the constructs, suggesting discriminant validity (Fornell and Larcker, 1981).

5.2. Structural model

We used SPSS PROCESS macro (Hayes, 2013) using Model 6, 5000 bootstraps resamples, and 95% confidence intervals for hypotheses testing.

Table 4. Results of Mediating Analysis

Effects and hypotheses	Estimated effect	95% CI	
		LL	UL
<i>Direct effects</i>			
Off-job crafting → Psychological capital	.78**	.70	.87
Psychological capital → Work engagement	.59**	.50	.68
Sense of calling → Work engagement	.62**	.57	.69

Mediating effects

Off-job crafting → Psychological capital → Work engagement	.19**	.08	.31
Off-job crafting → Sense of calling → Work engagement	.13**	.06	.22

Sequential mediating effects

Off-job crafting → Psychological capital → Sense of calling → Work engagement	.13**	.07	.19
---	-------	-----	-----

** p<.001 CI=Confidence interval LL=Lower limit UL=Upper limit

Specifically, results demonstrated that off-job crafting was positively related to psychological capital ($\beta=.78$, $p<.001$; 95% CI [.70, .87]), thus supporting H1. Additionally, psychological capital was positively related to work engagement ($\beta=.59$, $p<.001$; 95% CI [.50, .68]), hence supporting H2. Sense of calling was also positively related to work engagement ($\beta=.62$, $p<.001$; 95% CI [.57, .69]), thereby supporting H3.

We also assessed the mediating role of psychological capital and sense of calling in the relationship between off-job crafting and work engagement. The results indicated that psychological capital mediated the link between off-job crafting and work engagement ($\beta=.19$, $p<.001$; 95% CI [.08, .31]), which excluded zero, supporting H4. Also, the sense of calling mediated the link between off-job crafting and work engagement ($\beta=.13$, $p<.001$; 95% CI [.06, .22]), which excluded zero, supporting H5.

Finally, in terms of serial mediation, we found that psychological capital and sense of calling serially mediated the link between off-job crafting and work engagement ($\beta=.13$, $p<.001$; 95% CI [.07, .19]), supporting H6.

6. Discussion and implementations

The current study investigated the interrelationships of off-job crafting, psychological capital, sense of calling, and work engagement. Specifically, this study contributes to the literature by concentrating on the psychological needs of employees not only in work time but also in nonwork time, which elevates prior studies on Self-determination theory (Ryan & Deci, 2000) and the DRAMMA Model (Kujanpää, Syrek, et al., 2021).

First, this study empirically revealed that off-job crafting is positively related to psychological capital; this extended past studies. Past studies have extensively emphasized that off-job crafting influences job satisfaction

(Kujanpää et al., 2022), burnout (Pijpker et al., 2022), mental wellbeing (Tušl et al., 2022), job satisfaction and job performance (Brauchli et al., 2023). Here, we specifically showed that off-job crafting leads to satisfaction of the psychological needs of employees in their leisure time and, hence, boosts employees' psychological capital.

This study also demonstrated that off-job crafting positively relates to the sense of calling. While previous studies have shown the significant role of job crafting on the sense of calling (Berg et al., 2010; Esteves & Lopes, 2016; Riasnugrahani et al., 2019; Karatepe & Kim, 2023), this study demonstrated the influential role of off-job crafting on the sense of calling. Here, employees crafting their off-job lives have higher personal job-related resources and attribute high meaning to their work, transforming their jobs into calling. Additionally, employees experience a high sense of calling by satisfying psychological needs through off-job crafting.

This study also showed that psychological capital is positively related to work engagement, extending beyond previous studies. Specifically, past studies investigated single dispositional indicators of psychological capital on work engagement (Mäkikangas et al., 2013; Karatepe & Karadas, 2015). Here, the current study responds to the aforementioned research call by investigating the joint effect of indicators of psychological capital on work engagement, thereby empirically supporting limited empirical studies (Mäkikangas et al., 2013; Karatepe & Karadas, 2015).

Similar to psychological capital, a sense of calling relates to work engagement, thereby fulfilling the suggestion of Saks and Gruman (2014) for future research. Saks and Gruman (2014) addressed the need for further research on possible antecedents of employee engagement. Besides, Mahon et al. (2014) highlighted the need for empirically investigating psychological antecedents of work engagement. Here, the current study examined the sense of calling as a psychological mechanism for boosting employee engagement. The results of this study comport with previous research (e.g., Erum et al., 2020; Karatepe & Kim, 2023), demonstrating the positive effect of a sense of calling on work engagement.

This study empirically demonstrated the mediating role of psychological capital and sense of calling in the link between off-job crafting and work engagement. Prior studies revealed that there is a link between 1) job crafting

and psychological capital (Karabey & Kerse, 2017; Uen et al., 2021), 2) job crafting and sense of calling (Esteves & Lopes, 2016; Riasnugrahani et al., 2019; Karatepe & Kim, 2023), 3) psychological capital and work engagement (Simons & Buitendach, 2013; Karatepe & Karadas, 2015; Paek et al., 2015), 4) sense of calling and work engagement (Choi et al., 2020; Karatepe & Kim, 2023), and 5) job crafting and work engagement (Tims et al., 2013; Shin et al., 2020; Guo & Hou, 2022). The current study leverages an understanding of the web of the relationship between off-job crafting, psychological capital, sense of calling, and work engagement. The present study demonstrated that employees crafting their off-job time experience higher psychological capital and are more engaged with their work. Additionally, off-job crafting leads to a higher sense of calling and elevates work engagement.

Finally, the current study empirically illustrated that psychological capital and sense of calling sequentially mediate the effect of off-job crafting on work engagement, leveraging an understanding of the underlying mechanism of off-job crafting in management literature. This finding is the first to investigate serial mediating effects within the context of off-job crafting. The current study posited that off-job crafting boosts work engagement by allowing employees to experience high psychological capital and a sense of calling, extending theoretically and empirically off-job crafting literature.

Based on this research, managers should stimulate off-job crafting behaviors to gain desired employee outcomes and behaviors. Specifically, organizations should provide freedom and empowerment for adapting the job demands and resources according to employees' psychological needs, which are crucial for work engagement. In this vein, managers can benefit from the hybrid off-job crafting intervention. Kosenkranius et al. (2020) developed this intervention based on training sessions to create awareness of stress, psychological needs and off-job crafting, reflecting on personal off-job crafting behaviors, and developing a personal off-job crafting plan. Also, the intervention process includes a smartphone app (Everydaily app) based on content for participating in short daily activities (nature walks, mindfulness, volunteer work, an hour of “me-time”) to boost engagement in off-job crafting behaviors. Therefore, managers can use this intervention to elevate off-job crafting behaviors. Also, managers should develop occupational wellness programs to promote job and off-job crafting behaviors.

Additionally, the current study showed the importance of calling for off-job crafting and work engagement. Therefore, managers should encourage off-job crafting behavior as individual self-initiative actions to elevate the perception of purposeful and meaningful work. Besides, managers can create meaning for employees through counseling programs to inspire a sense of calling. Also, managers should develop training interventions to enhance employees' psychological capital.

6.1. Limitations and future research directions

While this study provides significant findings and insights, the results should be considered in light of its limitations. First, the current study used self-reported data, which may create common method bias. To minimize this problem, we used different strategies, including the use of instructed response items (e.g., For this item, please choose option number 4 (Agree)) and reverse-scored items. Also, we have used statistical methods for common method bias, including Harman's single-factor (Podsakoff et al., 2003) and common latent factor (CLF) analysis, and the results are well beyond the threshold levels (Podsakoff et al., 2003). Additionally, we used a cross-sectional study, preventing the assessment of causality between variables. We encourage further research to use a longitudinal design to investigate changes in the researched variables based on different periods. Also, the present study used data from Turkish firms, which is the specific national context. Therefore, we suggest that future studies generalize the results with different cultural contexts and specific sectors (e.g., health, education, information and technology).

This study investigated work engagement as the consequence of off-job crafting. Future research can deeply examine the impact of off-job crafting on leisure satisfaction, intention to stay, employee wellbeing, job embeddedness, employee performance, thriving at work, and health-related outcomes (emotional exhaustion, stress, burnout). Also, the current study demonstrated the mediating role of psychological capital and sense of calling. Investigating the mediating role of mindfulness, affective wellbeing, organizational identification, work meaningfulness, work-life balance, and recovery experience could be exciting topics for future research.

This study investigated underlying mechanisms in the link between off-job crafting and employee outcomes. However, researchers can investigate

boundary conditions for off-job crafting in light of the moderating variables, including personal resources, personality, core self-evaluation, person-job fit, self-competence, workload, initiative climate, role segmentation, and perceived organizational support.

REFERENCES

- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. In *Wellbeing* (pp. 1–28). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science*, 21(5), 973–994. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>
- Brauchli, R., Kerksieck, P., Tušl, M., & Bauer, G. F. (2023). Staying healthy during COVID-19 crisis: well-being and salutogenic crafting among German and Swiss working population. *Health Promotion International*, 38(3). <https://doi.org/10.1093/heapro/daac004>
- Choi, J., Permpongaree, S., Kim, N., Choi, Y., & Sohn, Y. W. (2020). The Double-Edged Sword of a Calling: The Mediating Role of Harmonious and Obsessive Passions in the Relationship between a Calling, Workaholism, and Work Engagement. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 17, Issue 18). <https://doi.org/10.3390/ijerph17186724>
- de Bloom, J., Vaziri, H., Tay, L., & Kujaanpää, M. (2020). An identity-based integrative needs model of crafting: Crafting within and across life domains. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1423–1446. <https://doi.org/10.1037/apl0000495>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The

- job demands-resources model of burnout. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 499–512). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and Validation of the Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) and Brief Calling Scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242–263. <https://doi.org/10.1177/1069072711434410>
- Erum, H., Abid, G., & Contreras, F. (2020). The calling of employees and work engagement: the role of flourishing at work. *Business, Management and Education*, 18(1), 14–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.3846/bme.2020.11430>
- Esteves, T., & Lopes, M. P. (2016). Crafting a Calling: The Mediating Role of Calling Between Challenging Job Demands and Turnover Intention. *Journal of Career Development*, 44(1), 34–48. <https://doi.org/10.1177/0894845316633789>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural model with unobserved variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*.
- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649–1667. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1082>
- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2012). The multidimensionality of calling: Conceptualization, measurement and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 39–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.001>
- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2014). When Reality Meets Ideal: Investigating the Relation Between Calling and Life Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 23(3), 367–382. <https://doi.org/10.1177/1069072714547164>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.
- Karabey, C. N., & Kerse, G. (2017). The relationship between job crafting and psychological capital: A survey in a manufacturing business. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 909–915.

- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254–1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028>
- Karatepe, O. M., & Kim, T. T. (2023). Job crafting and critical work-related performance outcomes among cabin attendants: Sequential mediation impacts of calling orientation and work engagement. *Tourism Management Perspectives*, 45(April 2021), 101065. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101065>
- Kosenkranius, M. K., Rink, F. A., de Bloom, J., & van den Heuvel, M. (2020). The design and development of a hybrid off-job crafting intervention to enhance needs satisfaction, well-being and performance: a study protocol for a randomized controlled trial. *BMC Public Health*, 20(1), 115. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8224-9>
- Kosenkranius, M., Rink, F., Kujanpää, M., & de Bloom, J. (2021). Motives for crafting work and leisure: Focus on opportunities at work and psychological needs as drivers of crafting efforts. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph182312294>
- Kujanpää, M., Syrek, C., Lehr, D., Kinnunen, U., Reins, J. A., & de Bloom, J. (2021). Need Satisfaction and Optimal Functioning at Leisure and Work: A Longitudinal Validation Study of the DRAMMA Model. *Journal of Happiness Studies*, 22(2), 681–707. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00247-3>
- Kujanpää, M., Syrek, C., Tay, L., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Shimazu, A., Wiese, C. W., Brauchli, R., Bauer, G. F., Kerksieck, P., Toyama, H., & de Bloom, J. (2022). Needs-based off-job crafting across different life domains and contexts: Testing a novel conceptual and measurement approach. *Frontiers in Psychology*, 13(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.959296>
- Kujanpää, M., Weigelt, O., Shimazu, A., Toyama, H., Kosenkranius, M., Kerksieck, P., & de Bloom, J. (2021). The Forgotten Ones: Crafting for Meaning and for Affiliation in the Context of Finnish and Japanese Employees' Off-Job Lives. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682479>

- Letona-Ibañez, O., Martinez-Rodriguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job Crafting and Work Engagement: The Mediating Role of Work Meaning. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 18, Issue 10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Mahon, E. G., Taylor, S. N., & Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 5. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2014.01322>
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does Personality Matter? A Review of Individual Differences in Occupational Well-Being. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 107–143). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001008](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001008)
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>
- Pijpker, R., Kersieck, P., Tušl, M., de Bloom, J., Brauchli, R., & Bauer, G. F. (2022). The Role of Off-Job Crafting in Burnout Prevention during COVID-19 Crisis: A Longitudinal Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph19042146>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2015). Examining the Outcomes of Having a Calling: Does Context Matter? *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 499–512. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9378-1>
- Riasnugrahani, M., Riantoputra, C. D., Takwin, B., & Panggabean, H. (2019).

- Discerning Work as a Calling: The Role of Job Crafting. *Career Development Quarterly*, 67(4), 343–356. <https://doi.org/10.1002/cdq.12203>
- Rošková, E., & Faragová, L. (2020). Job crafting, work engagement, burnout: Mediating role of self-efficacy. *Studia Psychologica*, 62(2), 148–163.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shin, Y., Hur, W.-M., & Choi, W.-H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417–1438. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407352>
- Simons, J. C., & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organizational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–12.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2).
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 54–68). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Tuşl, M., De Bloom, J., & Bauer, G. F. (2022). Sense of coherence, off-job crafting, and mental well-being: A path of positive health development. *Health Promotion International*, 37(6), 1–11. <https://doi.org/10.1093/heapro/daac159>
- Twilley, D., Hunter Holland, W., & Morris, L. (2022). Investigating Recreation Activity Type on College Students' Subjective Well-being and Leisure Satisfaction. *Journal of Education & Recreation Patterns (JERP)*, 3(2), 175–192. <http://10.0.207.24/jerp.v3i2.73>
- Uen, J.-F., Vandavasi, R. K. K., Lee, K., Yepuru, P., & Saini, V. (2021). Job crafting and psychological capital: a multi-level study of their effects on innovative work behaviour. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(1/2), 145–158. <https://doi.org/10.1108/TPM-08-2020-0068>
- Virtanen, A., De Bloom, J., & Kinnunen, U. (2020). Relationships between recovery experiences and well-being among younger and older teachers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 93(2), 213–227. <https://doi.org/10.1007/s00420-019-01475-8>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Yasin Ghadi, M. (2024). Linking job crafting to work engagement: the mediating role of organizational happiness. *Management Research Review*, 47(6), 943–963.

BÖLÜM 5

İŞ YAŞAMINDA ÇEŞİTLİLİK VE TOPLUMSAL CİNSİYET TEMELLİ AYRIMCILIK

Dr. Öğr. Üyesi Tutku SEÇKİN¹

DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.18068940>

¹ İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. , Orcid ID: 0000-0001-8265-5259

Giriş

Çeşitlilik kavramı, özellikle son yıllarda, örgütsel çalışmaların en önemli ve en çok tartışılan konularından biri haline gelmiştir. Küreselleşme, demografik değişimler ve emek piyasalarının uluslararasılaşması, iş gücünü giderek daha heterojen bir yapıya dönüştürmüştür. Günümüz örgütleri; cinsiyet, yaş ve etnik köken bakımından farklılaşan bireylerin yanı sıra, değerler, din, eğitim düzeyi, yetenekler, cinsel yönelim ve yaşam deneyimleri açısından da farklılık gösteren çalışanları bünyelerinde barındırmaktadır (Bisin vd., 2011; Jonsen vd., 2019). Nkomo ve Cox'a (1996) göre, iki ana tanım türü bulunmaktadır: dar ve geniş. Dar tanımlar, ırk, cinsiyet ve din gibi görünür özelliklere odaklanırken (Cross vd., 1994; Lai ve Kleiner, 2001) geniş tanımlar, yaş, geçmiş, eğitim veya kişilik gibi hem görünür hem de görünmez özellikleri içerir (Thomas, 1991; Shackelford, 2003). Bu perspektifleri birleştiren şey, farklılık fikridir. Dolayısıyla çeşitlilik, bireyler ve gruplar arasındaki cinsiyet, etnik köken, sınıf, yaş ve din gibi görünür ve görünmez farklılıkların yelpazesi olarak anlaşılabilir (Otake-Ebede vd., 2017).

Küresel iş gücü piyasasının giderek çeşitlenmesi ve sosyoekonomik anlamda da küreselleşmenin işletmelerde kamuoyu baskısı yaratmasıyla birlikte, örgütlerin bu çeşitliliği etkin bir biçimde yönetmesi beklenmeye başlanmıştır. Çeşitlilik yönetimi yalnızca yasal veya etik bir zorunluluk değil, aynı zamanda stratejik bir gerekliliktir. Çeşitliliğin etkili biçimde yönetilmesi yaratıcılığı, karar verme süreçlerini ve problem çözme becerilerini geliştirebilirken; kötü yönetilen çeşitlilik ayrımcılığa, çatışmalara ve yetenek kaybına yol açabilmektedir (Syed ve Kramar, 2009; Cox ve Blake, 1991).

Araştırmacılar, kültürel, kurumsal ve yasal faktörler nedeniyle çeşitlilik yönetimi uygulamalarının ülkeler arasında büyük farklılıklar gösterdiğini belirtmektedir (Özbilgin ve Tatli, 2011). Örneğin, Avrupa Birliği ayrımcılık karşıtı yasaları benimsemiş olsa da, çeşitlilik yönetiminin pratik uygulaması üye devletler arasında farklılık ortaya koymaktadır. Bazı ülkeler eşit fırsatlar ve kapsayıcılık üzerinde dururken, diğerleri çeşitliliği performans veya yasal uyum temelli bir politika olarak ele almaktadır (Syed ve Özbilgin, 2009). Bu durum, çeşitliliğin sabit bir kavram değil; yerel tarihleri ve kültürel normları yansıtan bağlamsal ve dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

1. İş yerinde Çeşitlilik

1.1. Çeşitlilik Nedir?

Çeşitlilik kavramı, örgütsel yazında sabit bir kategoriden ziyade, yerel tarihleri, kültürel normları ve küresel eğilimleri yansıtan bağlamsal ve dinamik bir süreç olarak konumlandırılmıştır. Bu nedenle “çeşitlilik” terimi, bağlama bağlı olarak farklı şekillerde yorumlanabilir. Literatürdeki ilk tanımlamalar, genellikle cinsiyet, ırk ve etnik köken gibi görünür demografik özelliklere odaklanmıştır (Cross vd., 1994), ancak daha sonraki akademik yaklaşımlar (Thomas, 1991), eğitim, kişilik, değerler ve yaşam tarzı gibi görünmeyen, daha derinlikli boyutların da kavrama dahil edilmesini zorunlu kılmıştır. Basit bir ifadeyle, çeşitlilik, bir örgüt içindeki bireyler arasındaki görünür ve görünmez farklılıkların toplamını ifade eder (Otaye-Ebede vd., 2017). Farklılık, grupları ve insanları birbirinden ayırmak için kullanılabilecek, görünür veya görünmez olabilen herhangi bir boyuttur (Foma, 2014: 402).

Bu kapsamda, Mor Barak (2014), çeşitliliği bireylerin kendilerini vd.erlerini algılayış biçimlerini etkileyen sosyal ve kültürel kimliklerin bileşimi olarak tanımlar; bu yaklaşım, sosyal kimliğin davranış ve iş ilişkileri üzerindeki etkisinin anlaşılmasını gerektirir. Kavram, güncel olarak otizm, disleksi ve dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu (DEHB) gibi bilişsel farklılıkları ifade eden nöroçeşitlilik boyutunu da kapsamaktadır (CIPD, 2017). Bu bilişsel farklılıklar çoğunlukla görünmez olmalarına rağmen, analitik düşünme ve yaratıcı problem çözme gibi alanlarda organizasyonlarda yenilikçiliğe değerli katkılar sağlayabilir (CIPD, 2018). Dolayısıyla, günümüzde çeşitlilik yalnızca ırk ve cinsiyetle sınırlı değildir; bireylerin farklılaşma biçimlerinin tamamını ve bu farklılıkların örgütsel yaşama kattığı değeri kapsamaktadır.

Çeşitliliğin kurumsal yaşama entegrasyonu, Patrick ve Kumar’a (2012) göre, yalnızca hoşgörünün ötesine geçerek kabul ve saygıyı içerir; her bireydeki zengin farklılık boyutlarını kucaklamak ve kutlamaktır. Farklılık, aynı zamanda karşılıklı bağımlılığı anlamayı, takdir etmeyi ve ayrımcılığın yarattığı dezavantajları ortadan kaldırmak için bilinçli olarak ittifaklar kurmayı gerektiren uygulamalar dizisidir (Patrick ve Kumar, 2012). İşyeri çeşitliliği, bu geniş farklılıklar yelpazesini (ırk, cinsiyet, eğitim, kişilik, bilişsel

stil) ifade ederken; çeşitliliğin ya da farklılıkların yönetimi, bireylerin benzerliklerinin ve farklılıklarının değerli görüldüğü, pozitif bir çalışma ortamı yaratmayı ve sürdürmeyi amaçlayan stratejik bir süreçtir. Bu sürecin temel amacı, herkesin potansiyeline ulaşmasını ve kurumun stratejik hedeflerine maksimum düzeyde katkı sağlamasını temin etmektir (Patrick ve Kumar, 2012).

Ancak, örgütsel çeşitliliğin etkin yönetimi, bireylerin psikolojik süreçlerinde yerleşik olan ve ayrımcılığa yol açan engellerin dikkatle ele alınmasını gerektirir:

1. Kalıp Yargılar (Stereotip): Bir sosyal gruba dair önyargılı genellemelerdir ve bireylere o grubun aşırı genelleştirilmiş özelliklerini atfetmek anlamına gelir (Spencer vd., 1999). Bu bilişsel varsayımlar, işe alım ve değerlendirme süreçlerini yönlendirirken, olumsuz kalıp yargılar bireylerde kalıp yargı tehdidine (stereotip tehditi) yol açarak performansı düşürebilir.
2. Ön Yargı: Allport'un (1954) tanımına göre, "hatalı veya esnek olmayan bir genellemeye dayalı antipati"dir ve belirli bir sosyal gruba karşı olumsuz bir duygusal tepkiyi (affect) ifade eder (Sunhee ve Seoyong, 2014).
3. Bilinçdışı Yanlılık: Kişinin kendi farkındalığı dışında oluşan bir sosyal kalıp yargı biçimidir ve genellikle kişinin kendisine benzeyen kişileri (in-group) diğerlerine göre kayırması şeklinde ortaya çıkar.
4. Ayrımcılık: Ön yargı ve kalıp yargıların davranışa dönüşmüş halidir. Bir kişinin ait olduğu varsayılan belirli bir sosyal grubun özelliklerinden dolayı negatif davranışa maruz kalması (taciz, mobbing) şeklinde kendini gösterebilir (Otake-Ebede ve Akobo, 2021: 18-22).

Sonuç olarak, işyerinde çeşitlilik yönetiminin en temel ahlaki ve stratejik zorunluluğu, bu davranışa dönüşen yanlı kalıp yargılarımızın ve ön yargılarımızın dikkatle ele alınması ve insanların hak ettikleri fırsatları elde etmeleri için azami çabanın gösterilmesi gerekliliğinden doğmaktadır.

1.2. Çeşitlilik Yönetiminin Çıkışı

Çeşitlilik yönetiminin kuramsal ve pratik temelleri, 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan sivil haklar hareketlerine

dayanmaktadır. Bu dönemin hukuki altyapısı, 1964 tarihli Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act) ile oluşturulmuş, bu yasa ırk, renk, din, cinsiyet veya ulusal köken temelinde yapılan ayrımcılığı istihdamda kesin olarak yasaklamıştır. Bu yasal düzenleme, iş yerlerinde azınlık gruplarının adil biçimde temsil edilmesini sağlamayı amaçlayan "pozitif ayrımcılık" (Affirmative Action) programlarının uygulanmasına zemin hazırlamıştır (Thomas, 1991; 1992). Ancak pozitif ayrımcılık uygulamaları, sayısal temsil oranlarını artırmada başarı gösterse de, eleştirmenler, bu yaklaşımların farklı bakış açılarının ve deneyimlerin örgüt kültürü ve günlük faaliyetlere entegre edilmesinisağlayarak kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturmakta yetersiz kaldığını savunmuştur. Nitekim, birçok örgüt eşitlik yasalarına yalnızca biçimsel olarak uymuş, ancak farklılıkları kurumsal yaşama dahil etmekte başarısız olmuştur (Thomas, 1992).

Bu kısıtlılık ve beraberindeki eleştiriler ile 1980'ler ve 1990'lardaki küresel işgücü dönüşümleri, çeşitlilik yönetimi kavramının daha geniş ve stratejik bir yaklaşım olarak ortaya çıkışını tetiklemiştir (Thomas, 1991). Bu yeni paradigma, yalnızca yasal uyum gerekliliklerine odaklanmaktan vazgeçerek, çalışan farklılıklarını örgütün rekabet avantajı kaynağı olarak kullanmayı hedeflemiştir. Cox (1991) ile Thomas ve Ely (1996) gibi öncü araştırmacılar, çeşitliliğin etkili biçimde yönetildiği durumlarda yenilikçiliği, karar verme süreçlerinin kalitesini ve pazar anlayışını geliştirebileceğini akademik zeminle vurgulamışlardır.

Bu stratejik dönüşüm sürecinde, 1990'lı yıllarda çeşitliliğin yönetimini sistematize etmek amacıyla pratik modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden en yaygın kullanılanlardan biri, Kandola ve Fullerton (1998) tarafından geliştirilen MOSAIC Modelidir. MOSAIC, Motivasyon, Fırsat, Destek, Farkındalık, Katılım ve Bağlılık unsurlarına odaklanarak, çeşitliliğin örgütlerde hem yapısal hem de kültürel değişim gerektiren sürekli bir döngü olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Model, çeşitlilik yönetimini ahlaki bir zorunluluktan öte, stratejik bir iş gerekliliği olarak konumlandırmış ve organizasyonların yasal uyum odaklı yaklaşımların ötesine geçerek, kapsayıcılık (inclusion) odaklı, performans artırıcı ve sürdürülebilir bir çeşitlilik kültürü oluşturmaya amaçlamıştır. Benzer şekilde, Cox'un (1991) Kültürel Çeşitliliğin Etkileşimsel Modeli (IMCD), çeşitliliğin örgütsel etkililik üzerindeki etkisini iletişim, çatışma çözümü ve liderlik süreçleri üzerinden

açıklamıştır. Bu modelde, teori; tüm insan farklılıklarının etkilerinden ziyade, sosyal/kültürel kimlik grupları olarak tanımlanmış farklılıklara odaklanmıştır; sosyal ve kültürel boyutların gruplar arası etkileşime olan katkısını belirginleştirmiştir.

1990'ların sonlarına gelindiğinde, örgütsel yaklaşımlarda köklü bir değişim yaşanmış; birçok örgüt "herkese aynı şekilde davranmak" ilkesine dayalı eşitlik anlayışından, bireylerin farklı ihtiyaçlarını dikkate alan adalet (equity) ve kapsayıcılık (inclusion) odaklı bir yaklaşıma geçmiştir. Bu tarihsel değişim, çeşitliliğin sayısal temsilden, kurumsal kültüre entegre edilen anlamlı ve kapsayıcı bir sürece evrildiğini açıkça ortaya koymaktadır.

1.3. Kuramsal Arka Plan

1.3.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Örgütlerde çeşitliliğin anlaşılmasına katkı sağlayan temel kuramlardan biri Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory - SIT)'dir. Tajfel ve Turner (1986) tarafından geliştirilen bu kuram, bireylerin kendilerini ve başkalarını toplumsal gruplara (örneğin "erkekler" ve "kadınlar", "yöneticiler" ve "çalışanlar") nasıl kategorize ettiklerini açıklar. Bu sosyal kategorileştirme süreci, bireylerin benlik kavramını şekillendirmesine yardımcı olmakla birlikte, aynı zamanda önyargılara, grup içi kayırmacılığa ve stereotipleştirmeye de zemin hazırlayabilir.

Sosyal Kimlik Teorisi, bireylerin olumlu benlik saygısı sağlama arzusuyla kendilerini gruplara ayırma eğilimini açıklarken, örgütlerdeki çeşitliliğin yönetimi açısından hayati çıkarımlar sunmaktadır:

1. Bireyler, özsaygılarını güçlendirme güdüsüyle, kendi gruplarını (iç grup/in-group) diğer grupların (dış grup/out-group) aleyhine kayırma ve destekleme eğilimindedir. Bu durum, basit bir tercihten, grup içi üyelere daha fazla kaynak tahsis etmeye kadar çeşitli şekillerde kendini gösterebilir.
2. İnsanları gruplara ayırmak, grup içindeki benzerlikleri ve gruplar arasındaki farklılıkları aşırı vurgulama riskini beraberinde getirir. Bu aşırı vurgulama, stereotiplere yol açar ve kendi grubuna yönelik doğal yanlılıkla birleştiğinde, diğer gruplara karşı ön yargı oluşumunu teşvik edebilir.

3. Gruplar arasında rekabet veya algılanan tehditler mevcut olduğunda ya da kaynaklar kısıtlı olduğunda, teori tarafından açıklanan bu dinamikler yoğunlaşarak, gruplar arası düşmanlığa ve açık çatışmaya yol açabilir.
4. Bireyler, mevcut grup üyeliklerinin kendilerine olumlu benlik saygısı sağlamadığını hissederlerse, ya mevcut gruplarının statüsünü yükseltmeye çalışırlar ya da daha olumlu bir kimlik sunan başka bir grup lehine mevcut grubu terk edebilirler.
5. Bir grubun parçası olmak, bireylere bağlantı ve birlik duyguları aşılayabilir. Bu, bireylere deneyimlerinde veya bakış açılarında yalnız olmadıkları yönünde rahatlatıcı bir his verir (Tafel ve Turner, 1979).

İş yerinde bu dinamikler, iletişimi, güveni ve iş birliğini kökten etkileyebilir. Belirli bir grupla güçlü biçimde özdeşleşen çalışanlar, o grubun üyelerine ayrıcalık tanırken diğerlerini “dış grup” olarak algılayabilir. Brewer’a (2001) göre, bireylerin doğal bir aidiyet duygusu geliştirme eğilimi vardır; ancak aynı zamanda benzersizlik hissini de korumak isterler. Bu nedenle, aidiyet ve bireysellik arasındaki dengeyi sağlamak, çeşitliliği yönetmedeki en önemli zorluklardan biridir. Örgütler, bu anlayışı kullanarak bireysel farklılıklara saygı gösteren, ancak ortak kimlik ve hedefler etrafında birleşmeyi teşvik eden kapsayıcı politikalar tasarlayabilirler. Çalışanların kabul gördüğünü ve değerli hissettiğini algıladığı ortamlarda, örgütsel amaçlara yönelik bağlılık ve olumlu katkı düzeyi artmaktadır (Guillaume vd., 2017).

1.3.2. Benzerlik–Çekim Kuramı (Similarity–Attraction Theory)

Çeşitlilik olgusunu anlamada kilit öneme sahip psikolojik perspektiflerden biri, Benzerlik–Çekim Kuramı’dır (Similarity–Attraction Theory). Berscheid ve Hatfield (1969) tarafından geliştirilen bu kuram, bireylerin doğaları gereği kendilerine benzer değerlere, tutumlara, demografik özelliklere veya kişilik özelliklerine sahip kişilerle yakın ilişkiler kurma eğiliminde olduklarını ileri sürer. Benzerlik, kişiler arası ilişkilerde sosyal uyumu ve rahatlık hissini artırmakla birlikte, bireylerin farklı bakış açılarına maruz kalmasını sınırlandırarak düşünsel tekdüzeliğe yol açabilir.

İnsanların, özellikle önemli konulardaki tutumlarda, kendilerinininkine benzer tutumlara sahip olanların arkadaşlığını tercih etmelerinin birden fazla nedeni vardır (Berscheid ve Hatfield, 1969):

1. İnançların Onaylanması: Benzer tutumları paylaşmak, kişinin inancında yalnız olmadığını ve hatta söz konusu tutumu benimsemekte haklı olabileceğini gösteren bir doğrulama sağlar. Bu doğrulama, bireyin özsaygısını destekler.
2. Öngörülebilirlik: Benzer tutum bilgisi, bireylerin diğerlerinin gelecekteki davranışlarını tahmin etmelerine yardımcı olarak, karşıdaki kişinin davranış eğilimleri hakkında öngörücü bir "pencere" açar ve sosyal etkileşim riskini azaltır.

Bu çekim sadece tutumlara sınırlı kalmaz; iyimserlik, öz saygı ve vicdanlılık gibi benzer kişilik özelliklerine sahip olanlara karşı da ilgi duyulur. Kişilik benzerliği, evli çiftlerin rastgele eşleştirilmiş çiftlere göre daha benzer kişiliklere sahip olduğunu gösteren araştırmalarla desteklenmiş, hatta evlilik mutluluğu ve evliliğin uzun ömürlü olmasında kilit bir rol oynayabileceği gözlemlenmiştir (Berscheid ve Hatfield, 1969).

İş yerleri bağlamında ele alındığında, iş arayanların davranışlarını inceleyen çalışmalar, bireylerin işe alım literatüründe kendi kimlik gruplarını yansıtan ifade ve görsellere yer veren şirketlere daha fazla ilgi duyduğunu göstermiştir. Ancak bu eğilim, iş ortamında daha karmaşık sorunlara yol açabilir. Benzerlik-çekim eğilimi, azınlık gruplarını veya yeni katılan bireyleri dışlayan gayriresmî ağların oluşmasına neden olabilir. Bu durum, mevcut güç yapılarının pekişmesine ve çeşitlilik çabalarının zayıflamasına yol açarak, farklı geçmişlere sahip yetenekli çalışanların kritik bilgiye, mentorluğa ve terfi fırsatlarına erişimini kısıtlar.

Dolayısıyla, etkili çeşitlilik yönetimi, bu doğal eğilimle mücadele etmeyi zorunlu kılar. Bu, farklı geçmişlere sahip bireyler arasında etkileşimi teşvik ederek ve yeni fikirlere açıklığı destekleyerek bu kalıpları kırmayı gerektirir. Örgütler, benzerlik ve çeşitlilik arasında bir denge kurabildiklerinde, daha geniş bir deneyim ve bakış açısı yelpazesine erişim sağlarlar. Bu da yaratıcılığı ve problem çözme kapasitesini güçlendirir. Bu psikolojik mekanizmaların anlaşılması, liderlerin farklılıkların bir ayrışma değil, bir güç kaynağı olarak değerlendirildiği kapsayıcı çalışma ortamları tasarlamasına yardımcı olur.

1.4. Kapsayıcılık

Çeşitlilik kavramının yanında, onun örgütsel hedeflere ulaşmadaki potansiyelini maksimize eden kapsayıcılık (inclusion) kavramı kritik öneme sahiptir. Çeşitliliği, “bir bireyin kişilik, yetenek, bilgi ve becerileri gibi bireysel özelliklerine ve organizasyona yaptığı benzersiz katkıya değer vermek” olarak tanımlarsak (Oxford İnsan Kaynakları Yönetimi Sözlüğü), organizasyonların bu benzersiz ve potansiyel güçten fayda sağlayabilmesi için kapsayıcı olması gerekmektedir (Miller ve Katz, 2002).

Çeşitlilik, insanların kişiliğinin ve öz benlik duygusunun her yönünü hesaba katarak, insanlar arasında var olan benzerlik ve zıtlıklara atıfta bulunur; farklı dış özelliklere, kültürel geçmişlere ve inançlara sahip bir grup insanı ifade eder. Buna karşın kapsayıcılık, çalışanlara, yöneticilere, müşterilere ve danışanlara karşı hoşgörölü ve çeşitliliğe sahip bir iş yeri yaratmaya yönelik stratejik bir yaklaşımdır (Ashcraft vd. 2012; Wavre vd., 2024). Kapsayıcılık, farklı geçmişlere sahip bireylerin işletme içinde tam anlamıyla kabul edilmesini ve adil şekilde ödüllendirilmesini hedeflemektedir; yani çeşitliliği destekleyen bir ortam oluşturmayı amaçlamaktadır. Kapsayıcı bir ortam, iş yerinde eşitliği aktif olarak gözeten bir örgüt kültürüyle simbiyotik şekilde ilişkilidir (Ganeshan ve Vethirajan, 2022; Turnbull, 2014).

Kapsayıcılık, çokkültürlü bir organizasyonun başarılmasını sağlayan temel süreç olup, bireysel çalışanları dahil etmeye, entegre etmeye ve onlara değer vermeye odaklanan bir değişim sürecidir. Roberson'ın (2006) ayrımına göre, çeşitlilik heterojen, biyografik-demografik olarak çeşitli bir iş gücü oluşturulmasıyla ilgiliyken; kapsayıcılık ise çalışan katılımına ve kültürel entegrasyona odaklanmaktadır.

Miller ve Katz (2002), kapsayıcılığın bir organizasyonu daha eşitlikçi ve üretken bir iş yerine doğru nasıl destekleyebileceğine dair iki temel adım içeren kavramsal bir çerçeve sunar. İlk adımda organizasyonların, baskın ve baskın olmayan gruplar arasındaki farkları ve etkili performansı engelleyen yapısal engelleri ortadan kaldırması gerekir. İkinci adımda ise, organizasyonların herkesi "bir organizasyondaki yeri doldurulamaz varlıklar" olarak görerek tüm çalışanlardan fayda sağlaması (leverage) gerekmektedir. Kapsayıcılık, bu iki adımı eş zamanlı yürüterek, çeşitliliği sadece demografik bir varlıktan stratejik bir örgütsel yetkinliğe dönüştürür.

1.5. Kapsayıcı Örgüt Kültürünün Rolü

Çeşitlilik uygulamalarının örgütsel düzeyde kalıcı başarısı, büyük ölçüde örgüt kültürünün niteliğine bağlıdır. Örgüt kültürü, çeşitliliğin yalnızca sayısal bir temsil olgusundan öte, stratejik bir yetkinliğe dönüşüp dönüşmeyeceğini belirleyen temel unsurdur. Açıklık, adalet ve saygıyı temel değer olarak benimseyen bir kültür, çalışanların fikirlerini çekinmeden paylaşmalarını ve süreçlere tam katılım göstermelerini teşvik eder (Miller ve Katz, 2002). Buna karşılık, katı, hiyerarşik veya dışlayıcı bir kültür, en iyi niyetle oluşturulmuş çeşitlilik politikalarının dahi etkisini hızla azaltır ve en iyi yeteneklerin kurumdan uzaklaşmasına neden olur.

Literatürdeki ampirik çalışmalar, kapsayıcı örgüt kültürüne sahip kurumların yenilikçilik, çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı açısından daha yüksek performans gösterdiğini sürekli olarak teyit etmektedir (Richard, 2000). Kapsayıcılığın kurumsal başarıya bu denli önemli katkı sağlamasının temelinde, çalışanlar için yaratılan psikolojik güvenlik ortamı yatar. Psikolojik güvenlik, çalışanların ayrımcılıktan, cezalandırılmaktan veya fikirleri nedeniyle dışlanmaktan korkmadan risk alabildikleri ve kendilerini ifade edebildikleri bir ortamdır.

Roberson (2006), bu bağlamda çeşitlilik (farklılıkların varlığı) ile kapsayıcılık (farklılıkların nasıl değer gördüğü ve kullanıldığı) arasında kritik bir ayrım yapar. Çeşitlilik, farklı bakış açılarını ve deneyimleri organizasyona getirirken; kapsayıcılık, bu bakış açılarının saygı görmesini, güvenle ifade edilmesini ve karar süreçlerine entegre edilmesini sağlar. Dolayısıyla kapsayıcılık, çeşitliliği salt demografik bir olgudan alıp, stratejik bir örgütsel yetkinliğe dönüştürür.

Bu tür kapsayıcı bir kültürün oluşturulması ise süreklilik gerektirir. Miller'ın (1998) belirttiği gibi, çeşitlilik yönetimi tek seferlik bir proje değil; eğitim programları, liderlik taahhüdü, adil değerlendirme sistemleri ve şeffaf iletişim süreçleriyle desteklenmesi gereken sürekli bir öğrenme, uyum sağlama ve gelişim sürecidir.

1.6. Çeşitliliğin İşletme Değeri ve Örgütsel Etkileri

Çeşitlilik yönetiminin savunuculuğu, yalnızca etik ve sosyal adalet boyutlarıyla sınırlı değildir; aynı zamanda işletmeler için somut ve

ölçülebilir ticari faydalar (business case) da sunar. Cox ve Blake (1991), etkili çeşitlilik yönetiminin altı temel avantajını tanımlamıştır:

Yetenek Çekme ve Elde Tutma: Farklı yetenek havuzlarına erişim sağlayarak kuruma nitelikli insan kaynağını çekme.

Yaratıcılığı Artırma: Farklı düşünce biçimlerinin birleşimiyle özgün fikir ve çözümler üretme kapasitesi.

Problem Çözmeyi Geliştirme: Karmaşık sorunlara farklı perspektiflerden yaklaşımla daha kapsamlı ve nitelikli çözümler bulma.

Pazarlama Yetkinliğini Güçlendirme: Çeşitli iş gücü yapıları sayesinde küresel pazarlardaki ve farklı müşteri gruplarındaki beklentileri daha iyi anlama.

Esnekliği Artırma: Değişen pazar ve kurumsal koşullara daha hızlı ve etkili uyum sağlama.

Maliyetleri Azaltma: Ayrımcılık davaları ve yüksek çalışan sirkülasyonu maliyetlerinin düşürülmesi.

Bu altı temel avantaj, farklı perspektiflerin bir araya gelmesiyle yenilikçi çözümler üretme kapasitesini artırır. Richard (2000), cinsiyet ve etnik çeşitliliğin stratejik hedeflerle uyumlu olduğunda daha yüksek finansal performansla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Küresel pazarlarda, çeşitli iş gücü yapıları örgütlerin farklı müşteri gruplarını daha iyi anlamalarına ve onlarla daha güçlü bağlar kurmalarına yardımcı olur (Gratton vd., 2007).

Çeşitlilik, modern örgütlerin en önemli boyutlarından biri hâline gelmiş olsa da yalnızca varlığı başarıyı garanti etmez. Kapsayıcılık ve destekleyici liderlik olmadan, çeşitlilik; yanlış anlamalara, düşük grup uyumuna ve hatta çatışmalara neden olabilir. Cox'un (2001) belirttiği gibi, çeşitlilik bu yönüyle “çift taraflı bir kılıçtır”: büyük bir yenilik potansiyeli sunar, ancak aynı zamanda koordinasyon ve iletişim açısından zorluklar yaratır. Bu nedenle örgütler, diyalog, güven ve karşılıklı saygıyı destekleyen bir kültürü bilinçli olarak geliştirmelidir.

Araştırmalar, kapsayıcı ekiplerin problem çözme ve yenilik açısından homojen ekiplere göre daha başarılı olduğunu sürekli olarak ortaya koymaktadır. Page (2007), bilişsel çeşitliliğin—bireylerin düşünme, analiz etme ve yaratma biçimlerindeki farklılıkların—daha iyi kolektif sonuçlara yol açtığını ileri sürmüştür. Ely ve Thomas (2001) da örgütlerin, çeşitliliği yalnızca demografik bir olgu olarak değil, öğrenme ve gelişme süreciyle

ilişkilendirdiklerinde en fazla faydayı elde ettiklerini vurgulamıştır. Dolayısıyla, çeşitlilik ancak kapsayıcı liderlik ve adil politikalarla desteklendiğinde gerçek bir rekabet avantajına dönüşebilir.

1.7. Etkili Çeşitlilik Yönetiminin Önündeki Engeller

Çeşitliliğin önemi genel kabul görmüş olsa da, çeşitlilik yönetimi hâlâ çeşitli yapısal ve psikolojik engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller, çeşitlilik çabalarının etkisini azaltmakta ve kurumsal dönüşümü yavaşlatmaktadır (April ve Syed, 2021; Van Buren III, 2021):

Bilişsel Engeller: Bilinçdışı Önyargı ve Değişim Direnci

En önemli engellerden biri, bilinçdışı önyargıdır. Bu, bireylerin kalıplaşmış yargılara dayalı olarak farkında olmadan kurdukları otomatik zihinsel çağrışımlardır. Bu tür önyargılar, işe alım, performans değerlendirmesi ve terfi kararlarını nesnel olmayan şekilde etkileyerek, sıklıkla azınlık veya yeterince temsil edilmeyen grupların aleyhine sonuçlar doğurabilir.

Bir diğer önemli engel ise değişime karşı dirençtir. Bazı çalışanlar veya yöneticiler, çeşitlilik girişimlerini gereksiz ya da kendilerine yönelik bir tehdit olarak algılayabilir. Bu direnç, çoğu zaman çeşitliliğin faydalarına ilişkin bilgi eksikliğinden ya da mevcut güç ve ayrıcalık yapısının kaybedilmesi korkusundan kaynaklanır. Dolayısıyla, etkili bir çeşitlilik stratejisinin temel bileşenleri, bu direnci kırmak için açık iletişim ve sürekli eğitimidir.

Yapısal ve Kesişimsel Engeller

Kesişimsellik (Intersectionality), örgütlerde çeşitliliği anlamada güçlü bir çözümleme çerçevesi hâline gelmiştir. Bu yaklaşım, çalışan deneyimlerinin yalnızca tek bir boyuta (örneğin cinsiyet veya ırka) indirgenemeyeceğini, aksine bu faktörlerin birbiriyle etkileşerek karmaşık ayrımcılık gerçeklikleri oluşturduğunu ortaya koyar. Örneğin, renkli kadınlar hem cinsiyet temelli hem de ırksal ayrımcılıkla karşılaşırken, engelli çalışanlar diğer marjinal gruplardan farklı dışlanma biçimleri yaşayabilir. Bu çok katmanlı deneyimlerin farkına varmak, tek tip çözümler yerine, daha kapsayıcı ve gerçek yaşamın çok boyutluluğunu yansıtacak biçimde uyarlanmış müdahale stratejileri geliştirmeyi zorunlu kılar.

Son olarak, kaynak veya bağlılık eksikliği de çeşitlilik çabalarını zayıflatır. Çeşitlilik programları kısa vadeli projeler olarak görülüp süreklilik kazandırılmadığında ve yeterli kurumsal yatırım yapılmadığında,

etkileri zamanla azalma eğilimindedir. Sürdürülebilir çeşitlilik yönetimi, uzun vadeli bir vizyon, sürekli yatırım ve tutarlı liderlik desteği gerektirir.

Çeşitlilik yönetimi, yasal uyum temelli bir uygulamadan, çağdaş örgütlerde stratejik ve etik bir zorunluluğa evrilmiştir. Etkili çeşitlilik yönetiminin anahtarı, onun hem ahlaki hem de pratik boyutlarının farkında olmaktır. Örgütler, çeşitliliğin yalnızca temsilden ibaret olmadığını; kapsayıcılık, adalet ve saygıyı da içerdiğini anlamalıdır. Liderlik, örgüt kültürü ve sürekli öğrenme bu sürecin temel yapı taşlarıdır. Sonuç olarak, çeşitlilik yönetimi bir varış noktası değil, sürekli bir yolculuktur. Yalnızca kalıcı çaba, empati ve açık diyalog yoluyla, örgütler çeşitliliği bir zorluktan kalıcı bir güç ve yenilik kaynağına dönüştürebilir.

1.8. Kesişimsellik Çerçevesi ve Uygulamadaki Önemi

Kesişimsellik (Intersectionality), çağdaş örgütlerde çeşitliliği ve ayrımcılığı anlamada güçlü ve derinlikli bir çözümleme çerçevesi hâline gelmiştir. Bu yaklaşım, çalışan deneyimlerinin yalnızca tek bir boyuta—örneğin sadece cinsiyet veya sadece ırk gibi münferit bir kimlik kategorisine—indirgenemeyeceğini savunur. Aksine, bu faktörlerin birbiriyle etkileşime girerek, birleşik ve benzersiz baskı veya ayrıcalık sistemleri oluşturduğunu ortaya koyar. Başka bir deyişle, farklı kimlik boyutlarının kesişimi, bileşenlerin toplamından farklı, karmaşık ve özgün gerçeklikler yaratır (Van Buren III, 2021).

Örneğin, literatürde belirtildiği gibi, renkli kadınlar hem cinsiyet temelli hem de ırksal ayrımcılıkla karşılaşabilirken; engelli çalışanlar ise yaş, sosyoekonomik durum veya cinsel yönelim gibi diğer kimlik boyutlarının kesişimi nedeniyle, diğer marjinal gruplardan farklı dışlanma biçimleri yaşayabilir. Bu durum, bir bireyin yaşadığı dezavantajın basitçe ırk ayrımcılığı ile cinsiyet ayrımcılığının toplanmasıyla ölçülemeyeceğini gösterir (April ve Syed, 2021).

Örgütlerin bu çok katmanlı deneyimlerin farkına varması, daha etkili, adil ve kapsayıcı politikalar ile müdahale stratejileri geliştirmesine yardımcı olur. Kesişimselliği uygulamaya geçirmek, kurumu tek tip çözümlerden uzaklaşmayı zorunlu kılar. Bu yaklaşım, daha ayrıntılı ve kesişimsel veri toplanmasını (örneğin, cinsiyet-ırk-engellilik matrisine göre ayrıştırılmış ücret verileri), marjinalleştirilmiş grupların sesine kulak verilmesini ve çeşitlilik

stratejilerinin gerçek yaşamın çok boyutluluğunu yansıtacak biçimde uyarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sayede, kapsayıcılık çabaları en çok ihtiyaç duyan çalışanlara odaklanabilir ve kaynaklar daha isabetli kullanılabilir (Van Buren III, 2021).

2. Çalışma Yaşamında Cinsiyet Eşitsizliği

2.1. Toplumsal Cinsiyet

Toplumsal cinsiyet (gender) kavramı, bireylerin doğumla edindiği biyolojik cinsiyetten ayrılan, içinde bulunulan sosyal çevre ve baskın kültürel matrisin etkisiyle sosyalleşme süreçlerinde öğrenilen ortak inanç ve değer setlerini barındıran beklenti ve davranış şablonlarını ifade etmektedir. Bu mekanizma, toplum nezdinde “feminenliği (kadınsılığı)” ve “maskülenliği (erkeksiliği)” tanımlayarak, hangi bireye hangi rollerin, sınırların ve niteliklerin atfedileceğini yapısal olarak kurgular (Sayer, 2011). Söz konusu sosyalleşme döngüsü, bireylere toplumsal cinsiyet rollerini öğretirken, kendilerinden beklenen bu kalıplara uygun şekilde davranma zorunluluğunu pekiştirir. Dolayısıyla, toplumsal olarak kadın ve erkeğe tayin edilmiş olan bu roller, esasında geleneksel yollarla aktarılan ortak bir toplumsal mutabakatı temsil etmektedir (Lee, 2005; Sayer, 2011).

Aile içi roller bağlamında, küresel ölçekte belirgin dönüşümler yaşandığından bahsedilse de, özellikle Türkiye gibi toplumlarda, kadının pratikte hala sistemik olarak ezilen taraf olduğu gerçeği devam etmektedir (Barutçu, 2015). Yerleşik toplumsal normlar, annelere “bakım ve ev içi iş yükü” sorumluluğunu, babalara ise “hane gelirini temin etme” yükümlülüğünü esas görev olarak atfetmiştir. Bu yükümlülükler, toplumsal olarak dayatılan ideal ebeveyn (iyi anne/iyi baba) söylemleri ile birleştiğinde, ebeveynler üzerinde rol belirsizliği ve sosyal baskı (örn: davranışların başkaları tarafından nasıl algılanacağı endişesi) kaynaklı ciddi düzeyde anksiyete ve stres oluşturmaktadır (Doucet, 2006’dan akt. Björk, 2013).

Bilişsel cinsiyet algısının ötesinde, bir ülkenin yasal düzenlemeleri, egemen sosyal yaşam normları, kültürel yapısı ve makro-ekonomik koşulları gibi yapısal faktörler, ebeveynlerin işgücü piyasasına katılıp katılmama veya kariyer tercihlerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Almqvist, 2008). Bu yapısal dinamikler, kadınların ekonomik bağımsızlığını kısıtlayan ve

geleneksel rollere geri çekilme baskısı uygulayan sistemik engellerin kurumsallaşmasına yol açmaktadır.

2.2. Toplumsal Cinsiyete Dayalı İş gücü Ayrımcılığını Açıklayan Teoriler

İşyerindeki toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ve işgücü ayrımcılığının nedenlerini açıklayan başlıca teoriler aşağıda özetlenmiştir. Bu teoriler, ayrımcılığın kökenini farklı temel nedenlere dayandırarak konuya çok boyutlu bir bakış açısı sunar.

2.2.1. Marksist Teori

Marksist teori, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ve işgücü piyasasındaki ayrımcılığı, doğrudan kapitalist sistemin yapısı ve emek-sermaye çelişkisi üzerinden analiz etmeye odaklanır. Marksist feministler, kadınların toplumsal özgürleşmesinin sağlanması için öncelikli koşulun, kapitalizmin sökülüp atılması olduğunu savunur (Daly, 1978; Wright, 1989). Bu kuramsal çerçeveye göre, örgütsel eşitsizliğin temel kaynağı emek ve sermaye arasındaki yapısal çelişkidir ve dolayısıyla toplumsal cinsiyet eşitsizliği, özünde daha geniş bir sınıf çatışmasının sonucudur.

Marksist teorisyenler, kadınların işgücü piyasasında oynadığı kilit rolü, onların "yedek işgücü ordusu" olarak konumlandırılmasıyla açıklar. Bu analize göre, kadınlar ekonomik genişleme dönemlerinde veya erkek işgücü eksikliği olduğunda sisteme dahil edilirler, ancak ihtiyaç kalmadığında veya ekonomik krizlerde resmi istihdamdan ayrılmaları beklenir ve böylece ücretlerin düşük tutulmasında kritik bir tampon görevi görürler (Gardiner, 1978).

Ancak, Marksist yaklaşım, radikal feminist çevrelerce ciddi eleştirilere maruz kalmıştır. Radikal feministler, Marksist teorinin toplumsal cinsiyet ayrımcılığı sorunlarını "önemsizleştirdiği" ve kadın sorunlarını sınıf çatışmasının bir alt kategorisine indirgediği görüşündedirler (Daly, 1978). Bu eleştirinin temelinde, ataerki baskının ekonomik yapıdan bağımsız ve özerk bir sistem olarak ele alınması gerektiği inancı yatar. Ayrıca, teori, kadınların toplumsal yeniden üretimdeki rolü ve çocuk bakımı gibi, kadın emeğini derinden etkileyen ve kapitalist sistemin ücretsiz faydalandığı alanları ihmal etmekle eleştirilmiştir (Chodorow, 1994).

2.2.2. Radikal Feminist Teori

Radikal feminizm, toplumsal baskının tüm biçimlerinin kaynağının ataerkil ilişkiler sistemi olduğunu savunarak, Marksist teoriye karşıt bir duruş sergiler. Marksist düşüncenin temel etkileyicisi kapitalizm iken, radikal feministler için toplumsal cinsiyet ayrımcılığı (patriarki), analizin çekirdek kavramıdır (Lockwood, 1986).

Radikal feministler, istihdamdaki baskının ve örgütsel eşitsizliğin temelini patriarki (ataerkillik) kavramına dayandırır. Ataerkillik, günümüzde erkeklerin kadınlar üzerindeki gücünü barındıran sistem ve yapılar bütünü anlamına gelir. Radikal feminizmin mevcut biçiminde, kadınlar ayrı bir sınıf olarak tanınır ve ataerkillik, erkeklerin ayrıcalıklı, kadınların ise dezavantajlı olduğu bir sistemi ifade eder (Yang ve Aldrich, 2014). Bu teori, cinsiyet eşitsizliğini, ekonomik veya sınıfsal faktörlerden bağımsız, birincil ve kökensel bir baskı formu olarak ele alır.

Ancak bu kuram, akademik çevrelerde eleştirilere maruz kalmıştır. Bazı akademisyenler, ataerkillik kavramının çağdaş toplumlarda, özellikle işgücü piyasasındaki karmaşık ayrımcılığı açıklamakta yetersiz kaldığını savunur; bunun nedeni, sadece tek tip bir erkek üstünlüğüne atıfta bulunmasıdır. Ayrıca, ataerkilliğin ırk, etnik köken ve din gibi diğer baskı alanlarını yeterince açıklamadığı ve kesişimsel baskı deneyimlerini göz ardı ettiği eleştirisi de yaygındır (Wilson, 1995). Bu eleştiriler, toplumsal cinsiyet ayrımcılığının analizinde tek boyutlu yaklaşımların sınırlılıklarına işaret etmektedir.

2.2.3. İkili Sistemler Teorisi

İkili Sistemler Teorisi, hem Marksist hem de radikal feminist teorilerin, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini tek başlarına açıklamada yetersiz kaldığı yönündeki eleştirilere bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Bu teori, işgücü ayrımcılığının üretilmesinde ve sürdürülmesinde kapitalist sistemin ve ataerkilliğin (patriarki) ikili ve etkileşimli rolünü açıklamaya odaklanır.

İkili sistemler teorisi, kapitalizm ve ataerkilliğin birbirine bağlı, ancak görünüşte bağımsız iki sistem olduğunu ve dolayısıyla toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin doğru analizi için bu iki sistemin birlikte teorileştirilmesi gerektiğini öne sürer (Hearn, 1987). Bu yaklaşım, eşitsizliğin kaynağını yalnızca sınıf (ekonomi) veya yalnızca cinsiyet (güç ilişkileri) çatışmasına

dayandıran önceki modellere göre, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini açıklamada önemli bir ilerleme olarak kabul edilir.

Ancak bu kurama yöneltlen ana eleştiri, sistemleri analitik olarak birbirinden ayrı tutmayı başarıp başaramadığı üzerine yoğunlaşır. Eleştirmenler, teorinin kapitalizm ve ataerkilliği birbirine uyumlu yapılar olarak görme eğiliminde olduğunu ve iki sistem arasındaki uyum derecesini abarttığına dair görüşler ileri sürmüşlerdir (Walby, 1986). Bu eleştiriler, teorinin karmaşık toplumsal süreçleri açıklarken sadeleştirme tuzaklarına düşme riskine işaret etmektedir.

2.2.4. Postyapısalcı Teori

Postyapısalcılar sınıfı ayrımcılığın kökeni olarak gören Marksist yaklaşımdan farklı olarak, analizin temelini baskın söylemlere ve temsil sistemlerine dayandırır. Bu teori, kadınların dünyada nasıl muamele gördüğüne felsefi bir perspektiften bakar ve mevcut durumu oluşturan toplumsal etkileri belirleyerek yapısal engelleri yıkmayı amaçlar (Ali, 2013; Syed, 2008).

Postyapısalcı teorisyenler, toplumsal cinsiyet ayrımcılığının temelinde baskın söylemler ve temsil sistemleri olduğunu tespit ederler. Bu bakış açısına göre, toplumsal cinsiyet rolleri ve kimlikleri, kültüre ve topluluğa göre değişen baskın söylemlerin belirlediği sosyal performanslardan ibarettir (Ali, 2013). Bu yaklaşım, yapısal analizlerin aksine, erkeklerin ve kadınların işyerindeki çeşitli, karmaşık ve çelişkili yaşam tarzlarını ve deneyimlerini tanımaya çabalar.

Ancak Postyapısalcı Teori de eleştirilmiştir. Bu eleştiriler, teorinin, çoğunluktaki kadın işçilerin karşılaştığı eşitsizliğin ve ayrımcılığın maddi gerçekliğini ve tarihini (ataerkillik ve kapitalizm gibi) ihmal ettiğine işaret etmektedir. Ayrıca, yapısal analizlerin temel toplumsal cinsiyet kalıp yargılarını pekiştirme eğiliminde olduğu iddia edilir (Witz, 1994). Teori, cinsiyet kimliğinin akışkanlığına odaklanırken, somut ekonomik ve tarihsel baskı faktörlerini göz ardı etme riski taşımaktadır.

2.2.5. İnsan Sermayesi Teorisi

Neoklasik ekonomistlere dayanan İnsan Sermayesi Teorisi (Human Capital Theory), bireyin işten elde ettiği ödülleri (ücretler, pozisyon) ve istihdam piyasasındaki konumunu, sahip olunan eğitim, doğal yetenek ve

işgücü piyasası deneyimi gibi unsurların belirlediğini ileri sürer. Bu kurama göre, örgütler işe alım kararlarını, bireyin sahip olduğu insan sermayesinin piyasa değerine göre rasyonel olarak verirler (Bradley, 1989).

Teori, kadınların işgücü piyasasında genellikle daha düşük ücretli ve statüdeki konumlarda bulunmasını, onların daha az beceriye, niteliğe ve kesintisiz işgücü piyasası deneyimine sahip olmalarıyla açıklar. Bu durumun temelinde, kadınların geleneksel toplumsal cinsiyet iş bölümü gereği ev işleri ve çocuk bakımı gibi sorumlulukları üstlenmesi ve dolayısıyla erkeklere kıyasla insan sermayesine daha az yatırım yapması veya yatırım sürekliliğini sağlayamaması yatar (Walby, 1986). Bazı destekçiler, kadınların düzensiz çalışma düzenlerinden dolayı daha az cezalandırılmak adına, gönüllü olarak düşük ücretli ancak daha fazla esneklik sunan meslekleri seçtiklerini savunur (Bradley, 1989).

Ancak bu rasyonelci yaklaşım, sosyologlar ve feminist ekonomistler tarafından eleştirilmiştir. Lonsdale (1985), işgücü piyasasında fırsatların başlangıçta eşit olmadığını; Walby (1986) ise ödüllerin sadece arz ve taleple değil, aynı zamanda ataerkillik ve ev içi güç ilişkileri tarafından da belirlendiğini belirterek teorinin sınırlılıklarına işaret etmiştir. Ayrıca, insan sermayesi düzeyi erkeklerle aynı olan kadınların bile, ayrımcılık nedeniyle aynı yüksek geliri elde edemediği ampirik olarak gösterilmiştir. Bu eleştiriler, işgücü piyasasındaki eşitsizliğin kaynağının yalnızca bireysel yatırım kararları değil, aynı zamanda yapısal ve sistemsel engeller olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3. Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Temelli Ayrımcılık

Ülkemizde, kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik gerekli yasal düzenlemelerin tamamı gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, kadınların işgücü piyasasında yeterince yer alamadığı görülmektedir. Bu yapısal sorunun temelinde, yalnızca yasal eksiklikler değil, aynı zamanda kadınların yeterli eğitim düzeyine sahip olmaması, geleneksel işbölümü nedeniyle ev içi sorumlulukların ve çocuk bakımının kadının sorumluluğu olarak görülmesi ile iş ve aile yaşamını uzlaştırmacı mekanizmaların yetersizliği gibi çok boyutlu sorunlar yatmaktadır (Metin ve Kariman, 2013:3). Kadınların ekonomik ve sosyal hayata katılımları, bir gelişmişlik göstergesi olarak kabul edilmekle birlikte, bunun ölçümünde sıkça kullanılan kriterlerden biri de

kadınların işgücüne katılım oranlarıdır (Metin ve Kariman, 2013:1). Kadınların istihdamı; toplumsal cinsiyet eşitsizliğini azaltması ve kadınların ekonomik bağımsızlığa ulaşması yanında, makro düzeyde tam istihdam, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve sosyal kalkınma hedeflerine ulaşabilmek için ön koşul olarak görülmektedir (Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü, 2008:69). Ancak İŞKUR'un 2014 yılı raporuna göre, Türkiye genelinde toplam çalışanların sadece %26'sı, yani her dört çalışandan yalnızca biri kadındır (İŞKUR, 2014:27).

2.3.1. Toplumsal Cinsiyete Dayalı İş Yükü Eşitsizliğinin Ekonomik Sonuçları

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2015 yılında 15 yaş ve üstü fertlere uygulanan “zaman kullanımı anketi” sonuçları, çalışan kadınların hem ev hem de iş sorumluluğunu beraber taşımak zorunda kaldıkları için kariyerlerinden vazgeçerek ev kadınlığını tercih etme sebeplerinden birini gözler önüne sermektedir. Bu kapsamlı çalışma, toplumsal cinsiyete bağlı olarak kadın ve erkeklerin günlük olarak ev işlerine harcadıkları süreyi net biçimde ortaya koymuştur: Türkiye genelinde ortalama olarak hane halkı ve ev bakımına, erkeklerin günde 53 dakika, kadınların ise 4 saat 35 dakika (275 dakika) ayırdığı saptanmıştır (TÜİK, 2015).

Eğitim seviyesinin yükselmesinin bu eşitsizliği tamamen ortadan kaldıramadığı görülmektedir; üniversite ve üstü eğitim seviyesinde dahi kadınların hane halkı ve bakımı ile ilgili işlerde ayırdıkları sürelerin 3 saat 36 dakikaya düştüğü, erkeklerde ise bu sürenin çok az bir artışla 1 saat 2 dakikaya çıktığı görülmektedir. Bu durum, Baxter'in (1997) de belirttiği gibi, ev içi iş bölümündeki bu belirgin eşitsizliğin, iş piyasalarındaki cinsiyet eşitsizliğine yansıdığının açık bir göstergesidir; kadınların işgücü piyasasına katılımları üzerindeki zaman kısıtını ve çifte mesai baskısını gözler önüne sermektedir.

Kadınların ev içi geleneksel rollerden sıyrılammış oldukları gerçeği, TÜİK'in 2024 yılında yayınlanan anket sonuçlarıyla daha çarpıcı bir şekilde kanıtlanmıştır. Örneğin, evde 3 yaşın altında çocuğu olan kadınların sadece %26,9'u istihdama katılırken, erkeklerde bu oran %90,9'dur. Çocuksuz bireylerde dahi kadın katılım oranı %59,6'ya karşın, erkek katılım oranı %80,1'dir. Daha da üzücü olan sonuç, kadınlarda ev işleriyle

meşguliyetin iş gücüne dahil olmama nedenleri arasındaki payının %35 olmasıdır. Dört yıldır TÜİK tarafından istatistiği tutulan bu oran senelerdir değişmemekte ve daha çarpıcısı dört yıldır bu ankete ev işleri nedeniyle çalışmadığını beyan eden bir erkek dahi bulunmamaktadır (TÜİK, 2024; UN Women, 2024). Bu, ankete katılan ve işgücüne katılmayan kadınların üçte birinden fazlasının, ücretsiz bakım emeği yükü altında kalarak ekonomik hayattan çekilmek zorunda kaldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, kadın ve erkeklerin evdeki işlerin sorumluluğunu üstlenme oranlarına bakıldığında kadınların yemek yapma (%85,4), çamaşır yıkama (%85,6) ve çocuk bakımı (%94,4) gibi evdeki işlerin neredeyse hepsinden genellikle sorumluolan kişi oldukları görülmektedir (UN Women, 2022).

2.3.2. Sosyal ve Yapısal Değişimlerin Çeşitli Etkileri

TC Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve Dünya Bankası (WB) tarafından 2009 yılında Türkiye’de kadınların işgücüne katılımları ile ilgili yapılan geniş kapsamlı bir çalışma, Türkiye’de kadınların işgücüne katılımlarını kolaylaştırabilecek önemli sosyal ve yapısal değişimlerin yaşandığını belirtmiştir (DPT ve WB, 2009:6-9). Bu itici faktörlerin başında; değişen ve zorlaşan ekonomik yapı içerisinde ailelerin tek bir gelirle geçim sıkıntısı yaşaması sonucu kadınların çalışmasına karşı tutumun değişmeye başlaması gelmektedir. Diğer faktörler ise kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesi, daha geç evleniyor olmaları ve doğurganlık oranlarının düşmesi olarak belirtilmiştir.

Ancak bu olumlu faktörlere rağmen, kentlerde özellikle eğitim düzeyi düşük kadınların işgücüne katılım oranları oldukça düşüktür. Bu düşüşün nedenleri, hem ekonomik (yüksek kayıt dışılık, düşük ücret, uzun çalışma saatleri, ekonomik kriz, yetersiz eğitim ve karşılanabilir çocuk bakım hizmetlerinin bulunmayışı) hem de kültürel (ailenin izin vermeyişi, güvenlik, güvensizlikler, “başkaları ne der” endişesi, bakım sorumluluğu) sebepler olarak detaylı bir şekilde aynı raporda sunulmuştur (DPT ve WB, 2009:21-23). Bu, kadınların işgücüne katılım kararının, yalnızca bireysel bir rasyonel seçim değil, aynı zamanda sosyal kısıtlamalar ve ekonomik zorunluluklar arasında sıkışmış karmaşık bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3.3. Toplumsal Algı ve Rol Çatışması Baskısı

2012’de 65 ilde yapılan kapsamlı bir anket çalışması (Çarkoğlu ve Kalaycıoğlu, 2012), çalışan anneler, aile rolleri ve cinsiyet eşitliği konularındaki görüşleri incelerken, kadınlara yüklenen sosyal ve duygusal yükümlülükleri açıkça ortaya sermektedir. Araştırma, annenin çalışmaması, evde kalarak çocuk bakması/yetiştirmesi ve ev kadını olmasının idealize edildiğini göstermiştir. Ancak bu idealizasyon, giderek zorlaşan geçim koşulları karşısında, sadece bir toplumsal zorunluluktan ötürü, kadının hane gelirine katkıda bulunması gerektiği düşüncesiyle çatışmaktadır. Ayrıca, çocuklar, yaşlı ve muhtaç aile üyeleriyle ilgilenme işinin büyük ölçüde kadınlar tarafından yapıldığı; evin tamir, bakım, alışveriş ve temizlik gibi işleriyle de çok büyük ölçüde kadınların ilgilenmekte olduğu görülmektedir (Çarkoğlu ve Kalaycıoğlu, 2012).

Bu araştırma sonuçları, çalışan annelere yönelik oldukça yaygın ve karamsar bir olumsuz algı tablosu çizmektedir:

- Katılımcıların önemli bir kısmı (%48 - %58 arası), çalışan annelerin çocuklarıyla yeterince yakın ilişki kuramayacağına ve okul öncesi yaştaki çocuğun bu durumdan olumsuz etkileneceğine inanmaktadır.
- Büyük bir çoğunluk (%55), annenin çocukları küçükken çalışmaması gerektiğini düşünmekte ve sadece %9’u annenin tam zamanlı çalışmasını kabul edilebilir görmektedir.
- %43.3, bir kadının çalışmasının bütün ailesine zarar vereceği fikrini benimsemektedir.
- Okul öncesi çocukların bakımının tam zamanlı olarak ev kadını anne tarafından karşılanması gerektiği görüşü %69 ile baskındır; babanın evde kalması fikri ise %72 tarafından kesinlikle reddedilmektedir.

Geleneksel cinsiyet rolleri ve öncelikler ele alındığında, katılımcıların çoğunluğu (%63.4), bir iş sahibi olmanın iyi olmasına rağmen çoğu kadının aslında öncelikle yuva ve çocuk sahibi olmayı istediğine inanmaktadır. Dahası, %42’si, ailede erkeğin işinin para kazanmak, kadının işinin ise eve ve çocuklara bakmak olduğu fikrindedir. Bu algıyı destekleyen bir diğer bulgu, %45’in ev kadını olmanın bir işte çalışmak kadar tatmin edici olduğunu belirtmesidir.

Bu geleneksel beklentiler, aile içindeki ekonomik güç dağılımına da doğrudan yansımaktadır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %61'i aile bütçesiyle ilgili tüm kararların erkekler tarafından verildiğini ifade etmektedir. Bu veriler, toplumun çoğunluğunun kadınların geleneksel rollerine dönük beklentilere sahip olduğunu, çalışan annelere karşı ciddi çekinceler olduğunu ve aile bütçesi kararlarında erkeğin baskınlığını sürdürdüğünü açıkça ortaya koymaktadır. Bu algısal ve yapısal engeller, kadınların ekonomik hayata tam ve eşit katılımının önündeki en büyük zorluklar olarak öne çıkmaktadır.

2.4. Türkiye’de Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Türkiye işgücü piyasasında toplumsal cinsiyet eşitsizliği, hem ulusal istatistikler hem de uluslararası karşılaştırmalar bağlamında derin ve sistematik bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. 2024 yılı TÜİK verileri bu yapısal ayrımın boyutlarını çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır: Kadınların işgücüne katılım oranı (%36,8), erkeklerin katılım oranının (%72) yaklaşık yarısı kadardır. Benzer şekilde, kadınların istihdam oranı (%32,5), erkeklerin istihdam oranının (%66,9) yarısından da az bir seviyede kalmaktadır. Bu oranlar, Türkiye'nin OECD ülkeleri bazında kadınların işgücüne katılım oranı ortalamasının (2020 yılı ortalama %64) oldukça gerisinde kaldığını göstererek, ülkenin küresel standartlarda kadın emeği potansiyelini değerlendiremediği sonucunu doğurmaktadır .

Kariyer sürekliliği ve işgücüne katılım kararları incelendiğinde, evlilik durumu kadınlar için belirleyici bir roloynamaktadır. İstatistikler, evli kadınlarda katılım oranının %33 - %34 civarında seyrederken, bekar kadınlarda bu oranın yaklaşık %46 - %48 civarında olduğunu ortaya koymaktadır. Bu belirgin düşüş, kadınların evlilik ve aile kurma ile birlikte artan bakım sorumlulukları nedeniyle kariyerlerini kesintiye uğratmak veya işgücü piyasasından çekilmek zorunda kaldığına dair güçlü bir kanıttır.

Ayrıca, ayrımcılık yalnızca düşük nitelikli işlerde değil, yüksek nitelikli kadınlar arasında da ciddi bir engel teşkil etmektedir. 2023 yılı TÜİK istatistiklerine göre, yükseköğretim mezunu kadınlarda işsizlik oranı yaklaşık %14 - %15'tir. Bu oran, teorik olarak insan sermayesi yüksek olan kadınların bile iş bulma konusunda önemli zorluklarla karşılaştığını, yani

ayrımcılığın eğitim seviyesinden bağımsız olarak varlığını sürdürdüğünü ortaya koymaktadır (TÜİK, 2024).

İşgücü piyasasındaki ayrımcılığın ekonomik boyutu, cinsiyete dayalı ücret farkı üzerinden somutlaşmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve TÜİK verilerine göre, Türkiye'de ücret farkı ortalama olarak %15 ile %20 arasında seyretmekte olup, kadınlar erkeklere göre bu oranlarda daha az kazanmaktadır. Bu ekonomik eşitsizlik, eğitim düzeyi azaldıkça katlanarak artmaktadır; lise altı eğitimli kadınlarda ücret eşitsizliği, yaklaşık %40 gibi çok yüksek seviyelere çıkabilmektedir. Yükseköğretim mezunları arasında bu fark daha düşük olsa da (yaklaşık %15,8), ücret farkı dinamikleri kariyer yaşam döngüsünde kadınların aleyhine işlemektedir. Ücret farkı, kadınların kariyerlerinin başlangıcında düşüken, 40'lı yaşlarda dikkat çekici düzeyde (yaklaşık %25,9) artış ortaya koymaktadır. Bu, annelik ve kariyer kesintisi gibi faktörlerin, kadınların insan sermayesi üzerindeki uzun vadeli dezavantajlı etkisini ve ücretli işte elde ettikleri kazanç potansiyelini körelttiğini açıkça ortaya koymaktadır (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2024).

Kadınların yeterli niteliklere sahip olmalarına rağmen üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmez yapısal bariyerler, literatürde "cam tavan" kavramıyla açıklanmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu (WEF) raporlarına göre, Türkiye üst düzey rollerdeki temsili bakımından birçok ülkenin gerisinde kalmaktadır (World Economic Forum, 2024). Bu yapısal eşitsizlik, çalışan kadınların deneyimlerine yönelik yapılan saha araştırmalarıyla doğrulanmaktadır: Birçok araştırma sonucuna göre, katılımcı kadınların önemli bir kısmı çalışma yaşamında cinsiyet kimliğinden / kadın olmaktan kaynaklı ayrımcılığa uğradığını düşünmektedir. Örneğin, TÜSİAD ve Koç Üniversitesi'nin (2020) bir araştırmasında, kadınların %43,4'ünün iş yerinde yalnızca kadın oldukları için negatif ayrımcılık yapıldığı algısına sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, birçok ankette kadın çalışanlar işyerinde erkeklerle eşit davranılmadığı yönünde güçlü bir algıya sahiptir (Örnek: TBMM, 2013).

Ayrımcılık, özellikle annelik ve gebelik dönemlerinde yoğunlaşarak kadınların işgücünden dışlanmasına veya güvencesiz çalışmaya zorlanmasına neden olmaktadır. Bu alandaki ayrımcılık, kadınların işgücü piyasasında kalma isteklerini ve üreme kararlarını doğrudan etkilemektedir: DİSK-AR'ın (2019) yürüttüğü bir araştırmada, kadınların %31'inin işlerini kaybetme

korkusuyla hamilelik planlarını ertelediği belirtilmiştir. Bu bulgu, ekonomik güvencesizliğin kadınların en temel kişisel kararlarını dahi nasıl kısıtladığını gözler önüne sermektedir.

İşyerinde yaşanan mobbing, taciz ve cinsel ayrımcılık deneyimleri de kadınların güvenli çalışma ortamına erişimini engellemektedir. Sendika anketleri, çalışan kadınların işyerinde yoğun ayrımcılığa maruz kaldığını kanıtlamaktadır: Bir sendika anketine katılan kadınların %48'i işyerinde cinsiyetinden dolayı ayrımcılığa uğradığını düşünmektedir (KESK, 2022). Aynı ankette, çalışan kadınların neredeyse tamamının (%92'sinin) işyerinde en az bir haksız duruma (şiddet, mobbing, yasal hakkın engellenmesi) uğradığı belirtilmiştir. Cinsel taciz konusunda ise, araştırmalarda kadınların üçte birinin istenmeyen şakalara, dörtte birinin ise bedenleri veya kıyafetleri hakkında cinsiyetçi yorumlara maruz kaldığı; fiziksel tacize uğradığını belirten kadınların oranının ise %5 civarında olduğu görülmektedir.

Son olarak, kurumsal destek eksikliği de bu ayrımcılığı besleyen önemli bir yapısal faktördür. Çocuk bakımı sorumluluğunun tamamen kadının görevi olduğu algısıyla birleşen kamusal ve kurumsal destek eksikliği, kadınların işgücüne katılımını doğrudan engellemektedir. KESK Kadın Meclisi'nin (2018) raporu, kamu işyerlerinin %89'unda uygun bir kreşin olmadığı sonucunu ortaya koymuştur ve katılımcı kadınların %94'ü işyerlerinde kreş açılmasını talep etmektedir. Bu durum, toplumsal cinsiyet rollerinin işyeri politikalarıyla nasıl pekiştirildiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Özetle, Türkiye'de kadınlar, iş hayatına girişte, ücretlendirmede, terfide, kariyer sürekliliğinde ve güvenli çalışma ortamı oluşturmada erkeklere kıyasla belirgin ve yüksek oranlarda yapısal, ekonomik ve deneyimsel ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Bu eşitsizliğin en belirgin sonuçları yüksek ücret farkları, kariyer engelleri ve annelik/hamilelik üzerinden uygulanan baskı ve dışlanmadır.

3. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık için Yol Haritası

Günümüz iş dünyasında, çeşitli ve kapsayıcı (Ç&K) bir iş yeri oluşturmak, bir işletmenin sürdürülebilir büyümesi ve rekabet avantajı sağlaması açısından kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu kapsamlı dönüşüm, iyi niyetli tekil girişimlerden öte, liderlerin ve işletmelerin uzun vadeli, kurumsal düzeyde sahiplenilen bir strateji olarak ele almasını gerektiren sistematik bir

süreçtir (Zheng, 2022; Sharma, 2024). Ç&K çabalarının kalıcı başarı sağlaması ve örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelebilmesi için kurumsal öncelikler arasında üst sıralara yerleştirilmesi, kapsamlı ve tutarlı biçimde uygulanması zorunludur (Firstup, 2022). Kiradoo (2022) tarafından belirtildiği üzere, işletmeler bu amaçla hedefler belirleme, eğitim sağlama, kapsayıcı liderliği teşvik etme ve esnek çalışma uygulamalarının benimsenmesi gibi çeşitli stratejileri uygulamalıdır. Literatürde öne çıkan Ç&K stratejileri dört temel alanda sistematik olarak incelenmektedir.

3.1. Stratejik Planlama ve Kurumsal Yapıların Oluşturulması

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın kurumsal düzeyde sürdürülebilir şekilde benimsenmesi, sağlam stratejik planlama adımlarını ve yapılarını gerektirir. Etkili bir Ç&K stratejisinin oluşturulması, bu değerlerin tüm örgütsel eylemlerin ayrılmaz bir parçası haline gelmesini sağlar (CCOHS, 2024); zira stratejik bir çerçeve olmaksızın kültürel dönüşüm ve kalıcı ilerleme kaydetmek güçtür (Gouldsberry, 2022). Bu stratejiler, işletmenin genel iş stratejisiyle bütünleşik şekilde kurgulanmalı ve sürdürülmelidir (Boyles, 2023). Bu sürece başlamadan önce, eksiklikleri belirlemek amacıyla kapsamlı bir ihtiyaç analizi yapılması esastır. Hedefler ise ilerlemenin izlenmesi adına ölçülebilir, zaman odaklı ve somut göstergelere dayalı olmalıdır (Gardiner, 2024). Stratejilerin başarısını değerlendirmek için sistematik ölçümler yapmak kritik önemdedir (Asnicar, 2023). Yapay zekâ ve veri analizi yazılımlarından faydalanılarak demografik veriler, çalışan üretkenliği, morali ve katılım düzeyi gibi göstergeler nesnel biçimde izlenmelidir (Sharma, 2024; Schooley, 2025). Hedeflerin SMART ilkelerine uygun tanımlanması ve düzenli çalışan anketleri, hesap verebilirliği sağlamakta ve yerel düzeydeki tutarsızlıkları ortaya koymaktadır (Asnicar, 2023). Ayrıca, çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmenin etkili bir yolu, farklı geçmişlere sahip üyelerden oluşan Ç&K komiteleri kurmaktır (Kiradoo, 2022; Royall vd., 2022). Bu komiteler, iyileştirme fırsatlarını belirler, stratejik planlar geliştirir ve yönetim ile çalışanlar arasında köprü kurarak etki değerlendirmesi işlevi görür (Sharma, 2024). Üst yönetimin desteği ise bu girişimlerin etkili biçimde uygulanması için hayati öneme sahiptir (Gouldsberry, 2022); liderlerin yalnızca onaylamakla kalmayıp, bu girişimleri aktif olarak sahiplenmeleri ve somut kaynak tahsisleriyle

(para, zaman, uzmanlık) desteklemeleri beklenir (AHRI, 2024; Gardiner, 2024).

3.2. Adil ve Kapsayıcı Politikaların Uygulanması

Fırsat eşitliğini güçlendirmek ve tüm çalışanlar için adil bir ortam yaratmak adına somut politikalar zorunludur. Çeşitlendirilmiş bir iş yeri, işe alım sürecinde başlar. Anonim işe alım (kör işe alım), önyargıya neden olabilecek bilgileri kaldırarak, bilinçsiz önyargıları ortadan kaldırmada etkili bir yöntemdir (Kiradoo, 2022; Schooley, 2025). İşletmeler, iş ilanlarında önyargılı dil kullanmaktan kaçınmalı ve yeterince temsil edilmeyen topluluklara ulaşan çeşitlendirilmiş işe alım stratejilerini benimsemelidir (Asnicar, 2023). Kapsayıcılığın temel göstergelerinden biri olan ücret eşitliği, yaş, cinsiyet ve etnik köken fark etmeksizin adil ücretlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesiyle sağlanır. İşletmeler, ücret eşitsizliğini düzenli olarak ölçmeli, izlemeli ve şeffaflığı artırarak mevcut eşitsizlikleri gidermeye yönelik yapısal önlemler almalıdır (AHRI, 2024). Ayrıca, uzaktan veya yarı zamanlı roller gibi esnek çalışma imkanları sunulması, iş/yaşam dengesini kolaylaştırarak (CCOHS, 2024) özellikle erkek egemen alanlara daha fazla kadın adayı çekmeye yardımcı olabilir (Asnicar, 2023).

3.3. Eğitim, Farkındalık ve Kapsayıcı Liderlik

Önyargıları azaltmak, kapsayıcı kültürü geliştirmek ve liderliği bu değerlerle hizalamak kritik öneme sahiptir. Her seviyedeki çalışanın çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimi alması, farklı kültürlerle etkili iletişim kurma ve kültürel çeşitliliğin değerini anlamada temeldir (Sharma, 2024; Leca ve Vranceanu, 2014:362). Bu eğitimler, bilinçsiz önyargı farkındalığı ve ayrımcılık karşıtı ilkeler gibi konuları kapsamalıdır (Asnicar, 2023; Gardiner, 2024). Kapsayıcı bir iş yeri kültürü oluşturmak için öncelikle önyargılarla mücadele edilmelidir. Kör işe alım gibi yapısal araçların yanı sıra, bireysel farkındalığı artırmaya yönelik Örtük Çağrışım Testi (IAT) gibi araçlar da kullanılabilir (AHRI, 2024; Greenwald ve Krieger, 2006). Yeni çalışma modellerinde ortaya çıkan "yakınlık önyargısı" gibi durumlara karşı da önleyici tedbirler alınmalıdır (Gouldsberry, 2022). Liderlerin, Ç&K politikalarının benimsenmesinde örnek olması ve eylem/davranışlarıyla bağlılık göstermesi kritik öneme sahiptir (Gardiner, 2024; Schooley, 2025). Liderlerin kapsayıcılığa olan bağlılıkları terfi süreçlerinde hesaba katılmalı ve kendilerine

bu değerleri içselleştirmeleri için eğitimler verilmelidir (Kiradoo, 2022). Kapsayıcı bir kültür oluşturmak, sadece demografik çeşitliliği değil, psikolojik güvenliğin sağlandığı, kabul ve entegrasyonu destekleyen bir ortamı gerektirir. Bu kültürün hayata geçtiğine dair yönetici algısı (%68) ile çalışan deneyimi (%36) arasındaki fark, etkili uygulamaların ve deneyimlenmenin zorunluluğunu ortaya koymaktadır (Accenture, 2020; Firstup, 2022).

3.4. Çalışan Katılımı ve Destek Mekanizmaları

Çalışanların aktif katılımını teşvik eden ve aidiyet duygusunu güçlendiren uygulamalar sürdürülebilir başarı için esastır. Çalışan Kaynak Grupları (ÇKG) oluşturmak, benzer geçmişlere sahip bireyleri desteklerken, farklı kültürler hakkında bilgi edinmeyi de amaçlar ve çalışan bağlılığını artırır (Asnicar, 2023). Kapsayıcı davranışların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi de kapsayıcılık kültürünün bir parçası haline gelmelidir. Çalışan geri bildirimleri ve düzenli anketler (Gouldsberry, 2022), İK liderlerine Ç&K girişimlerinin etkinliği hakkında hayati bilgiler sunar. Çalışanların eleştirilme korkusu olmadan konuşabileceği güvenli platformlar (AHRI, 2024; Schooley, 2025), kapsayıcılık duygusunu oluşturmaya yardımcı olur. Farklı kültürlere ve geleneklere açık bir öğrenme yaklaşımı, kapsayıcı kültürün inşasında temel rol oynar. Çalışanların kültürel kutlamalarını iş yerine taşımaya teşvik etmek, farklılıkların kutlandığı bir ortam yaratır (Gouldsberry, 2022; Sharma, 2024). Kapsayıcı iletişim, tüm çalışanların karar alma süreçlerine dair düzenli bilgilendirmelere erişmesi ve yönetimin şeffaflığı ilke edinmesiyle başlar (Asnicar, 2023). Ayrıca, ana dili İngilizce olmayanların anlamakta zorlanacağı metafor ve deyimlerden kaçınmak gibi kapsayıcı dil kullanımı (Gouldsberry, 2022) ile işletme içi ve dışı iletişim kanallarının çeşitliliğe duyarlı olması gerekir.

4. Toplumsal Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Engellenmesi: Politika ve Stratejiler

Toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılık, kadınların iş yaşamında kariyer gelişimini ve ekonomik eşitliğini doğrudan kısıtlayan en önemli yapısal engellerden biridir. İşletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerine ulaşması için, bu ayrımcılığı sistematik olarak ortadan kaldırmaya yönelik proaktif ve ölçülebilir politikalar geliştirmesi zorunludur.

4.1. Ücret Eşitliği ve Şeffaflık Politikalarının Zorunluluğu

Toplumsal cinsiyet temelli ücret farkının (Gender Pay Gap) ortadan kaldırılması, iş yerinde eşitliğin sağlanmasının temel göstergesidir. Bu fark, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2018) ve Dünya Ekonomik Forumu (WEF, 2024) raporlarına göre küresel ölçekte devam eden önemli bir eşitsizlik sorunudur. İşletmeler, eşitlik ilkesini hayata geçirmek için ücretlendirme süreçlerinde şeffaflığı benimsemeli ve tüm çalışanlar arasında adil ücret uygulamalarını sağlamalıdır.

Politikalar, demografik farklılıklara rağmen ücret eşitliğinin düzenli olarak ölçülmesini ve izlenmesini zorunlu kılmalıdır. Bu sayede, mevcut maaş eşitsizliklerinin nedenleri yapısal olarak tespit edilerek giderilmesine yönelik somut önlemler alınabilir.

4.2. Önyargılardan Arındırılmış Kariyer Mekanizmaları

Ayrımcılığın en belirgin biçimde ortaya çıktığı işe alım ve terfi süreçlerinin, bilinçsiz önyargılardan (implicit bias) arındırılması kritik öneme sahiptir. Devine ve diğerlerinin (2012) araştırmalarına göre, bilinçsiz önyargıların azaltılması için uzun vadeli stratejiler ve eğitimler zorunludur.

Terfi ve atama süreçlerinde ise Bader, Bucher ve Sarabi (2023) tarafından vurgulanan, cinsiyet körü (gender-blind) politikaların etkileri bertaraf edilmelidir. Görünüşte tarafsız olan bu politikalar, erkek çalışanların seçilimini destekleyen örtük önyargılara yol açarak kadınların uluslararası görevlendirme gibi kariyer ilerlemesi için kritik deneyimlere erişimini sistematik olarak engellemektedir. Bu durum, üst düzey terfiler için uluslararası deneyimin bir kriter olması nedeniyle kadınların kariyerlerini kısıtlar. Bu engeli aşmak için yöneticilere yönelik farkındalık eğitimi verilmesi ve standart kararların dışına çıkan, bireyselleştirilmiş görevlendirme yaklaşımlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

4.3. Bakım Yükünü Dengeleyen ve Esnekliği Teşvik Eden Politikalar

Toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılığın önemli bir nedeni, kadınların üzerine düşen yoğun bakım ve ev sorumluluğu yüküdür. Bu yükün hafifletilmesi ve iş-yaşam dengesinin desteklenmesi amacıyla işletmeler:

- Esnek Çalışma Modelleri: Uzaktan veya yarı zamanlı roller gibi esnek çalışma imkânları sunulması, özellikle erkeklerin egemen olduğu alanlara kadın aday çekmeye yardımcı olurken, çalışanların iş-yaşam dengesi ihtiyaçlarını karşılar (TÜSİAD ve Koç Üniversitesi, 2020).
- Kreş ve Bakım Desteği: Özellikle KESK Kadın Meclisi'nin (2018) raporlarında tespit edildiği gibi, kamu ve özel sektörde uygun kreş ve çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması, kadınların işgücü piyasasından dışlanmasını önlemede hayati öneme sahiptir.

4.4. Kapsayıcı Liderlik ve Hesap Verebilirlik

Politikaların başarısı için üst yönetim desteği ve kapsayıcı liderlik modelinin benimsenmesi zaruridir. Ashikali, Groeneveld ve Kuipers (2021) tarafından belirtildiği gibi, kapsayıcı liderlik, kapsayıcı bir örgüt ikliminin oluşturulmasında kilit rol oynar.

Liderlerin bu alandaki hedeflerden sorumlu tutulması için:

- Performans Entegrasyonu: Çeşitlilik ve kapsayıcılık hedefleri, yöneticilerin performans değerlendirme sistemine entegre edilmelidir.
- Farkındalık Geliştirme: Liderlerin açıklığı ve şeffaflığı teşvik etmesine, kişisel önyargılar konusunda farkındalık oluşturmaya yardımcı olacak kapsayıcı liderlik eğitimleri düzenlenmelidir.

Bu sistematik adımlar, toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılığı yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal yapıların tamamında ortadan kaldırmayı hedeflemelidir.

Sonuç

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın (Ç&K) örgütsel yaşamda etkili bir şekilde hayata geçirilmesi, işletmelerin bilinçli, planlı ve sürekli çaba göstermesini gerektiren sistematik ve uzun soluklu bir dönüşüm sürecidir. İşletmelerin bu stratejileri tutarlı bir biçimde uygulaması, yalnızca örgütsel performansı ve pazar esnekliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların kendilerini değerli, dahil edilmiş hissettikleri, yenilikçi ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmış olur. Bu nedenle tüm paydaşların katılımının sağlanması ve sürecin üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, kurumsal başarı açısından kritik öneme sahiptir.

Liderler, Ç&K dönüşümünü yalnızca biçimsel bir politika olmaktan çıkarıp örgütsel yaşamın doğal ve işlevsel bir parçasına dönüştüren temel aktörlerdir. Kapsayıcı liderler, alçakgönüllülük, önyargı farkındalığı ve adalet duygusunu içtenlikle sergilerler. Bu liderler, farklı çalışanların kimlikleri veya geçmişleri nedeniyle karşılaşabilecekleri özgün zorlukları (kesişimsel baskıları) fark eder ve yönetim tarzlarını bu farklı ihtiyaçlara göre uyarlayabilirler. Liderlerin kapsayıcılığa yönelik kararlılığı, tüm örgüt genelinde güçlü ve yönlendirici bir mesaj etkisi yaratır. Nishii ve Mayer (2009), kapsayıcı liderliğin kişiler arası çatışmaları azalttığını ve ekip bütünlüğünü güçlendirdiğini göstermiştir. Bu liderlik tarzı yalnızca otoriteye dayanmaz; özgünlük temellidir—liderler dinler, empati kurar ve kapsayıcılık değerleriyle tutarlı davranırlar.

Ayrıca, çeşitlilik yönetiminde liderlik hesap verebilirlik gerektirir. Etkili liderler, çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili ölçülebilir hedefler belirler, ilerlemeyi düzenli olarak izler ve sonuçları şeffaf bir şekilde paylaşır. Bununla birlikte, çeşitlilik girişimlerinin sembolik düzeyde kalmaması için bu hedeflerin işe alımdan yenilik planlamasına kadar tüm stratejik karar süreçlerine entegre edilmesini sağlarlar.

Alan yazınında, Noon (2007) gibi bazı akademisyenler, çeşitliliğin yalnızca ekonomik bir araç olarak ele alınmaması gerektiği konusunda uyarıda bulunmuştur. Bu bakış açısına göre, çeşitliliği yalnızca kâr artırdığı için değerli görmek, onun etik ve toplumsal adalet boyutlarını göz ardı etme riski taşır. Dolayısıyla, çeşitlilik yalnızca ekonomik bir gereklilik değil, aynı zamanda adalet, eşitlik ve insan onurunu teşvik eden ahlaki bir zorunluluktur. Yine de, çeşitlilik, kapsayıcılık ve çeşitli örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkileri inceleyen geniş bir literatür bulunmaktadır. Örneğin, Herring (2009), ırksal ve cinsiyet çeşitliliğinin satış gelirleri, müşteri sayısı ve pazar payı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Benzer biçimde, McKinsey'nin (2018) küresel düzeyde yürüttüğü çalışmalar, liderlik kademelerinde daha yüksek çeşitliliğe sahip işletmelerin finansal olarak daha az çeşitli rakiplerine kıyasla daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, çeşitliliğin ahlaki ve işlevsel gerekçeleri arasındaki gerilim, alan yazındaki temel tartışmalardan biri olmaya devam etmektedir. Dengeli bir yaklaşım, her iki yönü de tanır: çeşitlilik, doğru şekilde yönetildiğinde hem etik açıdan gerekli hem de ekonomik olarak faydalıdır. Ayrıca, çeşitliliğin

organizasyonlara finansal ya da ekonomik açıdan faydalar sağlayabilecek bir kavram olarak ele alınması ve bu şekilde organizasyonlara pazarlanması, çalışanların yararına olacağından niyetten çok sonuca odaklanarak bu tip çalışmaların da artması gerektiği düşünülmektedir.

Dünya genelinde güncel çalışmalar, toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılık ve çeşitlilik yönetimi hakkında daha incelikli ve toplumsal adaleti göz önünde bulunduran bir yerden bizlere seslenmektedir. Örneğin, Bader, Bucher ve Sarabi'nin (2023) çalışması, kadın çalışanların küresel hareketlilik (global mobility) fırsatlarına erişimini kısıtlayan yapısal engelleri incelemektedir. Çalışma, kadınların uluslararası görevlendirmelerde hâlâ ciddi biçimde az temsil edildiğini belirterek bu durumun kökenine inmektedir. Çokuluslu şirketlerin (MNC) uyguladığı küresel hareketlilik politikalarının çoğunun cinsiyet körü (gender-blind) bir yaklaşıma dayanması, görünürde tarafsız olmasına rağmen, pratikte erkek çalışanların seçilimini destekleyen örtük önyargılara zemin hazırlamaktadır. Bu durum, kadınların uluslararası deneyim eksikliği yaşamasına yol açmakta ve uluslararası deneyimin üst düzey terfilerde kritik bir kriter olması nedeniyle kadınların kariyer ilerlemelerini kısıtlamaktadır. Çalışmanın özgün argümanı, Cinsiyet Çeşitliliği Yönetimi (GDM) ile Küresel Hareketlilik Yönetimi arasındaki stratejik bağlantı kopukluğunun, kadınların uluslararası kariyer fırsatlarına erişimini sistematik olarak engellediğidir. "Kimseye ayrıcalık tanımıyoruz" sloganıyla savunulan cinsiyet körü politikaların, aslında erkek normlarını yeniden ürettiği vurgulanmakta; yöneticiler, "uygunluk (fit)" değerlendirmelerinde erkek çalışanları varsayılan aday olarak görme eğiliminde olmaktadır. Bu çalışma, GDM ve global mobility arasındaki ilişkiyi stratejik düzeyde inceleyen ilk araştırmalardan biri olmasıyla alana önemli bir katkı sağlamakta ve karar vericilere farkındalık eğitimi verilmesi ve bireyselleştirilmiş görevlendirme yaklaşımlarının geliştirilmesi gibi politika önerilerinde bulunmaktadır.

Yine diğer bir güncel çalışmada Almeida ve diğerleri (2024), sistematik literatür taraması yaparak 2019-2024 yılları arasında yayımlanmış 48 makaleyi inceleyerek çeşitlilik yönetiminin örgütsel başarısı için bütüncül bir çerçeve sunmuşlardır. İnceleme sonucunda, çeşitliliğin yönetiminde yasa, örgüt kültürü ve toplumsal koşulların belirleyici faktörler olduğu tespit edilmiştir. Etkili insan kaynakları uygulamaları (kapsayıcı işe alım, mentorluk, eğitim) ve kapsayıcı liderlik, özellikle azınlık gruplarının memnuniyetini önemli

ölçüde artırmaktadır. Çeşitliliğe stratejik yatırım yapan örgütler, yenilikçilik, performans artışı ve yetenek çekimi gibi somut örgütsel avantajlar elde etmektedir. Çalışmanın özgün argümanı, etkili bir çeşitlilik yönetiminin çok düzeyli (organizasyonel ve toplumsal) ve kesişimsel (intersectional) bir yaklaşım gerektirdiğidir. Başarıyı belirleyen kilit faktörün, sadece politikaların varlığı değil, bu politikaların örgüt kültürüne ne kadar yerleştiği olduğu vurgulanmaktadır. Bu sistematik inceleme, güncel literatürü kapsamlı bir biçimde sınıflandırarak, çeşitlilik yönetiminin teoriden uygulamaya nasıl geçirileceğine dair bütüncül ve metodolojik bir çerçeve sunması açısından kritik öneme sahiptir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki güncel akademik çalışmalar, özellikle genç kadınların emek piyasasına entegrasyonu konusunda devam eden yapısal sorunlara odaklanmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye'deki ne eğitimde ne istihdamda ne de yetiştirmede (NEİY) olan gençlerin yaklaşık üçte ikisini kadınların oluşturduğunu ve bu oranın, 15-24 yaş grubundaki kadınlar için NEİY olma olasılığını erkeklerden 1,8 kat daha yüksek kıldığını saptamıştır. Bölgesel verilerle gerçekleştirilen panel veri analizinin bulguları, NEİY kadın oranını etkileyen faktörleri net bir şekilde göstermiştir (Nalbant-Efe, 2025). Bölgelerdeki yüksek genç ve yaşlı bağımlılık oranları ile işsizlik oranları, hanedeki bakım yükümlülüklerinin kadınları emek piyasasından çekmesine yol açan toplumsal normların etkisini destekleyerek NEİY kadın oranını anlamlı düzeyde artırmaktadır. Kamu eğitim harcamalarındaki artış, yükseköğrenim mezunu kadın oranının yükselmesi ve hizmet sektörünün GSYH içindeki payının genişlemesi, NEİY kadın oranını anlamlı şekilde düşürmektedir. Ayrıca İŞKUR tarafından işe yerleştirilen genç kadın sayısındaki artış, kadınların kalıcı istihdam olanağına kavuşmasını sağlayarak NEİY kapsamına girmelerini önleyebilmektedir.

Nalbant-Efe (2025), bu bulgular ışığında, NEİY kadın oranının düşürülmesi için eğitim ve istihdam alanlarında cinsiyet odaklı kamu politikalarının geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu, çeşitlilik yönetiminin sadece örgüt içi politikalarla değil, aynı zamanda ulusal düzeyde sosyal ve ekonomik müdahalelerle desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu örnekler, kadına yönelik genel bakışın ve anlayışın değişmeye başladığını, makalelerdeki kadın bakış açısının aslında feminist teorilere

oldukça yakınsamakta ve artık ele alınış şekli değişmeye başladığını ortaya koymaktadır. Türkiye'deki çalışmalar ve bakış açısı da aynı şekilde ilerleme kaydetmiştir. Her ne kadar hala diğer birçok gelişmiş ülkeden geride bir yerde olunsu da yavaşça bir ilerleme kaydedildiği görülmektedir. Kadınların işgücüne katılım oranları (%36,8) OECD ortalamalarının oldukça gerisinde kalırken, iş hayatına katılan kadınlar dahi hem yüksek işsizlik hem de yapısal ayrımcılıkla karşılaşmaktadır. Ortalama cinsiyete dayalı ücret farkı %15 ile %20 arasında seyrederek kadınların sistematik olarak daha az kazandığını ortaya koymakta; bu fark, büyük ölçüde kadınların ücretlerin düşük olduğu sektörlerde yoğunlaşması, üst yönetimde az temsil edilmesi (cam tavan) ve ücretsiz aile işçiliği gibi güvencesiz çalışma biçimlerinde yüksek oranlarda bulunmasından kaynaklanmaktadır. Evlilik, annelik ve çocuk bakımı gibi geleneksel rollerden kaynaklanan beklentiler ve kurumsal destek eksikliği ise kadınların kariyerlerini kesintiye uğratan veya tamamen sonlandıran en büyük engel olmaya devam etmektedir. Araştırmalar eğitim ve istihdam alanlarında cinsiyet odaklı kamu politikalarının geliştirilmesi gerektiğini vurgulamakta, çeşitlilik yönetiminin sadece örgüt içi politikalarla değil, aynı zamanda ulusal düzeyde sosyal ve ekonomik müdahalelerle desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Nalbant-Efe, 2025).

Çeşitlilik yönetimi, yasal uyum temelli bir uygulamadan, çağdaş örgütlerde stratejik ve etik bir zorunluluğa evrilmiştir. Zamanla anlamı ve yöntemleri değişse de temel hedefi değişmez bir nitelik taşır: tüm bireylerin katkı sağlayabildiği, aidiyet hissettiği ve gelişebildiği çalışma ortamları yaratmaktır. Etkili çeşitlilik yönetiminin anahtarı, onun hem ahlaki hem de pratik boyutlarının farkında olmaktır. Örgütler, çeşitliliğin yalnızca temsilden ibaret olmadığını; kapsayıcılık, adalet ve saygıda içerdiğini anlamalıdır. Liderlik, örgüt kültürü ve sürekli öğrenme bu sürecin temel yapı taşlarıdır. Sonuç olarak, çeşitlilik yönetimi bir varış noktası değil, sürekli bir yolculuktur. Toplumlar ve iş dünyası değiştikçe, kapsayıcılığı anlama ve uygulama biçimlerimiz de dönüşmelidir. Yalnızca kalıcı çaba, empati ve açık diyalog yoluyla, örgütler çeşitliliği bir zorluktan kalıcı bir güç ve yenilik kaynağına dönüştürebilir.

REFERANSLAR

- Accenture. (2020). Getting to Equal 2020: The Hidden Value of Culture Seekers (Rapor). Accenture Yayınları.
- AHRI (Australian HR Institute) (2024). 35 tips to help improve diversity & inclusion in your workplace. (<https://www.ahri.com.au/resources/ahri-diversity-equity-inclusion-maturity-model/35-tips-to-help-improve-diversity-inclusion-in-your-workplace>) (Erişim tarihi: 3 Aralık 2025).
- Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2024). Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliği Raporu (Veri Seti/Rapor). T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı.
- Ali, F. (2013). A multi-level perspective on equal employment opportunity for women in Pakistan. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(3), 289–309.
- Allport, G.W. (1954) *The Nature of Prejudice*. New York: Addison Wesley.
- Almeida, A. P. S., Do Amaral, M. R., Willerding, I. A. V., & Lapolli, É. M. (2024). Diversity management in organizations: An integrative systematic review. *ARACÊ*, 6(3), 5763-5783.
- Almqvist, A. L. (2008). Why Most Swedish Fathers and Few French Fathers Use Paid Parental Leave: An Exploratory Qualitative Study of Parents. *Fathering*, 6(2), 192-200.
- April, K., and Syed, J. (2021), *Belonging: Race, Intersectionality and Exclusion*. In Syed, J., and Özbilgin, M. (2nd Eds) *managing Diversity and Inclusion: An International Perspective*. London: Sage. pp. 142-193.
- Ashcraft, K. L., Muhr, S. L., Rennstam, J. ve Sullivan, K. (2012). Professionalization as a branding activity: Occupational identity and the dialectic of inclusivity-exclusivity. *Gender, Work and Organization*, 19(5), 467-488.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in fostering an inclusive climate: A cross-level analysis. *Public Management Review*, 23(7), 967–985.
- Asnicar, S. (2023). Diversity ve Inclusion in the Workplace: Key Strategies. (<https://www.diversityaustralia.com.au/diversity-inclusion-in-the-workplace-key-strategies/>). (Erişim tarihi: 3 Aralık 2025).

- Bader, B., Bucher, L., ve Sarabi, L. (2023). The strategic disconnect: How gender-blind mobility policies reproduce male norms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*.
- Barutçu, A. (2015). Bir Erkeklik Stratejisi: Özel Alanda Eril Suskunluk. *Fe Dergisi*, 7(1), 131-145.
- Baxter, J. (1997). Gender equality and participation in housework: A cross-national perspective. *Journal of Comparative Family Studies*, 28, 220-247.
- Berscheid, E., ve Hatfield, E. (1969). *Interpersonal Attraction*. Addison-Wesley.
- Bisin, A., Patacchini, E. Verdier, T. and Zenou, Y. (2011) Ethnic identity and labour market outcomes of immigrants in Europe, *Economic Policy*, 26 (65): 57–92.
- Björk, S. (2013). Doing morally intelligible fatherhood: Swedish fathers' accounts of their parental part-time work choices. *Fathering: A Journal of Theory, Research & Practice about Men as Fathers*, 11(2).
- Boyles, M. (2023). DEI: What it is ve How to Champion it in the Workplace. (<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-dei>). (Erişim tarihi: 3 Aralık 2025).
- Bradley, H. (1989). *Men's Work, Women's Work: A Sociological History of the Division of Labour in Employment*. London: Polity Press.
- Brewer, M. B. (2001). Ingroup identification and intergroup conflict: When does ingroup love become outgroup hate? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(1), 30–41.
- CCOHS (Canadian Centre for Occupational Health and Safety). (2024). *Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace*. (Kurumsal Yayın).
- Chodorow, N. J. (1994). *Femininities, Masculinities, Sexualities: Freud and Beyond*. London: Free Association Books Ltd.
- CIPD (27 November 2017) *Embracing Neurodiversity in the Workplace*. Available at www.cipd.co.uk/news-views/cipd-voice/issue-12/embracing-workplace-neurodiversity, Erişim tarihi: 2 Mart 2023.
- CIPD (21 June 2018) *Diversity and Inclusion in the Workplace: Understand What Diversity Means in the Workplace and How an Effective Diversity and Inclusion Strategy Can Support the Business*. Available at

- www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/factsheet, Erişim tarihi: 2 Mart 2023.
- Cox, T.H. (1991) The multicultural organization, *Academy of Management Executive*, 5: 45–56.
- Cox, T. (2001). Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity. Jossey-Bass.
- Cox, T., ve Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cross, E.Y., Katz, J.H., Miller, F.A. and Seashore, E.W. (eds) (1994) *The Promise of Diversity: Over 40 Voices Discuss Strategies for Eliminating Discrimination in Organisations*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Çarkoğlu, A., ve Kalaycıoğlu, E. (2012). Türkiye’de Aile, Toplumsal Cinsiyet ve Çalışma Yaşamı. (Rapor/Kitap).
- Daly, M. (1978). *Gyn/Ecology: The Metaethics of Radical Feminism*. Boston: Beacon.
- Devine, P. G., Forscher, P. S., Austin, A. J., & Cox, W. T. L. (2012). Long-term reduction in implicit bias: A comparison of extended contact and counter-stereotypic mental imagery. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(5), 1180–1187.
- DİSK-AR. (2019). Türkiye’de Çalışan Kadınların Sorunları Raporu. DİSK-AR Yayınları.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) ve WB (Dünya Bankası) (2009). Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı: Eğilimler, Belirleyici Faktörler ve Politika Çerçevesi. Rapor No 48508-TR, Dünya Bankası.
- Ely, R. J., ve Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Firstup. (2022). *The Comprehensive DEI Playbook: 7 Plays to Launch Your Culture of Inclusion*. (<https://www.hrmorning.com/wp-content/uploads/2022/09/DEI-Playbook-7-plays-to-launch-your-culture-of-inclusion.pdf>). (Erişim tarihi: 3 Aralık 2025).
- Ganeshan, P., ve Vethirajan, C. (2022). Workplace Inclusion and Organizational Performance: A Systematic Review. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(4), 1-15.

- Gardiner, J. (1978). Women's Domestic Labour. In Z. R. Eisenstein (Ed.), *Capitalist Patriarchy and the Case for Socialist Feminism* (pp. 168-204). Monthly Review Press.
- Gardiner, K. (2024). A Leadership Guide to Diversity ve Inclusion in the Workplace. (<https://positivepsychology.com/diversity-and-inclusion-in-the-workplace/>). (Erişim tarihi: 3 Aralık 2025).
- Gouldsberry, M. (2022). 9 Effective Diversity and Inclusion Strategies. (<https://www.betterworks.com/magazine/diversity-and-inclusion-strategies/>). (Erişim tarihi: 3 Aralık 2025).
- Gratton, L., Hailey, V. H., Kessler, I., ve Truss, K. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Greenwald, A. G., ve Krieger, L. H. (2006). Implicit bias: Scientific foundations. *California Law Review*, 94(4), 945-967.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., ve West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303.
- Hearn, J. (1987). *The Gender of Oppression: Men, Masculinity and the Critique of Marxism*. Wheatsheaf Books.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74, 208-224.
- International Labour Organization (ILO). (2018). *Global Wage Report 2018/19: Wage inequality in the world of work*. Geneva: ILO Publications.
- İŞKUR (2014). Türkiye İşgücü Piyasası Analizi: 2014- 1.dönem (Erişim tarihi: 2 Mart 2023).
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E.K., and Griebel, A. (2019) Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2018.1496125
- Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü. (2008). *Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü Raporu*. T.C. Başbakanlık.
- Kandola, R. and Fullerton, J. (1994) *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. London: IPD.

- KESK (Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu). (2022). Çalışan Kadınların Sorunları Anketi Raporu. KESK Yayınları.
- KESK Kadın Meclisi. (2018). Kamu Emekçisi Kadınların Çalışma Yaşamı ve Kreş Sorunu Raporu. KESK Yayınları.
- Kiradoo, G. (2022). Diversity, equity, and inclusion in the workplace: Strategies for achieving and sustaining a diverse workforce. *Advance Research in Social Science and Management*, 1, 139–151.
- Lai, Y. and Kleiner, B.H. (2001) How to conduct diversity training effectively, *Equal Opportunities International*, 20 (5/6/7): 14–18.
- Leca, B., ve Vranceanu, V. (2014). The Role of Education in Managing Diversity and Inclusion. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 21(3), 362–377.
- Lee, E. O. (2005). Gender Role Stereotypes in Traditional Korean Marriage: A Content Analysis of Marriage-Related Materials. *Korean Journal of Sociology*, 39(4), 105–128.
- Lockwood, N. R. (1986). Class, status and gender. In R. Crompton and M. Mann (Eds.), *Gender and Stratification*. London: Polity Press.
- Lonsdale, S. (1985). *Work and Inequality*. London: Macmillan.
- McKinsey. (2018). *Delivering through Diversity* (Rapor). McKinsey Yayınları.
- Metin, Ş., ve Kariman, R. A. (2013). Kadınların İşgücüne Katılımının Artırılması ve Çalışma Hayatının Desteklenmesi: TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No: 12. Türkiye Büyük Millet Meclisi.
- Miller, F. A. (1998). *The Inclusion Paradox*. The Kaleel Jamison Consulting Group.
- Miller, F.A. and Katz, J.H. (2002) *The Inclusion Breakthrough: Unleashing the Real Power of Diversity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mor Barak, M.E. (2014) *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (3rd ed.). London: Sage.
- Nalbant- Efe, G. (2025). Türkiye’de Ne Eğitimde Ne İstihdamdaki (NEİY) Genç Kadınlar: 2010-2023 Dönemi Bölgesel Analizi *Fiscaeconomia*, 9 (Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı), 293-320.
- Nishii, L. H., ve Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member

- exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.
- Nkomo, S.M., and Cox, T. (1996) Diversity identities in organizations, in S.R. Clegg, C. Hardy and W.R. Nord (eds) *Handbook of Organizations Studies*. London: Sage, pp. 338–56.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21, 773–784.
- Otaye-Ebede, L., and Akobo, L. (2021), Social and Psychological Perspectives in Diversity. In Syed, J., and Özbilgin, M. (2nd Eds) *managing Diversity and Inclusion: An International Perspective*. London: Sage. pp. 15-41.
- Otaye-Ebede, L., Priola, V. and Yerby, E. (2017), Diversity in Organizations: HRM and International Practices. In Budhwar, P., Crawshaw, J. and Davis, A. (2nd Eds) *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*. London: Sage.
- Özbilgin, M. and Tatli, A. (2011) Mapping out the field of equality and diversity: rise of individualism and voluntarism, *Human Relations*, 64 (9): 1229–53.
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges: Issues and Challenges*. *Sage Open*, 2(2). <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group ve Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Royall, S., McCarthy, V., ve Miller, G. J. (2022). Creating an Inclusive Workplace: The Effectiveness of Diversity Training. *Journal of Global Economy, Trade and International Business*, 2(1), 39–55.
- Sayer, A. (2011). *Why Things Matter to People: Social Science, Values and Ethical Life*. Cambridge University Press.
- Schooley, S. (2025). 10 Ways to Improve Workplace Diversity and Inclusion. (<https://www.business.com/articles/diversity-and-inclusion-examples/>). (Erişim tarihi: 3 Aralık 2025).

- Shackelford, W.G. (2003) The changing definition of workplace diversity, *Black Collegian*, 33 (2): 53.
- Sharma, P. (2024). Diversity and Inclusion in the Workplace: A Complete Guide. (<https://www.vantagecircle.com/en/blog/diversity-and-inclusion/>). (Erişim tarihi: 3 Aralık 2025).
- Spencer, S. J., Steele, C.M., and Quinn, D.M. (1999) Stereotype threat and women's math performance, *Journal of Experimental Social Psychology*, 35 (4): 4–28.
- Syed, J. (2008). The world is not enough: The problem of gender and globalization. *Journal of Management Development*, 27(5), 456-470.
- Syed, J. and Kramar, R. (2009) Socially responsible diversity management, *Journal of Management and Organization*, 15 (5): 639–51.
- Syed, J. and Özbilgin, M. (2009) A relational framework for international transfer of diversity management practices, *International Journal of Human Resource Management*, 20 (12): 2435–53.
- Tajfel, H., ve Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational Identity: A Reader*, 276-285.
- Tajfel, H., ve Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel ve W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- TBMM (Türkiye Büyük Millet Meclisi). (2013). Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Tutanakları (İlgili Dönem). TBMM Yayınları.
- Thomas, R. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New York: Amacom.
- Thomas, R.R. (1992) Managing diversity: a conceptual framework, in S.E. Jackson (ed.) *Diversity in the Workplace*. New York: Guilford Press.
- Thomas, D.A. and Ely, R.J. (1996) Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, 74: 79–90.
- Turnbull, H. (2014). The illusion of inclusion. *Business Expert Press*.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2015). Zaman Kullanım Araştırması 2014-2015, Haber Bülteni, Sayı: 18627. TÜİK Yayınları.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2024). Hanehalkı İşgücü İstatistikleri, Haber Bülteni (İlgili Dönem). TÜİK Yayınları.
- TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği) ve Koç Üniversitesi. (2020). Türkiye’de İş Yaşamında Kadın Raporu. TÜSİAD Yayınları.

- UN Women (Birleşmiş Milletler Kadın Birimi). (2022). Türkiye’de Kadınların Ev İçi Emegi Raporu. UN Women Yayınları.
- UN Women (Birleşmiş Milletler Kadın Birimi). (2024). Türkiye Kadın İşgücü Piyasası İstatistikleri (İlgili Dönem). UN Women Yayınları.
- Van Buren III, H. J. (2021), Intersectionality in the Workplace. In Syed, J., and Özbilgin, M. (2nd Eds) managing Diversity and Inclusion: An International Perspective. London: Sage. pp. 354-382.
- Walby, S. (1986). Patriarchy at Work: Patriarchal and Capitalist Relations in Employment. London: Polity Press.
- Wavre, S. P., Kuknor, S. C., Dhaktod, P. ve Khokale, S. (2024). Learning engagement interventions to enhance diversity, equity and inclusivity culture at workplace. *Journal of Workplace Learning*, 36(8), 637-657.
- Wilson, M. (1995). The missing link: Class, race, gender and the failure of sociological theory. *Feminist Review*, 50(1), 77-99.
- Witz, A. (1994). The challenge of post-structuralism for feminist theory. In H. L. Radtke ve H. J. Stam (Eds.), *Gender and Knowledge: Feminist Critiques of the Social Sciences* (pp. 165–183). Sage Publications.
- World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2024/> (Erişim tarihi: 3 Aralık 2025).
- Wright, E. O. (1989). *The Debate on Classes*. London: Verso.
- Yang, Y., ve Aldrich, H. (2014). The social embeddedness of women’s entrepreneurship: A comparison of China and the U.S. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(2), 108–132.
- Zheng, L. (2022). *DEI Deconstructed: Your No-Nonsense Guide to Doing the Work and Doing It Right*. Berrett-Koehler.
-

*Dil bilgisi ve şekil şartları açısından değerlendirilmesi ve referansların yazımı için yapay zeka programlarından faydalanılmıştır.

BÖLÜM 6

SON ADIM TESLİMATTA KİTLE KAYNAK LOJİSTİĞİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, UYGULAMALAR VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTU

Öğr. Gör. Dr. Şakir MİRZA¹

¹ Uşak Üniversitesi, Eşme Meslek Yüksekokulu, Lojistik Bölümü, Uşak, Türkiye.
sakir.mirza@usak.edu.tr, orcid id:0000-0003-4869-864X

1. GİRİŞ

Küreselleşme, dijitalleşme ve e-ticaret hacmindeki hızlı büyüme, lojistik ve tedarik zinciri yönetimini işletmeler için stratejik bir rekabet alanı hâline getirmiştir (Christopher, 2016; Mentzer vd., 2001). Günümüzde lojistik faaliyetler yalnızca ürünlerin fiziksel hareketini kapsamakla kalmamakta; aynı zamanda müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, maliyet etkinliği ve sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu hedefleri de içermektedir (Grant vd., 2017). Bu bağlamda, tedarik zincirinin en karmaşık ve maliyetli aşamalarından biri olan son adım teslimat (last-mile delivery), hem akademik literatürde hem de uygulamada giderek daha fazla ilgi görmektedir (Gevaers vd., 2014).

Son adım teslimat, ürünlerin dağıtım merkezlerinden nihai tüketiciye ulaştırıldığı süreci ifade etmekte olup, toplam lojistik maliyetlerin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Boysen vd., 2021). Özellikle kentsel alanlarda artan nüfus yoğunluğu, trafik sıkışıklığı ve çevresel kısıtlar, geleneksel dağıtım modellerinin etkinliğini sınırlamakta ve alternatif teslimat yaklaşımlarının geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Savelsbergh ve Van Woensel, 2016). Buna ek olarak, tüketicilerin daha hızlı, esnek ve düşük maliyetli teslimat beklentileri, işletmeler üzerinde ciddi bir operasyonel baskı yaratmaktadır (Lim vd., 2018).

Bu dönüşüm süreci içerisinde kitle kaynak lojistiği (crowd logistics), son adım teslimata yönelik yenilikçi bir çözüm olarak ön plana çıkmaktadır. Kitle kaynak lojistiği, lojistik faaliyetlerin dijital platformlar aracılığıyla bağımsız bireyler tarafından gerçekleştirilmesini esas almakta ve paylaşım ekonomisi ile platform ekonomisi yaklaşımlarının lojistik alanına uyarlanmış bir biçimi olarak değerlendirilmektedir (Howe, 2006; Mladenow vd., 2016). Mobil bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, akıllı telefon kullanımının yaygınlaşması ve konum tabanlı hizmetlerin gelişmesi, bu modelin hızlı biçimde benimsenmesini mümkün kılmıştır (Chen vd., 2018).

Bununla birlikte, kitle kaynak lojistiği yalnızca teknolojik bir yenilik değil; aynı zamanda ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları olan çok katmanlı bir sistemdir. Kitle çalışanların motivasyonu, hizmet kalitesi, güven, veri güvenliği ve algoritmik yönetim mekanizmaları, bu modelin sürdürülebilirliği açısından kritik faktörler arasında yer almaktadır (Huang vd., 2019; Liang vd., 2022). Bu nedenle, kitle kaynak lojistiğinin son adım teslimat bağlamında bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir.

Bu çalışma, son adım teslimat ve kitle kaynak lojistiğini kavramsal ve uygulamalı boyutlarıyla inceleyerek; mevcut literatürü sistematik biçimde değerlendirmeyi, karşılaşılan fırsat ve zorlukları ortaya koymayı ve geleceğe yönelik çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, hem akademik literatüre hem de lojistik sektörü uygulayıcılarına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda da araştırmada öncelikle son adım teslimat, kitle kaynak lojistiği kavramları açıklanmış, daha sonra Kitle Kaynak Lojistik Modelleri ve Kentsel Lojistik Boyutu incelenmiştir. Sonra da Kitle Kaynak Lojistiğinde Operasyonel Zorluklar, Güven ve Veri Güvenliği açıklanarak literatür taramasına yer verilmiştir. Son olarak ta araştırma sonuçlarını ve önerilerini içeren sonuç bölümü ile araştırma tamamlanmıştır.

2. SON ADIM TESLİMAT KAVRAMI VE LOJİSTİKTE DÖNÜŞÜM

Lojistik sistemler, bir organizasyonun faaliyetlerini sürdürülebilir biçimde devam ettirebilmesi açısından kritik bir altyapı işlevi görmektedir. Özellikle müşteri odaklı rekabetin yoğunlaştığı günümüz küresel ekonomisinde, lojistik faaliyetlerin etkinliği yalnızca maliyet avantajı sağlamakla sınırlı kalmamakta aynı zamanda müşteri memnuniyeti, marka algısı ve hizmet kalitesi üzerinde de belirleyici olmaktadır (Christopher, 2016). Bu bağlamda lojistiğin en kritik aşamalarından biri olarak değerlendirilen son adım teslimat (last-mile delivery), ürünün nihai müşteriye ulaştırıldığı aşama olması nedeniyle tedarik zincirinin en görünür ve en karmaşık bileşenlerinden biri hâline gelmiştir.

Son adım teslimat, genel olarak dağıtım merkezinden veya yerel depodan müşterinin belirlediği teslimat noktasına kadar olan süreci ifade etmektedir (Gevaers vd., 2011). Bu süreç, tedarik zincirinin diğer aşamalarına kıyasla daha yüksek maliyetlere, daha fazla belirsizliğe ve operasyonel karmaşıklığa sahiptir. Literatürde son adım teslimat maliyetlerinin toplam lojistik maliyetlerin %40–50'sine kadar ulaşabildiği belirtilmektedir (Savelsbergh & Van Woensel, 2016). Bu durum, son adım teslimatın hem işletmeler hem de şehir lojistiği açısından stratejik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

E-ticaretin hızlı büyümesi, tüketicilerin teslimat hızına yönelik beklentilerinin artması, son adım teslimat süreçlerini daha da karmaşık hâle getirmiştir (Hübner vd, 2016). Ayrıca işletmelerin özellikle müşteri

memnuniyetini sağlayarak rekabet avantajı kazanmak amacıyla son zamanlarda daha yaygın kullanmaya başladıkları bütüncül kanal uygulamaları da bu aşamada gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerin karmaşıklaşmasına neden olan önemli etkenler arasındadır (Dağdeviren, 2022). Günümüzde tüketiciler yalnızca ürünün teslim edilmesini değil; aynı gün teslimat, zaman aralığı seçimi, esnek teslimat noktaları ve düşük teslimat maliyetleri gibi ek hizmetleri de talep etmektedir. Bu talepler, geleneksel lojistik dağıtım modellerinin yetersiz kalmasına neden olmakta ve yeni dağıtım çözümlerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Son adım teslimatın karşılaştığı temel sorunlar arasında yüksek operasyonel maliyetler, trafik yoğunluğu, çevresel etkiler, teslimat başarısızlıkları ve iş gücü verimliliği yer almaktadır (Taniguchi vd, 2016). Özellikle kentsel alanlarda artan nüfus yoğunluğu ve şehir içi trafik sorunları, teslimat sürelerinin uzamasına ve karbon emisyonlarının artmasına yol açmaktadır. Bu nedenle son adım teslimat yalnızca lojistik işletmelerin değil, aynı zamanda kamu otoritelerinin ve şehir planlamacılarının da gündeminde yer alan çok boyutlu bir problem alanı hâline gelmiştir.

Bu sorunlara çözüm üretmek amacıyla literatürde farklı son adım teslimat modelleri önerilmektedir. Mikro depolar, teslimat dolapları (locker sistemleri), otonom araçlar, insansız hava araçları (drone) ve kitle kaynak lojistiği bu modeller arasında öne çıkmaktadır (Boysen vd., 2021). Özellikle esnekliği ve ölçeklenebilir yapısı nedeniyle kitle kaynak lojistiği, son yıllarda hem akademik literatürde hem de uygulamada dikkat çekici bir çözüm alternatifi olarak değerlendirilmektedir.

3. KİTLE KAYNAK LOJİSTİĞİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE KURAMSAL TEMELLERİ

Kitle kaynak kullanımı (crowdsourcing) kavramı ilk kez Howe (2006) tarafından ortaya atılmış ve bir organizasyonun belirli görevleri geniş ve tanımlanmamış bir kitleye çevrimiçi platformlar aracılığıyla devretmesi şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşım, paylaşım ekonomisi ve platform ekonomisi ile yakından ilişkili olup, bireylerin sahip oldukları atıl kaynakları ekonomik değere dönüştürmelerine olanak tanımaktadır (Botsman ve Rogers, 2010). Kitle kaynak lojistiği ise bu yaklaşımın lojistik faaliyetlere uyarlanmış bir biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle kitle kaynak

lojistiği, lojistik hizmetlerin profesyonel çalışanlar yerine bağımsız bireyler tarafından, dijital platformlar aracılığıyla yerine getirilmesini ifade etmektedir (Mladenow vd., 2016).

Sampaio vd. (2019), kitle kaynak lojistiği uygulamalarının son adım teslimat süreçlerinde nasıl değerlendirilebileceğini ve bu uygulamaların geleneksel lojistik sistemlerle hangi biçimlerde bütünleştirilebileceğini kavramsal bir model üzerinden açıklamaktadır. Bu modele göre, şehir dışında konumlanan bir dağıtım merkezi, teslimat faaliyetlerini ya geleneksel bir lojistik hizmet sağlayıcısı aracılığıyla yürütebilmekte ya da toplu taşıma araçlarında mevcut olan atıl kapasiteden yararlanabilmektedir. Kent içi dağıtım aşamasında ise özel araçlarıyla seyahat eden bireyler, mal akışının belirli bir bölümünü üstlenerek sürece dâhil olabilmektedir. Bunun yanı sıra, profesyonel bir teslimat firması, her gün düzenli olarak işe gidip gelen yolcuları, paketleri varış noktalarına (işyeri veya konutlarına) yakın bir noktaya ulaştırmak üzere görevlendirebilmektedir. Kitle kaynak lojistiği kapsamında bireylerin, bisiklet kiralama hizmetlerinden indirim elde etmek karşılığında teslimat faaliyetlerine katılması da mümkün olabilmektedir. Teslimat sürecini daha esnek ve erişilebilir hâle getirmek amacıyla, komşuların paketleri müşteri adına teslim alması, geçici olarak depolaması ve nihai teslimatı gerçekleştirmesi söz konusu olabilmektedir. Ayrıca, şehrin farklı bölgelerine veya büyük yerleşim alanlarına yerleştirilen teslimat dolapları sayesinde teslimat başarısının artırılması ve teslim edilemeyen paket oranlarının azaltılması da hedeflenmektedir. İfade edilen bu süreçler Şekil 1’deki gibi gerçekleşmektedir (Sampaio vd., 2019).



Şekil 1: Son Adım Teslimatlarda Kitle Kaynak Lojistik Kullanımı

Kaynakça: Sampaio vd. 2019.

Kitle kaynak lojistiğinin teorik temelleri incelendiğinde, paylaşım ekonomisi, işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli görüş gibi farklı yaklaşımlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Paylaşım ekonomisi perspektifinden bakıldığında, kitle kaynak lojistiği bireylerin sahip oldukları boş zaman ve taşıma kapasitesini ekonomik değere dönüştürmesine imkân tanımaktadır (Belk, 2014). İşlem maliyeti teorisi açısından ise, bu modelin geleneksel lojistik sistemlere kıyasla sabit maliyetleri azaltarak daha esnek bir yapı sunduğu ifade edilmektedir (Williamson, 1985).

Kaynak temelli görüş bağlamında değerlendirildiğinde, kitle kaynak lojistiği işletmelere dış kaynaklardan esnek ve hızlı bir şekilde erişilebilen bir lojistik kapasite sunmaktadır (Barney, 1991). Özellikle talebin dalgalandığı dönemlerde, işletmelerin ek iş gücü ve araç yatırımı yapmadan kapasite artırabilmesi önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu yönüyle kitle kaynak lojistiği, dinamik pazar koşullarına uyum sağlama konusunda stratejik bir araç olarak görülmektedir.

Dijital platformlar, kitle kaynak lojistiğinin temel yapı taşı oluşturumaktadır. Bu platformlar aracılığıyla siparişler, kitle çalışanlara atanmakta; rota planlaması, performans izleme ve ödeme süreçleri merkezi bir sistem üzerinden yönetilmektedir (Fan vd., 2020). Platform-temelli bu yapı, P2U (platform-to-user) modeli olarak adlandırılmakta ve geleneksel B2C veya B2B lojistik modellerinden ayrılmaktadır.

Kitle kaynak lojistiğinin yaygınlaşmasında mobil bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler belirleyici bir rol oynamıştır. Akıllı telefonlar, GPS tabanlı konum servisleri ve mobil ödeme sistemleri sayesinde, bireylerin teslimat faaliyetlerine katılımı kolaylaşmış ve bu model geniş kitleler tarafından benimsenmiştir (Rai vd., 2017). Özellikle yemek teslimatı ve hızlı tüketim ürünlerinde kitle kaynak lojistiği, son adım teslimatın temel unsurlarından biri hâline gelmiştir.

4. KİTLE KAYNAK LOJİSTİK MODELLERİ VE PLATFORM TABANLI YAPILAR

Kitle kaynak lojistiği, uygulamada farklı işleyiş biçimleri ve organizasyonel modeller altında ele alınmaktadır. Bu modeller, platformun rolü, kitle çalışanların sisteme katılım düzeyi ve teslimat sürecinin kontrol derecesine göre farklılaşmaktadır. Literatürde kitle kaynak lojistik modelleri

genel olarak tam açık, yarı açık ve hibrit yapılar şeklinde sınıflandırılmaktadır (Mladenow vd., 2016; Buldeo Rai vd., 2017).

Tam açık modellerde, teslimat görevleri platform üzerinden geniş bir kitleye sunulmakta ve kitle çalışanlar bu görevleri gönüllü olarak üstlenmektedir. Bu yapıda platform, yalnızca aracılık ve koordinasyon rolü üstlenirken, teslimat sürecinin büyük bölümü bireysel kuryeler tarafından yürütülmektedir. Bu model, esneklik ve ölçeklenebilirlik açısından önemli avantajlar sağlamakla birlikte, hizmet kalitesi ve güvenlik açısından belirli riskler barındırmaktadır (Chen vd., 2018).

Yarı açık modellerde ise platform, kitle çalışanların sisteme katılımını belirli kriterlere bağlamakta ve teslimat süreçlerini daha sıkı biçimde kontrol etmektedir. Bu tür yapılarda eğitim, performans değerlendirmesi ve puanlama sistemleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Böylece platform, hizmet kalitesini belirli bir standardın üzerinde tutmayı amaçlamaktadır (Buldeo Rai vd., 2017).

Hibrit modeller ise geleneksel lojistik hizmet sağlayıcıları ile kitle kaynak lojistiğinin birlikte kullanıldığı yapıları ifade etmektedir. Bu modelde, yoğun dönemlerde veya belirli bölgelerde ek kapasite ihtiyacını karşılamak amacıyla kitle çalışanlardan yararlanılmaktadır. Hibrit yapı, operasyonel esneklik sağlarken aynı zamanda kalite ve güvenlik risklerini azaltmayı hedeflemektedir (Bin vd., 2020).

Platform ekonomisi perspektifinden bakıldığında, kitle kaynak lojistik platformları çok taraflı pazar yapısına sahiptir. Bu platformlar, müşteriler, kitle çalışanlar ve işletmeler arasında etkileşim sağlayan dijital araçlar olarak konumlanmaktadır (Evans ve Schmalensee, 2016). Platformun başarısı, bu taraflar arasındaki ağ etkilerinin etkin biçimde yönetilmesine bağlıdır. Özellikle kitle çalışan sayısının artması, teslimat sürelerini kısaltmakta ve hizmet erişilebilirliğini artırmaktadır.

Ancak platformların büyümesi beraberinde yönetim sorunlarını da getirmektedir. Sipariş tahsisi algoritmaları, ücretlendirme politikaları ve performans değerlendirme sistemleri, kitle çalışanların platformda kalıcı olma kararlarını doğrudan etkilemektedir (Huang vd., 2020). Bu nedenle platform tasarımı, yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda davranışsal ve yönetsel unsurları da içermektedir.

Kitle kaynak lojistik platformlarının başarısında algoritmik yönetim önemli bir rol oynamaktadır. Sipariş atama, rota optimizasyonu ve teslimat

sürelerinin tahmini gibi süreçler büyük ölçüde algoritmalar aracılığıyla yürütülmektedir. Bu durum, operasyonel verimliliği artırırken, kitle çalışanlar açısından şeffaflık ve adalet algısına ilişkin tartışmaları da beraberinde getirmektedir (Kellogg vd., 2020).

5. SON ADIM TESLİMATTA PERFORMANS, MALİYET VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Son adım teslimatın performansı, lojistik sistemin genel başarısını belirleyen temel unsurlardan biridir. Performans değerlendirmesi, maliyet, hız, güvenilirlik, esneklik ve müşteri memnuniyeti gibi çok boyutlu kriterler üzerinden ele alınmaktadır (Mentzer vd., 2001). Kitle kaynak lojistiği, bu boyutlar üzerinde hem fırsatlar hem de riskler barındırmaktadır.

Maliyet açısından değerlendirildiğinde, kitle kaynak lojistiği geleneksel teslimat modellerine kıyasla sabit maliyetleri azaltma potansiyeline sahiptir. Araç yatırımı, personel istihdamı ve bakım giderleri gibi maliyet kalemlerinin büyük ölçüde bireylere devredilmesi, işletmeler için önemli bir avantaj oluşturmaktadır (Buldeo Rai vd., 2017). Özellikle talebin dalgalandığı dönemlerde, işletmelerin kapasiteyi esnek biçimde ayarlayabilmesi maliyet etkinliği sağlamaktadır.

Teslimat hızı ve esneklik, kitle kaynak lojistiğinin öne çıkan güçlü yönleri arasında yer almaktadır. Kentsel alanlarda geniş bir kitle çalışan ağına sahip olmak, siparişlerin müşteriye daha kısa sürede ulaştırılmasını mümkün kılmaktadır. Aynı gün veya birkaç saat içinde teslimat gibi hızlı hizmet seçenekleri, müşteri memnuniyetini artıran önemli faktörler arasında yer almaktadır (Hübner vd., 2016).

Bununla birlikte, hizmet kalitesi ve güvenilirlik açısından bazı zorluklar söz konusudur. Kitle çalışanların profesyonel lojistik personeline kıyasla daha sınırlı eğitim ve deneyime sahip olması, teslimat hataları ve müşteri şikâyetleri riskini artırabilmektedir (Mladenow vd., 2016). Bu nedenle platformlar, performans puanlama sistemleri ve müşteri geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla kaliteyi kontrol etmeye çalışmaktadır.

Müşteri memnuniyeti, son adım teslimatın başarısını doğrudan etkileyen bir diğer kritik boyuttur. Literatürde teslimat hızı, zamanında teslimat, ürünün hasarsız ulaşması ve iletişim kalitesi müşteri memnuniyetinin temel belirleyicileri arasında gösterilmektedir (Vakulenko vd., 2019). Kitle kaynak

lojistiği, özellikle hız ve erişilebilirlik açısından müşteri beklentilerini karşılamakta başarılı olurken, tutarlılık ve standartlaşma konularında geliştirilmesi gereken alanlar barındırmaktadır.

Son adım teslimatta performans ölçümüne yönelik olarak çeşitli göstergeler kullanılmaktadır. Teslimat süresi, teslimat başarısızlık oranı, maliyet başına teslimat ve müşteri memnuniyet skorları bu göstergeler arasında yer almaktadır. Kitle kaynak lojistiği uygulamalarında bu göstergelerin gerçek zamanlı olarak izlenebilmesi, dijital platformlar sayesinde mümkün hâle gelmiştir (Chen vd., 2018).

Genel olarak değerlendirildiğinde, kitle kaynak lojistiği son adım teslimatta önemli performans avantajları sunmakla birlikte, kalite ve güvenilirlik konularında dikkatli bir yönetim yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda teknoloji, süreç tasarımı ve insan faktörünün birlikte ele alınması gerekmektedir.

6. KİTLE KAYNAK LOJİSTİĞİ, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KENTSEL LOJİSTİK BOYUTU

Son adım teslimat faaliyetlerinin yoğunlaşması, özellikle büyük şehirlerde trafik sıkışıklığı, hava kirliliği ve gürültü gibi çevresel sorunları daha görünür hâle getirmiştir. Bu bağlamda kentsel lojistik, yalnızca işletme performansı açısından değil; aynı zamanda çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik açısından da ele alınması gereken bir alan hâline gelmiştir (Taniguchi vd., 2016). Kitle kaynak lojistiği, sunduğu esnek yapı nedeniyle sürdürülebilir kentsel lojistik çözümleri arasında önemli bir potansiyele sahiptir.

Sürdürülebilirlik literatüründe lojistik faaliyetler genellikle ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarıyla değerlendirilmektedir (Elkington ve Rowlands, 1999). Kitle kaynak lojistiği, bu üç boyut açısından hem fırsatlar hem de riskler barındırmaktadır. Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde, işletmeler için maliyetleri düşürmesi ve kapasite esnekliği sağlaması önemli bir avantajdır. Çevresel açıdan ise mevcut ulaşım kaynaklarının daha etkin kullanılmasına imkân tanınması, potansiyel bir sürdürülebilirlik katkısı olarak görülmektedir (Buldeo Rai vd., 2017).

Kitle kaynak lojistiğinde teslimatların büyük bir kısmı bisiklet, motosiklet veya hâlihazırda kullanılan bireysel araçlarla gerçekleştirilmektedir. Bu durum, yeni araç yatırımı gereksinimini azaltarak kaynak kullanımını

optimize etmektedir. Özellikle bisikletli ve yaya kuryelerin kullanıldığı modeller, karbon emisyonlarının azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Buldeo Rai vd., 2018). Ancak özel otomobil kullanımının yoğun olduğu durumlarda, teslimat sayısındaki artışın trafik yoğunluğunu ve emisyonları artırabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Bu noktada kitle kaynak lojistiğinin çevresel etkilerinin, uygulama biçimine ve yerel koşullara bağlı olarak değiştiği söylenebilir. Literatürde bazı çalışmalar, doğru rota planlaması ve teslimat yoğunluğunun optimize edilmesi hâlinde kitle kaynak lojistiğinin geleneksel dağıtım modellerine kıyasla daha düşük karbon ayak izi oluşturabileceğini ortaya koymaktadır (Gevaers vd., 2011). Buna karşılık plansız ve denetimsiz uygulamaların çevresel faydayı azaltabileceği belirtilmektedir.

Kentsel lojistik perspektifinden bakıldığında, kitle kaynak lojistiği şehir içi teslimatlarda esnek ve yerel çözümler sunmaktadır. Yerel kuryelerin mahalle ölçeğinde faaliyet göstermesi, teslimat mesafelerini kısaltmakta ve teslimat başarısızlıklarını azaltmaktadır. Ayrıca teslimat dolapları, mikro depolar ve yerel dağıtım noktaları ile entegre edilen kitle kaynak modelleri, kentsel lojistik sistemlerin verimliliğini artırmaktadır (Boysen vd., 2021).

Bununla birlikte, kitle kaynak lojistiğinin sosyal sürdürülebilirlik boyutu da tartışmalıdır. Kitle çalışanların çalışma koşulları, gelir güvencesi ve sosyal haklara erişimi, bu modelin eleştirilen yönleri arasında yer almaktadır (Kellogg vd., 2020). Bu nedenle sürdürülebilir kitle kaynak lojistiği uygulamalarının, yalnızca çevresel değil, aynı zamanda sosyal boyutları da dikkate alan bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir.

7. KİTLE ÇALIŞAN DAVRANIŞI, MOTİVASYON VE SÜREKLİ KATILIM

Kitle kaynak lojistiği sistemlerinin başarısı, büyük ölçüde kitle çalışanların platforma katılımına ve bu katılımın sürekliliğine bağlıdır. Bu nedenle kitle çalışan davranışlarına olan ilgi literatürde giderek artmaktadır. Özellikle bireylerin neden kitle kaynak lojistiği faaliyetlerine katıldıkları ve bu faaliyetleri sürdürme kararlarını hangi faktörlerin etkilediği önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır (Huang vd., 2020).

Motivasyon teorileri çerçevesinde değerlendirildiğinde, kitle çalışanların katılım davranışlarının hem içsel hem de dışsal motivasyon unsurlarıyla

şekillendiği görülmektedir. Dışsal motivasyon faktörleri arasında gelir elde etme, esnek çalışma saatleri ve ek kazanç imkânı öne çıkmaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Özellikle yarı zamanlı çalışanlar ve öğrenciler için kitle kaynak lojistiği, cazip bir gelir alternatifi sunmaktadır. İçsel motivasyon unsurları ise bağımsızlık hissi, esneklik ve kendi zamanını yönetebilme gibi faktörlerle ilişkilidir. Kitle çalışanlar, geleneksel istihdam ilişkilerinden farklı olarak, ne zaman ve ne kadar çalışacaklarına kendileri karar verebilmektedir. Bu durum, özellikle esnek çalışma arayan bireyler açısından önemli bir çekicilik unsuru oluşturmaktadır (Belk, 2014). Ancak motivasyonun sürekliliği, yalnızca gelir düzeyiyle açıklanamamaktadır. Literatürde platformların sunduğu ücretlendirme politikaları, prim sistemleri, performans puanları ve ödül mekanizmalarının kitle çalışanların platformda kalma niyetini doğrudan etkilediği belirtilmektedir (Xie vd., 2023). Algılanan adalet ve şeffaflık düzeyi, bu süreçte kritik bir rol oynamaktadır.

Algoritmik yönetim uygulamaları, kitle çalışan davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Sipariş atama algoritmaları, rota önerileri ve performans değerlendirme sistemleri, çalışanların gelir düzeyini ve iş yükünü doğrudan etkilemektedir. Algoritmaların şeffaf olmaması veya adaletsiz algılanması, kitle çalışanların memnuniyetsizliğine ve platformdan ayrılmasına yol açabilmektedir (Kellogg vd., 2020). Sürekli katılım davranışı literatürde, bireylerin platformda uzun vadeli olarak aktif kalma niyeti şeklinde tanımlanmaktadır. Bu davranışı etkileyen faktörler arasında algılanan fayda, iş tatmini, platform güveni ve sosyal etkileşim yer almaktadır (Huang vd., 2020). Özellikle platform ile kurulan güven ilişkisi, kitle çalışanların uzun vadeli katılımında belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, çevrimiçi yorumlar ve kullanıcı geri bildirimlerinin kitle çalışan davranışlarını anlamada önemli bir veri kaynağı bulunduğunu göstermektedir. Platformlara ilişkin ücret, rota planlaması, müşteri tutumları ve destek hizmetlerine yönelik değerlendirmeler, kitle çalışanların deneyimlerini doğrudan yansıtmaktadır. Bu nedenle nitel veri analizine dayalı çalışmalar, anket temelli araştırmaları tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir.

8. KİTLE KAYNAK LOJİSTİĞİNDE OPERASYONEL ZORLUKLAR, GÜVEN VE VERİ GÜVENLİĞİ

Kitle kaynak lojistiği, sunduğu esneklik ve maliyet avantajlarına rağmen çeşitli operasyonel zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu zorluklar, sistemin sürdürülebilirliği ve ölçeklenebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Literatürde öne çıkan temel sorun alanları; hizmet kalitesi, güven, veri güvenliği, yasal düzenlemeler ve yönetim mekanizmaları etrafında şekillenmektedir (Mladenow vd., 2016; Buldeo Rai vd., 2017).

Hizmet kalitesi, kitle kaynak lojistiğinin en çok tartışılan yönlerinden biridir. Kitle çalışanların profesyonel lojistik personeline kıyasla farklı eğitim ve deneyim düzeylerine sahip olması, teslimat süreçlerinde standartlaşmayı zorlaştırmaktadır. Teslimat gecikmeleri, ürün hasarları ve müşteriyle iletişim sorunları, hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir (Chen vd., 2018). Bu nedenle platformlar, performans puanlama sistemleri, müşteri geri bildirimleri ve yaptırım mekanizmaları aracılığıyla kaliteyi kontrol altına almaya çalışmaktadır.

Güven boyutu, hem müşteriler hem de kitle çalışanlar açısından kritik bir unsurdur. Müşteriler açısından güven; ürünün zamanında, doğru ve hasarsız teslim edilmesi ile kişisel verilerin korunması anlamına gelmektedir. Kitle çalışanlar açısından ise güven, adil ücretlendirme, şeffaf sipariş dağılımı ve platformun verdiği taahhütleri yerine getirmesi ile ilişkilidir (Huang vd., 2020). Güvenin zedelenmesi, hem müşteri memnuniyetinin düşmesine hem de kitle çalışanların platformdan ayrılmasına yol açabilmektedir.

Veri güvenliği ve gizlilik, dijital platformların yaygınlaşmasıyla birlikte daha da önem kazanmıştır. Kitle kaynak lojistik platformları, konum bilgileri, müşteri adresleri, ödeme verileri ve performans verileri gibi çok sayıda hassas bilgiyi işlemektedir. Bu verilerin korunamaması durumunda, hem yasal yaptırımlar hem de itibar kaybı riski ortaya çıkmaktadır (Martin, 2016). Özellikle Genel Veri Koruma Yönetmeliği (GDPR - General Data Protection Regulation) gibi veri koruma düzenlemeleri, platformların veri yönetim politikalarını yeniden şekillendirmesini zorunlu kılmaktadır.

Algoritmik karar verme sistemleri de operasyonel zorluklar arasında yer almaktadır. Sipariş tahsisi ve rota planlamasında kullanılan algoritmaların şeffaf olmaması, kitle çalışanlar arasında adaletsizlik algısına neden olabilmektedir. Algoritmik yönetim, verimliliği artırmakla birlikte, insan

faktörünü yeterince dikkate almaması durumunda motivasyon kaybına yol açabilmektedir (Kellogg vd., 2020).

Yasal ve düzenleyici çerçeve, kitle kaynak lojistiğinin bir diğer önemli zorluk alanıdır. Kitle çalışanların hukuki statüsü, birçok ülkede net biçimde tanımlanmamıştır. Bu durum, sosyal güvence, sigorta ve iş güvenliği gibi konularda belirsizliklere neden olmaktadır (De Stefano, 2016). Uzun vadede bu belirsizliklerin giderilmesi, kitle kaynak lojistiğinin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

9. LİTERATÜR SENTEZİ, GELECEK ARAŞTIRMA YÖNELİMLERİ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Bu çalışma kapsamında son adım teslimat ve kitle kaynak lojistiği literatürü bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. İncelenen çalışmalar, kitle kaynak lojistiğinin özellikle kentsel alanlarda son adım teslimat sorunlarına yenilikçi çözümler sunduğunu ortaya koymaktadır. Esnek iş gücü yapısı, düşük sabit maliyetler ve hızlı ölçeklenebilirlik, bu modelin temel avantajları arasında yer almaktadır (Savelsbergh ve Van Woensel, 2016; Buldeo Rai vd., 2017).

Kitle kaynak lojistik, görece yeni bir iş modeli olması nedeniyle özellikle son yıllarda akademik yazında giderek artan bir ilgiyle ele alınmaktadır. Dijital platformlar aracılığıyla bireylerin lojistik süreçlere dâhil edilmesini esas alan bu model, son adım teslimat başta olmak üzere maliyet, hız, esneklik ve sürdürülebilirlik boyutlarında sunduğu potansiyel avantajlar nedeniyle farklı disiplinlerden araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Bu kapsamda literatürde yer alan çalışmalar, kitle kaynak lojistiğin teorik temellerini, iş modellerini, paydaş davranışlarını, operasyonel etkilerini ve sürdürülebilirlik sonuçlarını çok boyutlu biçimde incelemektedir.

Kitle kaynak lojistiğin kavramsal ve teorik çerçevesini ele alan öncü çalışmalardan biri Mladenow vd. (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar, gerçek uygulama örneklerinden yararlanarak kapsamlı bir literatür taraması sunmuş; kitle kaynak lojistik için sistematik bir sınıflandırma önererek bu modelin geleneksel lojistikle karşılaştırıldığında işletmeler ve bireyler açısından ortaya çıkardığı fırsatları ve karşılaşılan zorlukları tartışmışlardır. Benzer biçimde Frehe vd. (2017), Almanya’da faaliyet gösteren kitle kaynak lojistik girişimlerine ilişkin uzman görüşleri ve firma verilerinden hareketle bu iş modelinin temel özelliklerini tanımlamaya çalışmış ve yeni bir kavramsal

çerçeve önermiştir. Carbone vd. (2017) ise 57 kitle kaynak lojistik girişiminin web tabanlı incelemesine dayanarak modeli dört ana sınıfa ayırmış ve bu sınıfların geleneksel lojistik işletmeleri üzerindeki potansiyel rekabet etkilerini değerlendirmişlerdir.

Uygulama temelli çalışmalarda, kitle kaynak lojistiğin özellikle son adım teslimat süreçlerindeki performansı öne çıkmaktadır. Paloheimo vd. (2016), Finlandiya’da kütüphane teslimatlarına yönelik bir vaka incelemesi gerçekleştirerek, kitle kaynak lojistik kullanımının benimsenme düzeyini ve sürdürülebilirliğe katkısını analiz etmişlerdir. Bulgular, yasal sınırlamalara rağmen bu teslimatların kitle kuryeler aracılığıyla başarıyla gerçekleştirilebildiğini, araçla yapılan teslimat mesafelerinin azaldığını ve karbon emisyonlarının düşürülebileceğini ortaya koymuştur. Akeb vd. (2017) ise komşuların kurye olarak kullanıldığı bir modeli Paris’te gerçek verilerle test etmiş ve son adım teslimatlarda maliyet ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar elde etmiştir.

Kitle kaynak lojistik sistemlerine katılım istekliliği ve bireysel davranışlar da literatürde önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Miller vd. (2017), bireylerin seyahatleri sırasında kitle kurye olma eğilimlerini inceleyerek zaman–para dengesi üzerinden bu istekliliği nicelleştirmiştir. Punel vd. (2018) ise kitle kaynak lojistik platformlarını kullanan ve kullanmayan bireyler arasındaki farkları analiz etmiş; gençler, erkekler ve tam zamanlı çalışanlar arasında bu sistemin daha yaygın olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Le ve Ukkusuri (2019), ABD’de hem hizmet talep edenlerin hem de potansiyel kitle kuryelerin tutum ve beklentilerini inceleyerek strateji geliştirmeye yönelik bulgular sunmuştur.

Sosyal ağların ve topluluk temelli yapıların teslimat süreçlerindeki rolü, Devari vd. (2017) tarafından ele alınmış; sosyal ilişkiler üzerinden gerçekleştirilen teslimatların hizmet düzeyini artırdığı, maliyetleri ve emisyonları azalttığı gösterilmiştir. Gdowska vd. (2018) ise profesyonel kuryelerle kitle kuryelerin birlikte çalıştığı iki aşamalı bir model geliştirerek, kitle kuryelerin teslimatları kabul veya reddetme kararlarının sistem performansı üzerindeki etkisini analiz etmiştir.

Sürdürülebilirlik boyutu, kitle kaynak lojistik literatürünün önemli temalarından biridir. Rai vd. (2017) kitle kaynak lojistiği çok boyutlu bir sürdürülebilirlik perspektifiyle tanımlamış; ekonomik, sosyal ve çevresel

etkileri birlikte değerlendirmiştir. Rai vd. (2018) ise Belçika'daki uygulamaları inceleyerek, kitle kaynak lojistiğin bazı durumlarda beklenenden daha yüksek dışsal maliyetlere yol açabildiğini ortaya koymuştur. Rześny-Cieplińska ve Szmelter-Jarosz (2019) ile Szmelter-Jarosz ve Rześny-Cieplińska (2020), çok kriterli karar verme yöntemleriyle kitle kaynak lojistik uygulamalarını sürdürülebilir kalkınma boyutları açısından değerlendirmiştir.

Platform yetenekleri ve teknolojik altyapı da son dönem çalışmaların odak noktasıdır. Zhang vd. (2019), platformların bilgilendirme ve kullanım kolaylığı yeteneklerinin lojistik performansı artırdığını göstermiştir. Li vd. (2019) ise kaynak eşleştirme, operasyon yönetimi ve risk kontrolü yeteneklerinin platform değer yaratımındaki rolünü vurgulamıştır. Huang vd. (2020), İtme-Çekme-Durdurma teorisi çerçevesinde kitle kuryelerin katılım davranışlarını incelemiş; parasal teşvikler ve güvenin süreklilik niyeti üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Xie vd. (2023) de benzer biçimde platform hizmet kalitesi, ödül-ceza mekanizmaları ve sipariş dağıtım sistemlerinin sürekli katılım açısından kritik olduğunu belirtmiştir.

Operasyonel ve optimizasyon odaklı çalışmalar, kitle kaynak lojistiğin geleneksel dağıtım sistemleriyle entegrasyonuna yoğunlaşmaktadır. Martín-Santamaría vd. (2021), profesyonel kuryeler ile ara sıra sürücülerini içeren araç rotalama problemleri için yeni sezgisel algoritmalar önermiştir. Voigt ve Kuhn (2021) transfer noktalarının maliyetler üzerindeki etkisini matematiksel modellerle analiz etmiştir. Yang vd. (2023) ise kitle kaynaklı teslimat problemini yeni bir ayrıştırma sezgisel yöntemiyle ele alarak maliyetlerde önemli azalmalar sağlanabileceğini göstermiştir.

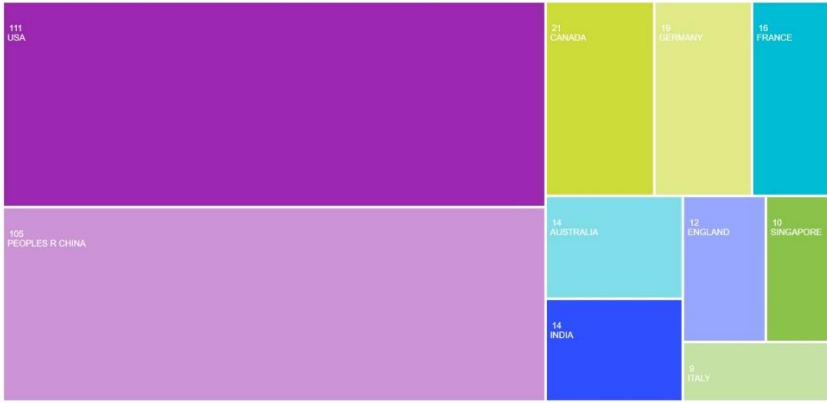
Türkiye bağlamında kitle kaynak lojistik çalışmalarının sınırlı olduğu görülmektedir. Dünder (2021) ve Çetin'in (2024), yapmış oldukları çalışmalar Türkiye'de son adım teslimatlarda kitle kaynak lojistiğinin uygulanabilirliğini inceleyen öncü çalışmalar arasındadır. Bu çalışmalar, katılım istekliliğinin belirli demografik gruplarda yoğunlaştığını, ancak genel kabul düzeyinin henüz sınırlı olduğunu göstermektedir. Buna karşın, ekonomik koşullar, esneklik beklentileri ve güvenlik endişeleri, katılım kararlarını belirleyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Son olarak, yapay zekâ destekli teknolojilerin kitle kaynak lojistik platformlarındaki rolü de güncel araştırma alanlarından biridir. Koh vd. (2025), yapay zekâ sohbet botlarının antropomorfik özellikleri ve adalet algıları

üzerinden müşteri güveni ve memnuniyetini artırdığını ortaya koyarak, dijital platformların geleceğine yönelik önemli çıkarımlar sunmuştur.

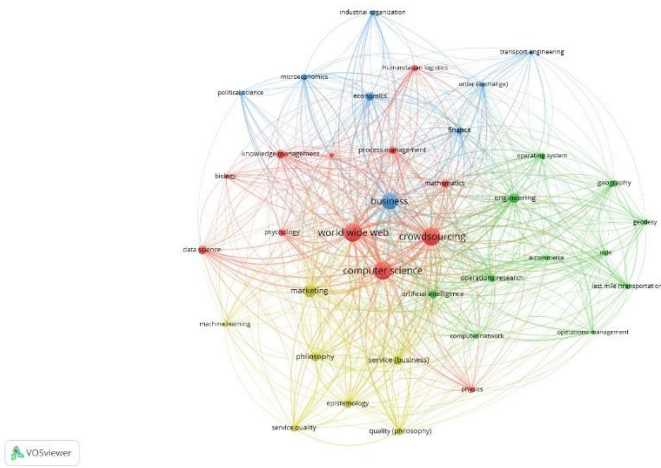
Genel olarak değerlendirildiğinde, literatür kitle kaynak lojistiğin son adım teslimatlarda önemli fırsatlar sunduğunu; ancak güven, sürdürülebilirlik, düzenleyici çerçeve ve kullanıcı motivasyonu gibi konularda hâlen araştırma boşluklarının bulunduğunu göstermektedir. Türkiye özelinde ise bu boşlukların daha belirgin olduğu ve yerel bağlama özgü ampirik çalışmaların artırılmasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 2’de de Web of Science veritabanında “crowdsourcing logistics” anahtar kelimesi kullanılarak gerçekleştirilen tarama sonuçları yer almaktadır. Şekil incelendiğinde bu alandaki akademik çalışmaların belirli ülkelerde yoğunlaştığı görülmektedir. Kitle kaynak lojistik alanındaki yayınların büyük bir bölümü Amerika Birleşik Devletleri (111 yayın) ve Çin Halk Cumhuriyeti (105 yayın) kaynaklıdır. Bu durum, söz konusu ülkelerin hem dijital platform ekonomileri hem de lojistik inovasyonlar açısından öncü konumda olduklarını ortaya koymaktadır. ABD ve Çin’i sırasıyla Kanada (21), Almanya (19) ve Fransa (16) izlemekte olup, bu ülkelerin özellikle son adım teslimat, platform temelli lojistik ve sürdürülebilirlik odaklı araştırmalara önemli katkılar sunduğu görülmektedir. Ayrıca Avustralya ve Hindistan (14’er yayın), İngiltere (12), Singapur (10) ve İtalya (9) gibi ülkelerin de literatüre anlamlı katkılar sağladığı dikkat çekmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, kitle kaynak lojistik araştırmalarının ağırlıklı olarak gelişmiş ve yükselen ekonomilerde yoğunlaştığı; buna karşılık gelişmekte olan ülkeler ve özellikle Türkiye bağlamında akademik çalışmaların sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Bu durum, kitle kaynak lojistiğin farklı sosyo-ekonomik ve kurumsal bağlamlarda incelenmesine yönelik önemli bir araştırma boşluğuna işaret etmektedir.



Şekil 2. Web of Science veri tabanına göre kitle kaynak lojistiği ile ilgili literatürün ülkelere göre dağılımı

Şekil 3’ de ise yine Web of Science veri tabanına göre kitle kaynak lojistiği ile ilgili literatürün alanlara göre dağılımı yer almaktadır. Gerçekleştirilen tarama sonucunda elde edilen alan haritası, bu araştırma konusunun belirgin biçimde çok disiplinli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Şekil 3’de görüldüğü üzere çalışmalar ağırlıklı olarak işletme (business), bilgisayar bilimleri (computer science) ve crowdsourcing kavramları etrafında yoğunlaşmakta; bu çekirdek alanları operasyon araştırması, endüstri mühendisliği, ulaştırma mühendisliği, ekonomi, finans ve yönetim bilimleri desteklemektedir. Bunun yanı sıra yapay zekâ, makine öğrenmesi, veri bilimi, bilgisayar ağları ve işletim sistemleri gibi teknik alanların öne çıkması, kitle kaynak lojistiğinin dijital platformlar ve algoritma temelli karar destek sistemleriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Haritada ayrıca e-ticaret, son adım (last mile) taşımacılığı, coğrafya, servis kalitesi, pazarlama, psikoloji ve bilgi yönetimi gibi alanların da yer alması, kitle kaynak lojistiğinin yalnızca operasyonel verimlilik değil; kullanıcı davranışları, hizmet deneyimi ve mekânsal planlama boyutlarıyla da ele alındığını göstermektedir. Bu dağılım, crowdsourcing lojistiğinin hem teknik hem de sosyal bilimler perspektiflerini bir araya getiren bütüncül bir araştırma alanı olarak geliştiğini ortaya koymaktadır.



Şekil 3. Web of Science veri tabanına göre kitle kaynak lojistiği ile ilgili literatürün alanlara göre dağılımı

Tüm değerlendirmeler ışığında gelecek araştırmalar açısından konuya bakıldığında, kitle kaynak lojistiği alanında hâlen önemli boşluklar olduğu görülmektedir. Özellikle uzun vadeli katılım davranışlarını açıklayan kuramsal modellerin geliştirilmesi, literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, nitel veri analizi, çevrimiçi yorumlar ve büyük veri analitiği gibi yöntemlerin daha yaygın kullanılması, kitle çalışan deneyimlerinin daha derinlemesine anlaşılmasına olanak tanıyacaktır (Çetin, 2024). Sürdürülebilirlik boyutu da gelecekteki çalışmalar için önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Kitle kaynak lojistiğinin çevresel etkilerinin farklı şehir ve ülke bağlamlarında karşılaştırmalı olarak incelenmesi, bu modelin gerçekten sürdürülebilir bir alternatif olup olmadığının değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca kamu politikaları ve düzenleyici çerçevelerin kitle kaynak lojistiği üzerindeki etkileri de araştırılmaya değer konular arasında yer almaktadır.

10. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen bulgular, kitle kaynak lojistiğinin son adım teslimat süreçlerinde önemli bir dönüşüm potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Literatür, kitle kaynak lojistiğinin özellikle kentsel alanlarda esneklik, hız ve maliyet avantajları sunduğunu ortaya koymaktadır (Buldeo Rai

vd., 2017; Bin vd., 2020). Dijital platformlar aracılığıyla oluşturulan geniş kitle çalışan ağı, işletmelerin talep dalgalanmalarına hızlı biçimde uyum sağlamasına olanak tanımakta ve teslimat performansını artırmaktadır (Chen vd., 2018).

Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde, kitle kaynak lojistiği sabit maliyetlerin azaltılması ve ölçeklenebilir kapasite kullanımı açısından işletmelere önemli avantajlar sunmaktadır (Carbone vd., 2017). Bununla birlikte, bu avantajların hizmet kalitesi ve operasyonel güvenilirlik açısından bazı riskleri beraberinde getirdiği görülmektedir. Kitle çalışanların deneyim ve yetkinlik düzeylerindeki farklılıklar, teslimat süreçlerinde standartlaşmayı zorlaştırabilmekte ve müşteri memnuniyetinde dalgalanmalara yol açabilmektedir (Mladenow vd., 2016).

Çevresel sürdürülebilirlik boyutunda, kitle kaynak lojistiğinin etkilerinin uygulama biçimine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yaya ve bisikletli teslimat modellerinin yaygınlaştırılması durumunda karbon emisyonlarının azaltılması mümkün olabilmekteyken, motorlu araç kullanımının yoğun olduğu uygulamalarda çevresel baskılar artabilmektedir (Buldeo Rai vd., 2017; Savelsbergh ve Van Woensel, 2016). Bu durum, kitle kaynak lojistiğinin sürdürülebilir kentsel lojistik hedefleriyle uyumlu biçimde tasarlanmasının önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemli sonucu, kitle çalışanların sürekli katılım davranışının sistemin başarısında belirleyici bir unsur olduğudur. Gelir düzeyi, esnek çalışma koşulları, platforma duyulan güven ve algılanan adalet, kitle çalışanların platformda kalma niyetini doğrudan etkilemektedir (Huang vd., 2020; Liang vd., 2022). Özellikle algoritmik görev dağılımı ve ücretlendirme sistemlerinin şeffaf olmaması, kitle çalışan memnuniyetini olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, uygulamaya yönelik bazı öneriler geliştirilebilir. Öncelikle, kitle kaynak lojistik platformlarının hizmet kalitesini güvence altına almak amacıyla eğitim, performans değerlendirme ve geri bildirim mekanizmalarını güçlendirmesi önerilmektedir (Bin vd., 2020). İkinci olarak, veri güvenliği ve gizlilik konularında açık ve şeffaf politikaların benimsenmesi, hem tüketici hem de kitle çalışan güveninin artırılmasına katkı sağlayacaktır (Chen vd., 2018). Üçüncü olarak, çevre dostu teslimat

alternatiflerinin teşvik edilmesi, kitle kaynak lojistiğinin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumunu güçlendirecektir (Buldeo vd., 2017).

Akademik açıdan gelecekte yapılacak çalışmaların, kitle kaynak lojistiğini farklı ülkeler ve şehirler bağlamında karşılaştırmalı olarak incelemesi, genellenebilirliğe ilişkin daha güçlü sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, çevrimiçi yorum analizi, büyük veri ve uzunlamasına araştırma tasarımlarının kullanılması, kitle çalışan davranışlarının daha derinlemesine anlaşılmasını mümkün kılacaktır (Gao vd., 2023).

Sonuç olarak, kitle kaynak lojistiği son adım teslimatta önemli fırsatlar sunmakla birlikte, bu potansiyelin etkin biçimde hayata geçirilebilmesi teknoloji, insan faktörü ve yönetim mekanizmalarının dengeli biçimde ele alınmasına bağlıdır. Bu koşullar sağlandığında, kitle kaynak lojistiğinin geleceğin kentsel lojistik sistemlerinde merkezi bir rol üstlenmesi kaçınılmaz görünmektedir.

KAYNAKÇA

- Akeb, H., Moncef, B. ve Durand, B. (2018). Building a collaborative solution in dense urban city settings to enhance parcel delivery: An effective crowd model in Paris. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 119, 223-233.
- Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-98.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of business research*, 67(8), 1595-1600.
- Bin, H., Zhao, F., Xie, G., Huang, L., Wang, H., Zhu, R. ve Jiang, L. (2020). Crowd-Sourcing a Way to Sustainable Urban Logistics: What Factors Influence Enterprises' Willingness to Implement Crowd Logistics?. *IEEE Access*, 8, 225064-225075.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). Beyond zipcar: Collaborative consumption. *Harvard business review*, 88(10), 30.
- Boysen, N., Fedtke, S., ve Schwerdfeger, S. (2021). Last-mile delivery concepts: a survey from an operational research perspective. In *OR Spectrum* (Vol. 43, Issue 1). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s00291-020-00607-8>
- Buldeo Rai, H., Verlinde, S., Merckx, J., ve Macharis, C. (2017). Crowd logistics: an opportunity for more sustainable urban freight transport? *European Transport Research Review*, 9(3), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s12544-017-0256-6>
- Carbone, V., Rouquet, A. ve Roussat, C. (2017). The rise of crowd logistics: a new way to co-create logistics value. *Journal of Business Logistics*, 38(4), 238-252.
- Chen, W., Mes, M., & Schutten, M. (2018). Multi-hop driver-parcel matching problem with time windows. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 30(3), 517-553. <https://doi.org/10.1007/s10696-016-9273-3>
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management: logistics & supply chain management*. Pearson UK.
- Clarivate Analytics. (2025). Web of Science Core Collection. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/c4a3a1b6-a615->

- 4c32-970a-217156e7f49d-01938687e0/45c8d828-1191-439d-9f90-0786f8a46eca-01938687d3/relevance/1 (Erişim: 04.12.2025)
- Çetin, S. (2024). *Sürdürülebilir son Kilometre verimliliği için Kitle Kaynak Kullanımı: Ankara İlinde bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi (Türkiye)).
- Dağdeviren, İ. E. (2022). Dijitalleşmenin getirdiği lojistik trend: Bütüncül kanal (omni-channel) lojistiği. F. Merdivenci (Ed.), *Lojistiğin geleceği-1* (ss. 49–70). İKSAD Yayınevi.
- De Stefano, V. (2016). The rise of the "just-in time workforce": on demand work, crowdwork, and labor protection in the "gig economy". *Comparative labor law and policy journal*, 37(3), 461-471.
- Devari, A., Nikolaev, A. G. ve He, Q. (2017). Crowdsourcing the last mile delivery of online orders by exploiting the social networks of retail store customers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 105, 105-122.
- Dündar, A. O. (2021). Kitle kaynak lojistiğin son adım teslimatlarda uygulanması üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 511-527.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
- Fan, T., Pan, Q., Pan, F., Zhou, W., & Chen, J. (2020). Intelligent logistics integration of internal and external transportation with separation mode. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 133, 101806.
- Frehe, V., Mehmman, J. ve Teuteberg, F. (2017). Understanding and assessing crowd logistics business models—using everyday people for last mile delivery. *Journal of Business & Industrial Marketing*.32 (1). 75-97
- Gao, H., Wu, Y., Xu, Y., Li, R., & Jiang, Z. (2023). Neural collaborative learning for user preference discovery from biased behavior sequences. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 11(4), 5068-5078.
- Gdowska, K., Viana, A. ve Pedroso, J. P. (2018). Stochastic last-mile delivery with crowdshipping. *Transportation research procedia*, 30, 90-100.

- Gevaers, R., Van de Voorde, E., & Vanelslander, T. (2014). Cost modelling and simulation of last-mile characteristics in an innovative B2C supply chain environment with implications on urban areas and cities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 125, 398-411.
- Gevaers, R., Van De Voorde, E., ve Vanelslander, T. (2011). Characteristics and typology of last-mile logistics from an innovation perspective in an urban context. In *City Distribution and Urban Freight Transport: Multiple Perspectives* (pp. 56–71). <https://doi.org/10.4337/9780857932754.00009>
- Grant, D. B., Wong, C. Y., & Trautrim, A. (2017). *Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management*. Kogan Page Publishers.
- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, 14(6), 1-4.
- Huang, L., Xie, G., Blenkinsopp, J., Huang, R. ve Bin, H. (2020). Crowdsourcing for sustainable urban logistics: Exploring the factors influencing crowd Workers' participative behavior. *Sustainability*, 12(8), 3091.
- Huang, L., Xie, G., Blenkinsopp, J., Huang, R. ve Bin, H. (2020). Crowdsourcing for sustainable urban logistics: Exploring the factors influencing crowd Workers' participative behavior. *Sustainability*, 12(8), 3091.
- Hübner, A., Holzapfel, A., & Kuhn, H. (2016). Distribution systems in omni-channel retailing. *Business Research*, 9(2), 255-296.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). *Algorithms at work: The new contested terrain of control*. *Academy of Management Annals*, 14 (1), 366-410.
- Koh, L. Y., Cheh, Y. G., Yuen, K. F., & Wang, X. (2025). Satisfaction with AI chatbots in crowdsourcing services: anthropomorphic and fairness perspectives. *Behaviour & Information Technology*, 1-22.
- Le, T. V. ve Ukkusuri, S. V. (2019). Crowd-shipping services for last mile delivery: Analysis from American survey data. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, (1), 100008.
- Li, S., Wu, W., Xia, Y., Zhang, M., Wang, S. ve Douglas, M. A. (2019). How do crowd logistics platforms create value? An exploratory case study

- from China. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 22(5), 501- 518.
- Liang, Z., Chiu, Y. H., Guo, Q., & Liang, Z. (2022). Low-carbon logistics efficiency: Analysis on the statistical data of the logistics industry of 13 cities in Jiangsu Province, China. *Research in Transportation Business & Management*, 43, 100740.
- Lim, S. F. W., Jin, X. ve Srail, J. S. (2018). Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*
- Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?. *Ecological economics*, 121, 149-159.
- Martín-Santamaría, R., López-Sánchez, A. D., Delgado-Jalón, M. L. ve Colmenar, J. M. (2021). An Efficient Algorithm for Crowd Logistics Optimization. *Mathematics*, 9(5), 509.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
- Miller, J., Nie, Y. ve Stathopoulos, A. (2017). Crowdsourced urban package delivery: Modeling traveler willingness to work as crowdshippers. *Transportation Research Record*, 2610(1), 67-75.
- Mladenow, A., Bauer, C., & Strauss, C. (2016). "Crowd logistics": the contribution of social crowds in logistics activities. *International Journal of Web Information Systems*, 12(3), 379-396.
- Paloheimo, H., Lettenmeier, M. ve Waris, H. (2016). Transport reduction by crowdsourced deliveries—a library case in Finland. *Journal of Cleaner Production*, 132, 240-251.
- Punel, A., Ermagun, A. ve Stathopoulos, A. (2018). Studying determinants of crowd-shipping use. *Travel Behaviour and Society*, 12, 30-40

- Rai, H. B., Verlinde, S. ve Macharis, C. (2018). Shipping outside the box. Environmental impact and stakeholder analysis of a crowd logistics platform in Belgium. *Journal of Cleaner Production*, 202, 806-816.
- Rai, H. B., Verlinde, S., Merckx, J. ve Macharis, C. (2017). Crowd logistics: an opportunity for more sustainable urban freight transport?. *European Transport Research Review*, 9(3), 1-13.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Rześny-Cieplińska, J. ve Szmelter-Jarosz, A. (2019). Assessment of the crowd logistics solutions—The stakeholders’ analysis approach. *Sustainability*, 11(19), 5361.
- Sampaio, A., Savelsbergh, M., Veelenturf, L., & Van Woensel, T. (2019). Crowd-based city logistics. In *Sustainable transportation and smart logistics* (pp. 381-400). Elsevier.
- Savelsbergh, M., & Van Woensel, T. (2016). 50th anniversary invited article—city logistics: Challenges and opportunities. *Transportation science*, 50(2), 579-590.
- Szmelter-Jarosz, A. ve Rześny-Cieplińska, J. (2020). Priorities of Urban Transport System Stakeholders According to Crowd Logistics Solutions in City Areas. A Sustainability Perspective. *Sustainability*, 12, 317
- Taniguchi, E., Thompson, R. G., & Yamada, T. (2016). New opportunities and challenges for city logistics. *Transportation research procedia*, 12, 5-13.
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., & Hjort, K. (2019). Online retail experience and customer satisfaction: the mediating role of last mile delivery. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 306-320.
- Voigt, S. ve Kuhn, H. (2021). Crowdsourced logistics: The pickup and delivery problem with transshipments and occasional drivers. *Networks. Special Issue*, 1– 24.
- Williamson, O. E. (1985). Reflections on the new institutional economics. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics*, (H. 1), 187-195.
- Xie, G., Lin, X., Deng, B., Zhang, Q., & Tian, Y. (2023). Factors Influencing Crowdworkers’ Continued Participation Behavior in Crowdsourcing

Logistics: A Textual Analysis of Comments from Online Platforms. *Sustainability*, 15(19), 14157.

Zhang, M., Xia, Y., Li, S., Wu, W. ve Wang, S. (2019). Crowd logistics platform's informative support to logistics performance: Scale development and empirical examination. *Sustainability*, 11(2), 451.

BÖLÜM 7

İŞLETMELERDE BİR YALIN YÖNETİM ARACI OLARAK 5S MODELİ

Öğr. Gör. Dr. Osman ÖZKAN¹

Öğr. Gör. Sinem BARUT KIRAT²

DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.18069126>

¹ Harran Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Tanıtım ve Pazarlama Programı, Şanlıurfa, Türkiye. osmanozkan@harran.edu.tr, orcid id: 0000-0002-7979-4039

² Harran Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Sağlık Turizm İşletmeciliği Programı, Şanlıurfa, Türkiye. sinembarut@harran.edu.tr, orcid id: 0000-0003-3838-9931

GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet koşulları, kaynakların sınırlılığı ve paydaş beklentilerinin çeşitlenmesi, işletmeleri süreçlerini daha etkin, verimli ve sürdürülebilir biçimde yönetmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda, değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, süreçlerin sadeleştirilmesi ve sürekli iyileştirme anlayışının kurumsal kültür hâline getirilmesi, çağdaş yönetim yaklaşımlarının temel odak noktaları arasında yer almaktadır. Yalın yönetim yaklaşımı, bu gereksinimlere yanıt veren ve işletmelerin performansını bütüncül bir bakış açısıyla geliştirmeyi amaçlayan önemli bir yönetim felsefesi olarak öne çıkmaktadır.

Yalın yönetim, kökenini Toyota Üretim Sistemi'nden alan ve zaman içerisinde farklı sektörlere uyarlanarak geniş bir uygulama alanı bulan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım; müşteri için değer yaratan faaliyetlerin ön plana çıkarılmasını, israfın sistematik biçimde tanımlanarak ortadan kaldırılmasını ve süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini esas almaktadır. Yalın düşünce çerçevesinde geliştirilen araç ve teknikler, işletmelerin yalnızca maliyetlerini azaltmalarına değil, aynı zamanda kaliteyi artırmalarına, teslim sürelerini iyileştirmelerine ve çalışan katılımını güçlendirmelerine katkı sağlamaktadır.

Yalın yönetim araçlarından biri olan 5S sistemi, yalın felsefenin sahaya yansıtılmasında temel bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. İş yerinde düzen, temizlik, standartlaşma ve disiplinin sağlanmasına odaklanan 5S; çalışma ortamlarının daha güvenli, verimli ve sürdürülebilir hâle getirilmesini amaçlayan sistematik bir yönetim aracıdır. Uygulanabilirliğinin görece kolay olması ve kısa sürede somut sonuçlar üretmesi, 5S sistemini işletmeler açısından cazip kılmaktadır. Bununla birlikte 5S, yalnızca fiziksel düzenlemeleri içeren teknik bir uygulama değil; çalışan davranışlarını, iş yapma biçimlerini ve kurumsal kültürü etkileyen bütüncül bir yaklaşım niteliği taşımaktadır.

Bu kitap bölümünde, işletmelerde bir yalın yönetim aracı olarak 5S modeli ele alınmaktadır. Bölüm kapsamında öncelikle yalın yönetim ve yalın düşünceye ilişkin kavramsal çerçeve sunulmakta, yalın yönetimin temel ilkeleri ve israf kavramı açıklanmaktadır. Ardından 5S sisteminin yapısı, aşamaları ve işletmelere sağladığı faydalar ayrıntılı biçimde incelenmektedir. Son olarak, alanyazında yer alan uygulama örnekleri üzerinden 5S tekniğinin farklı sektörlerdeki kullanım alanları ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede bölümün amacı, 5S sisteminin yalın yönetim yaklaşımı içerisindeki yerini ortaya koymak ve işletmeler için uygulanabilir bir yol haritası sunmaktır.

1. Yalın Yönetim ve Yalın Düşünceye Kavramsal Bakış

1.2. Yalın Düşünce ve Yalın Yönetim Kavramı

Türk Dil Kurumu'nda yalın kavramı; gösterişten uzak, süssüz ve sade olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Yönetim ve işletme literatüründe ise yalın düşünce, insan aklının ve yetkinliklerinin etkin kullanımını esas alan, sürekli iyileştirmeyi merkeze alan bir yönetim anlayışı olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, iş süreçlerinin gereksiz unsurlardan arındırılarak minimum kaynak kullanımıyla en yüksek çıktının elde edilmesini amaçlamaktadır. Yalın düşünce; insan gücü, zaman ve stok gibi temel girdilerin etkin biçimde yönetilmesi yoluyla maliyetleri azaltmayı, buna karşılık kalite ve verimliliği artırmayı hedeflemektedir. Bu yönüyle yalın anlayış, daha az kaynakla daha yüksek değer üretme ilkesine dayanan bütüncül bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır (Womack ve Jones, 2016).

Yalın yönetim, sınırlı kaynakların en etkin biçimde kullanılması yoluyla ürün veya hizmetin değerini artırmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu anlayış, müşteriye sunulan değeri esas alarak doğru ürünün, doğru zamanda ve doğru yerde, ihtiyaç duyulan miktarda üretilmesini hedeflemekte; bu doğrultuda değer yaratmayan faaliyetlerin sistematik biçimde ortadan kaldırılmasını öngörmektedir. Taiichi Ohno tarafından geliştirilen bu yaklaşım, iki temel sütun üzerine inşa edilmiştir. Bunlardan ilki olan Just in Time (JIT), üretim ve hizmet süreçlerinde zamanlama ve miktar dengesini sağlamaya odaklanırken; bir diğer kavram olan Jidoka ise süreçlerde oluşabilecek hataların anında tespit edilerek sistemin otomatik olarak durdurulmasına imkân tanıyan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Bu iki ilke, Toyota Üretim Sistemi'nin (TPS) temel yapısını oluşturmaktadır. Ohno'nun iki sütun yaklaşımında yalın düşünce, yalnızca israfın azaltılmasını değil, aynı zamanda insan unsuruna duyulan saygının güçlendirilmesini de içermektedir. Toyota Üçgeni yaklaşımı kapsamında ise yalın yönetim; çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesini, teknik araçların etkin kullanımını ve yalın felsefeyi destekleyen kurumsal kültürün oluşturulmasını kapsayan bütüncül bir sistem olarak ele alınmaktadır (Grabau, 2018).

Yalın düşünce kavramı, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde değer yaratan faaliyetlerin ön plana çıkarılmasını, değer üretmeyen adımların ise sistematik biçimde ortadan kaldırılmasını amaçlayan bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Toyota Üretim Sistemi'nin temelini oluşturan bu anlayış, işletme süreçlerinde maliyetleri azaltırken sunulan değeri artırmayı ve bu yolla sürdürülebilir kârlılığı sağlamayı hedeflemektedir. Yalın düşünce; sınırlı kaynaklarla daha fazla çıktı elde etmeyi, süreçlerdeki hataları sürekli olarak azaltmayı ve mükemmelliğe doğru ilerlemeyi esas almaktadır. Bu yaklaşımda, ürün ya da hizmete doğrudan katkı sağlamayan tüm faaliyetler katma değer yaratmayan unsurlar olarak değerlendirilmekte ve israf kapsamında ele alınmaktadır. Yalın düşünceyle yapılandırılmış bir sistemde hem işletme hem de müşteri açısından değer üretmeyen, buna karşın maliyet oluşturan tüm unsurların ortadan kaldırılması temel bir ilke olarak benimsenmektedir. Bu doğrultuda yalın yaklaşım, israfların azaltılması yoluyla sürekli iyileştirmeyi teşvik eden dinamik bir süreç anlayışına dayanmaktadır. Yalın düşünce; daha az iş gücü, ekipman, zaman ve mekân kullanımıyla daha fazla değer yaratmayı ve müşteri ihtiyaçlarını daha etkin biçimde karşılamayı hedefleyen, sade ancak etkili bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır (Womack ve Jones, 2016).

Yalın yönetim felsefesi ise en genel anlamıyla daha az kaynak kullanarak daha yüksek değer üretme anlayışı olarak tanımlanabilmektedir. Bu yaklaşım; sınırlı sermaye, daha az iş gücü, daha düşük enerji ve zaman kullanımıyla kârlılığı artırmayı, ürün çeşitliliğini genişletmeyi, kalite düzeyini yükseltmeyi ve müşteri memnuniyetini sağlamayı hedefleyen bütüncül bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Düren, 2002). Yalın yönetim, yalnızca üretim süreçlerine odaklanmakla kalmayıp, organizasyonun tüm bileşenlerini kapsayan bir yaklaşım sunmakta ve rekabet ortamında işletmelerin yönetsel ihtiyaçlarını yeniden tanımlamaktadır. Bu bağlamda yalın yönetim, farklı üretim ve yönetim sistemlerinin süreçlerine entegre olabilen esnek bir yapıya sahiptir. Yalın üretimin temel felsefesi, yönetim kararlarının kısa vadeli ekonomik ve finansal hedeflerden ziyade, uzun vadeli vizyon ve stratejiler doğrultusunda şekillendirilmesini öngörmektedir. Yalın bir işletme yapısı; çalışanlar, müşteriler ve daha geniş ölçekte toplum ile ekonomi için değer yaratmayı temel bir ilke olarak benimsemektedir (Liker, 2005).

Yalın yönetim uygulamaları, işletmelere örgütsel esneklik ve katılımcı bir yönetim anlayışı kazandırmaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca yöneticilerin değil, organizasyon yapısı içerisinde yer alan tüm çalışanların sürece aktif biçimde katılımını gerekli kılmaktadır. Üst yönetimin bu dönüşüm sürecindeki temel rolü; yalın vizyonu oluşturmak, değişimi destekleyen kurumsal altyapıyı geliştirmek ve çalışanların yenilikçi katkılarını teşvik edecek bir ortam yaratmaktır (Eyel ve Denizli, 2021). Nitekim kurum içerisinde çalışanların motivasyonel durumları üzerinde belirleyici konularından başında yönetsel faktörler gelmektedir. Eriş ve Özdil'in (2020) yapmış olduğu çalışmada yönetsel faktörlerin, bireysel ve iş ile ilgili faktörlere kıyasla motivasyon üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğu görülmüştür (Eriş ve Özdil, 2020). Bu noktada üst yönetimin süreçteki etkin rolü yalın düşünce çalışmalarını da güçlendirmektedir. Bununla birlikte, yalın yönetim anlayışında iç paydaşların memnuniyetinin sağlanması kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yalın yönetim uygulayan işletme ve kurumlar, çalışanlarını karar alma ve iyileştirme süreçlerine dâhil ederek katılımcı yönetim yaklaşımını benimsemekte; bu durum uzun vadede kurumsal performans ve sürdürülebilir başarı açısından önemli kazanımlar sağlamaktadır (Eyel ve Denizli, 2021).

2. Yalın Yönetimin Temel İlkeleri ve İsrاف

2.1. Değer Belirleme

Yalın yönetim yaklaşımında, müşteri açısından değer yaratan süreçlerin tanımlanması temel ve öncelikli bir aşama olarak kabul edilmektedir. Değer belirleme süreci; müşterinin hangi unsur ve çıktılara önem verdiğinin doğru biçimde anlaşılmasını ve bu beklentilerin süreçlere sistematik olarak yansıtılmasını amaçlamaktadır. Bu çerçevede müşteri odaklılık, yalın yönetimin merkezinde yer almakta; müşteri ihtiyaçlarının analiz edilmesi, değer yaratan faaliyetlerin bu ihtiyaçlara göre yapılandırılması ve elde edilen geri bildirimlerin sürekli iyileştirme sürecine dâhil edilmesini kapsamaktadır. Değer belirleme yaklaşımı, organizasyonların mevcut süreçlerini düzenli olarak gözden geçirmelerini, müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik iyileştirmeler yapmalarını ve bu sayede sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini teşvik etmektedir (Radnor ve Holweg, 2012; Mazzocato ve ark., 2010).

2.2. Değer Akışı Analizi

Değer akışı, bir ürün ya da hizmetin müşteriye sunulabilmesi için gerekli olan tüm faaliyet ve işlemler bütünüdür. Değer akışı analizi ise bu faaliyetleri sürecin başlangıcından sonuna kadar sistematik biçimde inceleyerek, süreç içerisindeki israf unsurlarını ve karmaşıklıkları ortaya çıkarmayı amaçlayan analitik bir yöntemdir (Poksinska ve ark., 2013; Liker ve Hoseus, 2008). Bu analiz sürecinin etkin biçimde yürütülebilmesi, saha çalışanlarının bilgi ve deneyimlerinin sürece dâhil edilmesine bağlıdır. Çalışan geri bildirimlerinin alınmaması ya da olası hataların bildirilmesinden kaçınılması durumunda, süreçlerdeki sorunlar görünmez hâle gelmekte ve bu durum hataların tekrarlanmasına yol açmaktadır. Sonuç olarak zaman, enerji, iş gücü ve mali kaynaklarda kayıplar yaşanmakta, değer akışında süreklilik sağlanamamaktadır (Womack ve Jones, 2003).

Değer akışı analizi, süreçlerin optimize edilmesi ve faaliyetler arasındaki akışın iyileştirilmesi açısından temel bir yalın yönetim aracıdır. Bu analiz sayesinde, ürüne veya hizmete doğrudan katkı sağlayan faaliyetler ile değer yaratmayan adımlar açık biçimde ayırt edilebilmekte ve süreçler bu doğrultuda değerlendirilmektedir. Analiz sonucunda tespit edilen değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, yalın yönetim yaklaşımının temel hedeflerinden biri olarak kabul edilmektedir (Womack ve ark., 1990).

2.3. Akış/Akıcı Üretim

Akış ya da akıcı üretim yaklaşımı, süreçlerin kesintisiz ve dengeli biçimde ilerlemesini sağlamayı amaçlamaktadır (Radnor ve Holweg, 2012; Womack ve Jones, 2003). Bu yaklaşım; bekleme sürelerinin azaltılması yoluyla verimlilik ve hızın artırılmasına odaklanmakta, üretim süreçlerindeki dalgalanmalar ile aşırı stok oluşumunun önüne geçmeyi hedeflemektedir. Bu sayede işletmelerin müşteri taleplerine daha hızlı ve esnek biçimde yanıt verebilme kapasitesi güçlenmektedir (Akgün ve ark., 2011). Akışın sağlanması, üretim süreçlerinin daha öngörülebilir ve istikrarlı hâle gelmesine katkı sunarak israfın ve buna bağlı maliyetlerin azaltılmasına imkân tanımaktadır.

Akıcı üretim sistemi, farklı girdilerin çeşitli üretim birimlerinde sürekli olarak işlendiği ve çok sayıda ancak sınırlı çeşitlilikte ürünün elde edildiği bir üretim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu sistemin etkinliği, üretim hattını oluşturan tüm bileşenlerin iş akışında gecikmeye yol açmayacak biçimde

dengelenmesine bağlıdır. Üretim sürecinin herhangi bir aşamasında meydana gelen kısa süreli bir gecikme dahi, tüm üretim hattının işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin, bir çalışanın belirlenen süre içerisinde görevini tamamlayamaması, sistem dengesinin bozulmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle akıcı üretim sisteminde, üretim hattının bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi ve süreçlerde aksaklıklara izin verilmemesi büyük önem taşımaktadır (Şahin, 1996; Uras, 1992).

2.4. Çekme/Müşteri Çekimi

Müşteri çekimi, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını esas alarak değer yaratan ürün ve hizmetler sunmasını hedefleyen bir yalın yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, esnek ve dinamik üretim süreçlerinin oluşturulması yoluyla stok düzeylerinin en aza indirilmesini ve müşteri memnuniyetinin artırılmasını amaçlamaktadır. Müşteri çekimi anlayışı kapsamında pazarlama stratejileri, ürün geliştirme süreçleri ve sunulan hizmetin kalitesi önemli bir yer tutmakta; işletmeler, müşteri beklentilerini daha doğru karşılayabilmek amacıyla geri bildirimleri sürekli olarak değerlendirmeye yönlendirilmektedir. Bu süreç, ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesini desteklemekte ve müşteri beklentilerine daha hızlı yanıt verilmesine olanak sağlamaktadır. Müşteri çekimi yaklaşımı, müşteri sadakatının güçlendirilmesine ve uzun vadeli müşteri ilişkilerinin kurulmasına katkı sunmakta; yalın yönetim anlayışı içerisinde işletmelere sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı kazandıran temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Womack ve Jones, 2003; Poksinska ve ark., 2013).

2.5. Standartlaştırma

Standartlaştırma, işletmelerin süreçlerini daha etkin ve verimli biçimde yönetebilmelerini sağlayan temel yalın yönetim kavramlarından biridir. Bu yaklaşım, belirli faaliyet ve süreçler için standartların oluşturulmasını esas alarak süreçlerin tekrarlanabilirliğini ve sistematik biçimde iyileştirilmesini mümkün kılmaktadır. Standartlaştırma sayesinde işletmeler; hata oranlarını azaltabilmekte, kalite düzeyini yükseltebilmekte ve maliyetleri kontrol altına alabilmektedir. Bununla birlikte standartlar, çalışanların eğitiminin kolaylaştırılmasına, yeni personelin sürece daha hızlı uyum sağlamasına ve süreçler arasında uyumun artırılmasına katkı sunmaktadır. Bu durum,

işletmelerin daha tutarlı ve öngörülebilir sonuçlar elde etmesini desteklemektedir (Womack ve Jones, 2003; Liker, 2004; Rother, 2009).

Standartlaştırma, süreçlerin tutarlı, tekrarlanabilir, sürekli izlenebilir, ölçülebilir ve geliştirilebilir bir yapıya kavuşturulması açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Oluşturulan standartlar, sürekli iyileştirme faaliyetleri için temel bir referans noktası işlevi görmektedir; süreç performansının değerlendirilmesini ve iyileştirme çalışmalarının daha etkin biçimde yönlendirilmesini mümkün kılmaktadır (Radnor ve Holweg, 2012; Liker, 2004).

2.6. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Kaizen, Japonca kökenli bir kavram olup sürekli ve küçük ölçekli iyileştirmelerin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, işletme faaliyetlerinin tümünü kapsayan bir yönetim anlayışı ve felsefesi olarak ele alınmaktadır. Batı literatüründe çoğunlukla kalite geliştirme kavramı ile ilişkilendirilse de, kaizen anlayışı; maliyetlerin azaltılmasından teslim sürelerinin iyileştirilmesine, çalışan güvenliğinden tedarikçi ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede sürekli gelişimi hedeflemektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen iyileştirme faaliyetleri, işletmenin genel performansının ve kalite düzeyinin artırılmasına katkı sağlamaktadır (Evans, 1993).

Yalın üretim yaklaşımı, zaman kayıplarının ve israfların ortadan kaldırılmasını amaçlayan, sürekli iyileştirmeye dayalı dinamik bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım statik bir yapıdan ziyade, sürekli olarak geliştirilen ve yenilenen bir süreç anlayışını benimsemektedir. Yalın üretim uygulayan işletmeler, üretim ve yönetim süreçlerini düzenli aralıklarla gözden geçirerek iyileştirme çalışmalarını sürdürmektedir. Bu sürekli iyileştirme yaklaşımı, Japonca'da kaizen olarak adlandırılmakta ve çalışanların süreç ve faaliyetleri sürekli geliştirmeye yönelik katılımını teşvik eden bir felsefeyi ifade etmektedir (Maraşlı ve Topbaş, 2019).

Sürekli iyileştirme ya da kaizen yaklaşımı, süreçlerde ve faaliyetlerde sürekli olarak küçük iyileştirmeler yapılmasını esas almaktadır. Bu yaklaşım, küçük ölçekli değişikliklerin zaman içerisinde önemli ve kalıcı iyileştirmelere dönüşebileceği anlayışına dayanmaktadır. İlk olarak Japonya'da üretim sektöründe uygulanmaya başlanmış olan kaizen, günümüzde farklı sektörlerde ve kamu hizmetlerinde de yaygın biçimde kullanılmaktadır. Sürekli iyileştirme

anlayışı, çalışan katılımını destekleyerek öğrenme kültürünü, yenilikçi düşünceyi ve problem çözme yetkinliklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Mann, 2006; Shingo, 1988; Womack ve Jones, 1996).

2.7. İsrâf

Ohno, *Toyota Üretim Sistemi* adlı çalışmasında yalın düşünce kapsamında yedi temel israf türü tanımlamıştır (Hodge ve ark., 2011). Daha sonraki çalışmalarda, *The Toyota Way* adlı eserde Jeffrey Liker tarafından bu sınıflamaya bir israf türü daha eklenmiş ve böylece toplam sekiz temel israf türü ortaya konulmuştur (Novis, 2008). Yalın yönetim yaklaşımında bu israf türleri şu şekilde ele alınmaktadır:

Aşırı Üretim İsrâfı: Piyasa talebinden daha fazla, daha erken veya gereğinden önce üretim yapılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Süreçlerin ihtiyaç sona ermesine rağmen devam etmesi, stokların artmasına ve kaynakların gereksiz kullanımına yol açmaktadır.

Bekleme İsrâfı: Süreçler arasındaki dengesizlikler nedeniyle iş akışında ortaya çıkan hareketsizlik dönemlerini ifade etmektedir. Genellikle aşağıdan yukarıya doğru dengeli bir akışın sağlanamaması durumunda görülmekte ve katma değer yaratmayan zaman kayıplarına neden olmaktadır.

Taşıma İsrâfı: Bir işlemden diğerine geçiş sırasında ortaya çıkan gereksiz taşıma ve hareketleri kapsamaktadır. Taşıma süreci boyunca ürüne ya da hizmete katma değer eklenmemekte ve bu durum kalite kayıplarına yol açabilmektedir.

Gereksiz İşlem İsrâfı: Aşırı üretim, fazla stok bulundurma ya da kusurlardan kaynaklanan yeniden işleme, süreç tekrarı ve gereksiz depolama gibi ek faaliyetleri ifade etmektedir.

Stok İsrâfı: Müşteri taleplerini karşılamak için doğrudan gerekli olmayan hammadde, yarı mamul ve bitmiş ürün stoklarını kapsamaktadır. Aşırı stok bulundurulması, ek alan ihtiyacı, bakım maliyetleri ve gereksiz işlem artışı gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Hareket İsrâfı: Verimsiz yerleşim düzeni, yeniden işleme gereksinimi, aşırı üretim ya da stoklama gibi nedenlerle çalışanlar ve ekipman tarafından gerçekleştirilen gereksiz fiziksel hareketleri ifade etmektedir. Bu hareketler zaman kaybına neden olmakta ve katma değer oluşturmamaktadır.

Kusurlar: Ürün veya hizmetlerin belirlenen standartlara ya da müşteri beklentilerine uygun olmaması durumunu ifade etmektedir. Kusurlar, yeniden işleme ihtiyacını artırmakta ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır.

İnsanların İsrafi: Çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılıklarının yeterince kullanılmaması durumunu ifade etmektedir. Özellikle süreçlerin ve uygulamaların iyileştirilmesinde çalışanların görüş ve katkılarından faydalanılmaması bu israf türü kapsamında değerlendirilmektedir (Ohno, 1988).

Bu israf türleri, yalın yönetim anlayışında değer yaratmayan tüm faaliyetlerin sistematik biçimde tanımlanması ve ortadan kaldırılması için temel bir çerçeve sunmaktadır.

3. Yalın Yönetim Yaklaşımı İçinde 5S Sistemi

Yalın yönetim yaklaşımında birçok araç veya teknik kullanılmaktadır. Bu araçlar genel olarak değer akış haritalama, kaizen, 5S, kanban ve çekme, A3, andon-görsel iletişim, poka yoke, hata türleri ve etkileri analizi, standartlaştırılmış iş, kök neden analizi, beyin fırtınası, gemba ve genchi genbutsu, muri, mura, muda (3m), verimlilik analizi (6 sigma) vb. teknikleri kapsamaktadır. Bu bölümde çalışma kapsamındaki 5S tekniği detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.1. 5S Sistemi

Japonya'da geliştirilmiş olan 5S Sistemi, iş yerlerinde düzen, temizlik ve disiplinin sağlanmasına yönelik olarak kullanılan, uygulanması görece kolay ve sistematik bir yöntemdir. 5S Sistemi, sürekli iyileştirme faaliyetlerinin ve görsel iş yeri anlayışının temelini oluşturmaktadır. Beş aşamadan meydana gelen bu iş yeri organizasyon modeli, adını Japonca kökenli beş kavramın baş harflerinden almaktadır. Bu kavramlar; Seiri (Ayıklama), Seiton (Düzenleme), Seiso (Temizleme), Seiketsu (Standartlaştırma) ve Shitsuke (Disiplin) olarak ifade edilmektedir (Şeremet, 2019).

Bir iş yeri organizasyonu modeli olarak 5S Sisteminin temel amacı, iş ortamında malzeme ve bilgi akışının hızlı, doğru ve düzenli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Bunun yanı sıra sistem; çalışanların güven ve saygı duyduğu bir çalışma ortamı oluşturmayı, işleri kolaylaştırmayı, verimliliği ve iş güvenliğini artırmayı, kaliteli ürün ve/veya hizmet sunumunu

desteklemeyi ve temiz, düzenli bir iş yeri kültürü geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu yönüyle 5S, yalnızca fiziksel düzenlemeleri değil, aynı zamanda iş yapma biçimlerini de kapsayan bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır (Şeremet, 2019).

5S uygulaması, çalışan davranışlarında değişimi gerektiren ve iş ortamının kültürel yapısını dönüştürmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Uygulama, teorik olarak kuruluşun tüm süreçlerinde başlatılabilmekle birlikte, daha etkin sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla genellikle pilot bölgelerin seçilmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir. Pilot bölgelerde elde edilen olumlu sonuçlar doğrultusunda 5S uygulamaları işletmenin diğer birimlerine yaygınlaştırılmaktadır. Her bir pilot bölge için gönüllülük esasına dayalı ekipler oluşturulmakta ve bu ekiplerin çalışmalarını koordine etmek üzere genel bir 5S ekibi belirlenmektedir. Uygulama süreci öncesinde tüm ekipler 5S konusunda eğitime tabi tutulmakta, eğitimlerin ardından fotoğraf ve/veya video kayıtları alınarak mevcut durum tespiti yapılmaktadır. Bu tespitlerde çekim tarihi, yeri, açısı ve mesafesi kayıt altına alınmakta; uygulama sonrasında yapılan yeni çekimlerle sağlanan gelişim somut biçimde ortaya konulmaktadır (Şeremet, 2019).

3.2. 5S Sistemi'nin Faydaları

5S yaklaşımı, işletmeler açısından çok yönlü faydalar sunan bir yalın yönetim uygulaması olarak değerlendirilmektedir. Bu sistem sayesinde işletmelerde karşılaşılan sorunların daha hızlı ve kolay biçimde tespit edilmesi mümkün olmakta, hata oranlarında belirgin azalmalar sağlanmaktadır. Çalışanların sürece aktif katılımı ve motivasyonu artmakta, bu durum verimlilik düzeylerine olumlu yansımaktadır. 5S uygulamaları kapsamında oluşturulan disiplin planları, kurum içerisinde sürdürülebilir bir disiplin kültürünün gelişmesine katkı sunmaktadır. Ayrıca araç, ekipman ve dokümanlara hızlı erişim sağlanmakta; hammadde ve malzemeler için daha sağlıklı depolama alanları oluşturulmaktadır. Çalışma alanlarının düzenlenmesiyle kullanılmayan alanlar değerlendirilmekte ve alan verimliliğinde artışlar elde edilmektedir. Bu düzenlemeler üretkenliği artırmakta, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte ve kurum içi iletişimde iyileşmeler sağlamaktadır. Daha temiz ve düzenli çalışma alanları oluşturulması, iş ortamını daha cazip hâle getirirken; hatalı ürün sayısındaki azalmaya bağlı olarak maliyetlerde düşüşler yaşanmaktadır. Ekipmanlara erişim için harcanan sürenin azalması zaman

tasarrufu sağlamakta, çalışanların gereksiz hareketleri minimize edilmektedir. Bunun yanı sıra, ekipmanların daha sık kontrol edilmesi ve düzenli bakımının yapılması, ekipman ömrünün uzamasına katkı sunmaktadır (Okur, 2024).

5S uygulamaları ile işletmelerde görsel bir çalışma ortamı oluşturularak, kendi kendini düzenleyen ve geliştiren bir yapı elde edilmektedir. Yapılan araştırmalar, görsel yönetim uygulamalarının hata oranlarında %96, depolama alanlarında %68, çalışma alanı kullanımında %60 ve malzeme taşımada %70 oranında azalma sağladığını; verimlilikte ise %15 oranında artışa katkı sunduğunu ortaya koymaktadır (Rossini vd., 2022).

Bu gelişmeler doğrultusunda 5S Sisteminin sağladığı faydalar yedi aşamada ele alınmaktadır. İlk aşama olan “sıfır israf”, daha düşük maliyetle daha yüksek kapasitede üretim yapılmasını ifade etmektedir. İkinci aşama “sıfır arıza”, daha az bakım gereksinimi ile arıza oranlarının düşürülmesini hedeflemektedir. Üçüncü aşama olan “sıfır hurda”, daha yüksek kalite düzeyine ulaşılmasını amaçlamaktadır. Dördüncü aşama “sıfır gecikme” ile bekleme süreleri azaltılmakta ve teslimat güvenilirliği artırılmaktadır. Beşinci aşama “sıfır şikâyet”, müşteri güveninin güçlendirilmesini ifade etmektedir. Altıncı aşama olan “sıfır kaza”, daha güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasına odaklanmaktadır. Son aşama ise “yüksek imaj” olup, işletmenin sürdürülebilir büyüme ve kurumsal itibar hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir (Okur, 2024).

3.3. 5S Sistemi’nin Adımları

5S Sistemi, gereksiz unsurların azaltılarak çalışma ortamından uzaklaştırılmasını, iş alanının düzenlenmesini ve malzeme ile ekipmanlara erişimde yaşanan aksaklıkların en aza indirilmesini esas alan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bir yönetim aracı niteliği taşıyan bu sistem, etkin ve düzenli bir çalışma ortamının oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Keleş ve ark., 2013). Beş aşamadan oluşan 5S Sistemi’nde, her bir adımın belirli bir sıra içerisinde uygulanması, hedeflenen etkinlik düzeyine ulaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

3.3.1. Seiri (Ayıklama)

Seiri (Ayıklama) adımı, iş süreçlerinde gerekli olan unsurlar ile gereksiz olanların ayrıştırılmasını ve ihtiyaç duyulmayan nesnelerin çalışma ortamından

uzaklaştırılmasını ifade etmektedir. Bu aşamada amaç, süreçlerde kullanılan tüm malzeme, ekipman ve nesnelerin sistematik biçimde değerlendirilerek yalnızca gerekli olanların ortamda bulundurulmasıdır. Ayıklama sürecinde malzemeler, kullanım sıklıkları ve kullanım yerleri dikkate alınarak sınıflandırılmaktadır (Kaymakcı, 2012).

Birçok işletmede, uzun süre ihtiyaç duyulmayan ya da hiç kullanılmayan malzeme ve ekipmanların zaman içerisinde birikmesi çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Bu gereksiz materyaller; iş güvenliği risklerinin artmasına, katma değer yaratmayan yürüme ve arama faaliyetlerine, ihtiyaç duyulmayan ancak stoklanan malzemelerin bozulmasına neden olabilmektedir. Ayıklama faaliyetinin etkin biçimde uygulanmasıyla söz konusu problemlerin önüne geçilmesi mümkün olmaktadır (Şeremet, 2019)

Nesnelerin uygun şekilde saklanması kadar, gerekli olmayanların ortamdaki uzaklaştırılması da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle ayıklama sürecinde, hangi unsurların elden çıkarılacağına, hangilerinin nasıl ve nerede saklanacağına ve saklanan unsurlara daha sonra nasıl erişileceğine ilişkin ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir. Ayıklama adımının etkin şekilde yürütülebilmesi için ölçütlere bağlı kalınması, önceliklerin ve kullanım sıklıklarının belirlenmesi, kirliliğe neden olan unsurların tespit edilmesi ve bu sürecin Kaizen ve standartlaştırma anlayışıyla desteklenmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar sonucunda; ihtiyaç duyulmayan unsurlar ortamdaki uzaklaştırılmakta, kirlilik ve sızıntı nedenleri belirlenerek giderilmekte, yapılan faaliyetler kayıt altına alınmakta, çalışma alanları temizlenmekte ve depo ile stok alanlarında düzen sağlanmaktadır (Şeremet, 2019)

Etkili bir ayıklama çalışmasının gerçekleştirilebilmesi için belirli kriterlerin dikkate alınması ve düzenli kontrollerin yapılması gerekmektedir. Buna göre; hiç kullanılmayan elemanların ortamdaki tamamen uzaklaştırılması, altı ile on iki ayda bir kullanılan elemanların genel depoya taşınması, ayda birden fazla kullanılan elemanların yakın depolarda bulundurulması ve her gün ya da sürekli kullanılan elemanların doğrudan çalışma sahasında yer alması önerilmektedir (Yılmaz, 2012).

3.3.2. Seiton (Düzenleme)

Seiton (Düzenleme) adımı, ihtiyaç duyulan malzeme, ekipman ve araçlara ihtiyaç duyulan anda kolay ve hızlı biçimde ulaşılmasını sağlayacak

bir yerleşim planının oluşturulmasını ve bu plana uygun düzenin sağlanmasını ifade etmektedir (Kaymakçı, 2012). Düzenleme adımının uygulanmadığı iş yerlerinde, malzeme ve ekipmanlara erişimde belirsizlikler ortaya çıkmakta ve bu durum çeşitli operasyonel sorunlara yol açmaktadır. Bu tür ortamlarda, malzemelerin yerini yalnızca belirli kişilerin bilmesi, üretim için gerekli parça ve aparatların zamanında bulunamaması, el aletlerinin kaybolması, dokümanlara erişimde güçlük yaşanması ve çalışma alanlarında gereksiz eşya birikimi gibi problemler sıklıkla görülmektedir. Ayrıca malzemelerin uygun olmayan biçimde yerleştirilmesi, çalışan güvenliğini tehdit eden durumların ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir (Şeremet, 2019)

Düzenli ve sistematik biçimde planlanmış bir iş yeri; verimli yerleşim, malzeme arama sürelerinin azaltılması ve uygun depolama koşullarının sağlanması yoluyla verimliliğin artırılmasına katkı sunmaktadır. Seiton adımının uygulanmasıyla birlikte, gerekli tüm malzeme ve ekipmanlar için yerleşim planı üzerinde net tanımlamalar yapılmakta ve belirlenen alanlara uygun yerleştirme sağlanmaktadır. Bu sayede malzemelerin en kısa sürede yerine konulması ve ihtiyaç anında kolayca alınması mümkün olmaktadır. Ayrıca dosyalama standartları oluşturulmakta, bölge ve yerleşim işaretleri aracılığıyla arama ve erişim süreçleri hızlandırılmaktadır. Kilitli dolap ve kapakların azaltılmasıyla self servis anlayışı desteklenmekte, “ilk giren, ilk çıkar” prensibi uygulanmakta ve uyarı levhaları yasal mevzuata uygun, kolay anlaşılır biçimde düzenlenmektedir (Şeremet, 2019)

3.3.3. Seiso (Temizleme)

Seiso (Temizleme) adımı, işletme ortamında temizlik faaliyetlerinin sistematik biçimde yürütülmesini ve çalışma alanlarının düzenli olarak temiz tutulmasını ifade etmektedir. Etkin bir temizlik anlayışı, işletmenin fiziksel yapısının korunmasına katkı sağlamakta ve çalışma ortamında kir, atık ve işe yaramayan unsurların ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır. Temizlik faaliyetleri; daha temiz, düzenli ve güvenli bir çalışma çevresi oluşturulmasına yönelik uygulamaları kapsamaktadır. Bu süreçte çalışanların, sorumlu oldukları alanlarda ekipmanlara zarar vermeyecek nitelikte uygun ve yeterli temizlik malzemelerini bulundurmaları gerekmektedir. Sorumlu olunan alanlardaki zemin, depo, alet ve ekipman yüzeylerinin temiz tutulması, temizlik faaliyetlerinin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Temiz bir çalışma ortamı,

kullanılan araç ve ekipmanlardaki arızaların daha kolay tespit edilmesine olanak sağlamakta; erken müdahale sayesinde iş kayıplarının en aza indirilmesine katkı sunmaktadır. Bu nedenle temizlik faaliyetlerinin sürekliliği hem iş verimliliği hem de iş güvenliği açısından önemli bir rol üstlenmektedir (Rossini vd., 2022).

Etkili bir temizleme sürecinin yürütülebilmesi için planlı bir temizlik sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Temizleme aşamalarının başarılı şekilde uygulanabilmesi amacıyla; temizlik faaliyetlerinin tanımlanması, gerekli temizlik malzemelerinin temin edilmesi, temizlik öncesi mevcut durumun fotoğraflanması, ekip içerisinde görev dağılımının yapılması, denetimlerin gerçekleştirilerek tespit edilen kusurların giderilmesi ve temizlik tamamlandıktan sonra son durumun fotoğraflanması gibi adımların izlenmesi önerilmektedir (Rossini vd., 2022).

Temizlik adımının işletmelerde etkin biçimde uygulanmaması durumunda çeşitli olumsuzlukların ortaya çıkma olasılığı artmaktadır. Dağınık ve düzensiz çalışma alanlarında hata ve kusurların fark edilmemesi, daha büyük sorunlara zemin hazırlayabilmektedir. Makinelere yeterli bakım ve onarım yapılmaması, zaman içerisinde daha ciddi arızalara yol açabilmektedir. Üretim alanlarında biriken talaş ve işe yaramayan maddelerin üretim sürecine karışması, üretim hatalarının oluşmasına neden olabilmektedir. Ayrıca çalışma alanlarındaki cam yüzeylerin kirli olması, doğal ışığın içeri girmesini engelleyerek karanlık ve verimsiz bir çalışma ortamının oluşmasına yol açmaktadır (Rossini vd., 2022).

3.3.4. Seiketsu (Standartlaştırma)

Seiketsu (Standartlaştırma) adımı, 5S uygulamalarının sürekliliğini sağlamak amacıyla görsel yönetim anlayışı çerçevesinde düzenli, temiz ve yerleşik bir çalışma ortamının oluşturulmasını kapsamaktadır. Bu aşama, bireysel ve kurumsal düzeyde malzeme, ekipman ve çalışma alanlarının düzenli ve temiz tutulmasına yönelik standartların belirlenmesini ifade etmektedir. Temiz ve bakımlı alet ile ekipmanların daha uzun süre verimli şekilde çalışacağı prensibinden hareketle, standartlaştırma sayesinde hata oranları ile bakım ve onarım kaynaklı zaman ve emek kayıpları en aza indirilmektedir. Seiketsu adımı, 5S sisteminin desteklenmesi amacıyla yönetim standartlarının oluşturulmasını, olası olumsuzlukların kolayca fark edilmesini sağlayacak

görsel yönetim unsurlarının kullanılmasını ve renklerle kodlama yapılmasını hedeflemektedir (Kaymakcı, 2012).

Bu amaçlar doğrultusunda standartlaştırma adımıyla çeşitli uygulamalar hayata geçirilmektedir. Çalışıyor, bakımda, arızalı ve faal durumları gösteren işaretler hazırlanmakta; tehlikeli bölgeler uygun uyarı işaretleri ile belirlenmektedir. Isı etiketleri, yön işaretleri ve voltaj etiketleri kullanılarak çalışma alanlarında gerekli bilgilendirme sağlanmaktadır. Açık ve kapalı yön etiketleri uygulamaya alınmakta, yangın söndürme ekipmanları ve levhaları ile acil durumlara yönelik hazırlık yapılmaktadır. Ayrıca kaza önlemeye yönelik uyarı işaretleri yerleştirilmekte, gürültü ve titreşimi azaltmaya yönelik tedbirler alınmaktadır. Standartlaştırma sürecinde 5S takvimi hazırlanmakta ve park ile bahçe düzenleme faaliyetleri yürütülmektedir (Şeremet, 2019).

3.3.5. Shitsuke (Disiplin)

Shitsuke (Disiplin) adımı, 5S sistemi kapsamında yer alan diğer tüm uygulamaların sürekliliğinin sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir. Disiplinin işletme kültürünün bir parçası hâline gelebilmesi için, belirlenen kurallar ve beklentiler çalışanlarla açık biçimde paylaşılmalı ve bu beklentiler eğitim faaliyetleriyle desteklenmelidir (Kobayashi ve ark., 2008).

Çalışanların 5S sistemine uyum sağlayabilmeleri amacıyla ödüllendirme yöntemleri, denetimler ve performans değerlendirmeleri ile sürece etkin katılımlarının teşvik edilmesi gerekmektedir. Disiplinin sağlanmasına yönelik olarak 5S uygulamalarında bazı temel koşullar öne çıkmaktadır. Bu koşullar arasında, 5S'in anlamının ve uygulama esaslarının doğru biçimde algılanmasını ifade eden bilinçlenme, uygulamalar için çalışma takviminde yeterli zamanın planlanması, gerçekleştirilecek faaliyetlerin ne zaman ve nasıl uygulanacağını önceden belirlenmesini kapsayan yapısal düzenlemeler, üst yönetim desteğinin sağlanması ve çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik tanıma ve ödüllendirme mekanizmalarının oluşturulması yer almaktadır (Genç, 2007).

5S uygulamalarının disiplinli biçimde sürdürülebilmesi sürecinde yöneticiler ve çalışanlar önemli sorumluluklar üstlenmektedir. Yöneticiler; uygulama planlarının hazırlanması, çalışanlara eğitim verilmesi, ekiplerin oluşturulması, katılımın teşvik edilmesi ve yürütülen çalışmaların desteklenmesi gibi görevleri yerine getirmelidir. Çalışanların ise 5S faaliyetlerini günlük iş akışı içerisinde takip etmeleri, uygulamaların

sürekliliğini sağlamaları ve öğrenme ile eğitim süreçlerine aktif biçimde katılmaları beklenmektedir (Genç, 2007).

4. 5S Tekniğinin Uygulamasına ve Sonuçlarına Yönelik Alanyazından Örnekler

Bu bölümde 5S tekniği ile ilgili yapılan bazı çalışmalardan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Aytaç (2009) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, bir hastanede dahiliye hastalarının sistem içerisindeki akışı değer akış haritası aracılığıyla analiz edilmiş, darboğazlar ve israf kaynakları belirlenerek bu sorunlara yönelik önlemler geliştirilmiştir. Mevcut durum analizinin ardından gelecek durum haritası oluşturulmuş ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla Kaizen faaliyetleri planlanmıştır. Bu kapsamda randevu sistemi kurularak hastaların günlük çalışma süresi içerisindeki dağılımı düzenlenmiş, hasta bilgilerinin eksiksiz ve kolay erişilebilir biçimde saklanmasını ve bölümler arası iletişimi sağlamaya yönelik bir hastane otomasyon sistemi oluşturulmuştur. Ayrıca laboratuvar biriminde 5S uygulamalarına yer verilerek arama faaliyetlerinden kaynaklanan israfların azaltılması sağlanmıştır.

Güleryüz (2012) tarafından yapılan çalışmada, yalın yönetim felsefesi doğrultusunda hazırlık sürelerinin azaltılması ve acil hastalardan kaynaklanan beklemlerin en aza indirilmesi amacıyla bir randevu sistemi tasarlanmıştır. Hazırlık sürelerinden doğan israfları azaltmak ve bu süreleri değer yaratan faaliyetlerde kullanmak üzere benzer hazırlık işlemlerine sahip faaliyetler gruplandırılmış ve her grup için hazırlık işleminin yalnızca bir kez yapılması sağlanmıştır. Bu düzenleme sonucunda toplam hazırlık süresi 121 dakikadan 11 dakikaya düşmüş ve %90,9 oranında azalma elde edilmiştir. Kazanılan zamanın katma değer yaratan faaliyetlerde kullanılmasıyla günlük çekim yapılan hasta sayısı 82'den 99'a yükselmiş ve %20,73 oranında artış sağlanmıştır. Ayrıca görüntüleme merkezindeki dağınık çalışma ortamının çalışanların iş süreçlerini olumsuz etkilemesi nedeniyle depo ve birimlerde 5S uygulamalarına geçilmiş; bu sayede hata oranları azaltılmış, verimlilik ve kalite artırılmış ve iş kazalarını önlemeye yönelik tedbirler alınmıştır.

Akgün (2015) tarafından yürütülen çalışmada, sağlık hizmetlerinde 5S yaklaşımının uygulanmasına odaklanılmıştır. Çalışmada, hastane ortamında 5S uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için yol haritasının oluşturulması,

ekiplerin ve takım liderlerinin belirlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Uygunsuz alanların tespitine yönelik olarak bir iş geliştirme ekibinin kurulması, bu ekibin anket uygulamaları ve saha çalışmaları aracılığıyla mevcut durumu değerlendirmesi önerilmiştir. Seçilen personel için gerekli eğitimlerin planlanmasının ardından, 5S adımlarının sistematik biçimde uygulanmasıyla tespit edilen uygunsuzlukların giderilebileceği ifade edilmiştir. Çalışmada, 5S uygulamalarının hastane ortamında verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Öner ve Adiloğlu (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işletmelerde kurumsal risk yönetimi ve iç denetime farklı bir bakış açısı sunularak 5S uygulamaları ele alınmıştır. Çalışmada kurumsal risk yönetimi, 4T yaklaşımı kapsamında analiz edilmiş; bu yaklaşım tespit, tahlil, tedbir ve takip aşamalarını içermektedir. Araştırmada, iç denetçilerin kurumsal risk yönetimi sürecindeki sorumlulukları ve odaklanmaları gereken alanlar değerlendirilmiştir. Bu çerçevede işletmenin üretim alanları, depoları ve ofisleri iç denetim faaliyetleri sonucunda ele alınmış ve 5S uygulamalarına geçilmiştir. Uygulama öncesinde mevcut durum analizi yapılmış, 5S kurulu, 5S ekip lideri ve ekip üyeleri belirlenerek görev tanımları oluşturulmuştur. Ayrıca 5S alanları ve panoları düzenlenmiş, temizlik çizelgeleri ile günlük, haftalık ve aylık kontrol listeleri hazırlanarak gerekli aksiyonlar alınmıştır.

Özyörük ve Kütük (2014) tarafından yapılan çalışmada ise iş ortamının yeniden düzenlenmesinin iş verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ankara Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve 20 personelin çalıştığı orta ölçekli bir işletmede 5S uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında öncelikle mevcut durum tespiti yapılmış, 5S kavramı ve sağladığı yararlar açıklanmıştır. Çalışanların meslek hastalıkları açısından durumu değerlendirilmiş ve ergonomik açıdan uygun bir çalışma ortamı oluşturulmuştur. Uygulama sonucunda personel verimliliğinde %33 oranında iyileşme sağlandığı belirlenmiştir.

Çavmak tarafından gerçekleştirilen çalışma, sağlık hizmetlerinde yalın yönetim uygulamalarına odaklanmakta olup bir özel hastanenin koroner yoğun bakım biriminin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Çalışmada yalın sürecin ilerleyebilmesi için izlenmesi gereken aşamalar ele alınmış; mevcut durumun tespit edilmesi, israfların belirlenmesi ve analiz edilmesi, Kaizen ekibinin oluşturulması, gerekli aksiyonların alınması ve sonuçların değerlendirilmesi

gibi süreçler ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Bu kapsamda hastalara ilişkin değer akış şemaları oluşturularak hastaların sisteme giriş noktaları, yönlendirildikleri birimler, sevkle gelen hastaların izlediği süreçler, koroner yoğun bakım birimine yatış koşulları ve tedavi süreleri analiz edilmiştir. Ayrıca stok kullanımı, ilaçların taşınması, malzeme eksiklikleri ve sonuçların iletilme aşamaları değerlendirilmiş ve bu alanlara yönelik iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. 5S yaklaşımı doğrultusunda birimlerin birbirine yakın konumlandırılması ve ilaç stok alanlarının düzenlenmesi gibi uygulamalar hayata geçirilmiş; Kaizen uygulamaları sayesinde bekleme, stok hareketleri, gereksiz hareketler ve süreç hatalarına ilişkin iyileştirmeler sağlanmıştır.

Lee ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan çalışma ise Toyota Üretim Sistemi kapsamında geliştirilen yalın 5S metodolojisinin ameliyathane ortamında uygulanmasını incelemektedir. Çalışmada beyin cerrahisi ekibi tarafından tespit edilen temel sorunun, ameliyat sırasında gerekli malzemelere zamanında erişilememesi olduğu belirtilmiştir. Bu sorunun analiz edilmesi amacıyla spagetti diyagramı kullanılarak mevcut durum değerlendirilmiş; ekipmanların yerlerinin sabit olmaması ve sürekli eksikliklerin bulunmasının ekip üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ifade edilmiştir. On iki haftalık bir süreçte yürütülen uygulamada, öncelikle ameliyathane yönetim ekibi ile görüşmeler yapılarak 5S yalın projesi için onay alınmış ve analizler gerçekleştirilmiştir. Uygulama sürecinde ilgili personele eğitimler verilmiş ve sorumluluklar tanımlanmıştır. Eğitimlerin ardından ameliyathanede 5S adımları uygulanmış, gereksiz ekipmanlar kırmızı etiket yöntemiyle ortamdaki uzaklaştırılmış ve spagetti diyagramı yardımıyla ekipmanların yerleri yeniden düzenlenmiştir. Gerçekleştirilen 5S uygulaması sonucunda ekip üyelerinin dikkat dağınıklığının azaldığı, daha hijyenik bir çalışma ortamının oluşturulduğu ve ekipman aramak için harcanan zamanın ortadan kaldırıldığı belirtilmiştir.

SONUÇ

Bu bölümde işletmelerde yalın yönetim anlayışının temel unsurlarından biri olan 5S modeli, kavramsal çerçevesi, uygulama aşamaları ve alanyazındaki örnekler doğrultusunda ele alınmıştır. Yalın yönetim felsefesinin temelini oluşturan değer odaklılık, israfın ortadan kaldırılması, süreçlerin sadeleştirilmesi ve sürekli iyileştirme ilkeleri çerçevesinde 5S sisteminin,

işletmeler için yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşüm mekanizması sunduğu ortaya konulmuştur.

5S modeli; ayıklama, düzenleme, temizleme, standartlaştırma ve disiplin aşamalarıyla, iş ortamlarının daha düzenli, güvenli, verimli ve sürdürülebilir hâle getirilmesini hedeflemektedir. Bölüm boyunca ele alınan kuramsal açıklamalar ve uygulama örnekleri, 5S'in hem üretim hem de hizmet sektörlerinde, özellikle de sağlık hizmetleri gibi karmaşık ve hata toleransı düşük alanlarda somut ve ölçülebilir kazanımlar sağladığını göstermektedir. Alanyazından sunulan örnekler; bekleme sürelerinin azaltılması, hata oranlarının düşürülmesi, alan ve stok kullanımının iyileştirilmesi, çalışan verimliliği ve memnuniyetinin artırılması gibi çok boyutlu sonuçlara işaret etmektedir.

Bununla birlikte, 5S uygulamalarının başarısının yalnızca fiziksel düzenlemelere bağlı olmadığı; üst yönetim desteği, çalışan katılımı, eğitim faaliyetleri ve disiplinli bir takip mekanizması ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Özellikle Shitsuke (disiplin) aşaması, 5S'in geçici bir iyileştirme çalışması olmaktan çıkıp kurumsal kültürün bir parçası hâline gelmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu yönüyle 5S, kısa vadeli operasyonel kazanımların ötesinde, uzun vadeli performans artışı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilebilir.

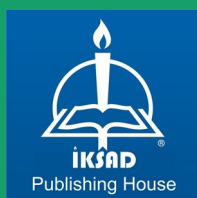
Sonuç olarak, 5S sistemi; işletmelerin yalın yönetim yolculuğunda güçlü bir başlangıç noktası sunmakta, süreçlerin görünür hâle gelmesini sağlamakta ve sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesine zemin hazırlamaktadır. İşletmelerin sektörel farklılıkları ve kurumsal ihtiyaçları doğrultusunda 5S uygulamalarını uyarlamaları, bu sistemden elde edilecek faydaların kalıcılığını artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Akgün, S. (2015). Sağlık hizmetlerinde yalın yönetim “5S” yaklaşımının uygulanması. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2(1), 1–7.
- Aytaç, Z. (2009). *Hastanelerde yalın yönetim sistemleri* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çam, O., Akgün, E., Gümüş, A. B., Bilge, A., & Keskin, G. Ü. (2005). Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6, 213–220.
- Çavmak, D. (2018). Sağlık hizmetlerinde yalın yönetim: Bir özel hastane koroner yoğun bakımı değerlendirmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), 54–73.
- Düren, Z. (2002). *2000’li yıllarda yönetim*. Alfa Yayınları.
- Eriş, H. ve Özdi, E.S. (2020). Özel Hastane Personelinin Motivasyonu Etkileyen Faktörler. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 1-8.
- Evans, J. R. (1993). *Applied production and operations management*. West Publishing Company.
- Eyel, C. Ş., & Denizli, Ö. Ş. (2021). İşletmelerde yalın yönetim uygulamalarının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi: İstanbul ve Kocaeli illerinde bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 1–23.
- Genç, A. (2007). *Toplam verimli bakım ve uygulanması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Grabar, M. (2018). *Yalın hastane: Kalite, hasta güvenliğini ve çalışan memnuniyetini artırmak* (P. Şengözer, Çev.). Optimist Yayınları.
- Gülyüz, D. (2012). *Yalın yönetim sistemlerinin hastanelere uyarlanabilirliği ve bir hastane uygulaması* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Hodge, G. L., Goforth Ross, K., Joines, J. A., & Thoney, K. (2011). Adapting lean manufacturing principles to the textile industry. *Production Planning & Control*, 22(3), 237–247.
- Kaymakçı, Ö. (2012). *Bir PTT şubesinde yalın üretim–5S uygulaması* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

- Keleş, A. E., Gürsoy, G., & Tantekin Çelik, G. (2013). 5S sistematığı aşamaları ve örnek bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 28(2), 51–60.
- Kobayashi, K., Fisher, R., & Gapp, R. (2008). Business improvement strategy or useful tool? Analysis of the application of the 5S concept in Japan, the UK and the US. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(3), 245–262.
- Lee, S., Polancich, S., & Pilon, B. (2019). The application of the Toyota Production System LEAN 5S methodology in the operating room setting. *Nursing Clinics of North America*, 54(1), 53–79.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- Liker, J. K. (2005). *Toyota tarzı: 14 yönetim ilkesi* (Ü. Şensoy, Çev.). Orhan Holding Yayınları. (Orijinal eserin yayım tarihi 2004)
- Liker, J. K., & Hoseus, M. (2008). *Toyota culture: The heart and soul of the Toyota way*. McGraw-Hill.
- Mann, D. (2006). *Creating a lean culture: Tools to sustain lean conversions*. CRC Press.
- Maraşlı, H., & Topbaş, E. (2019). *Yalın kurumsal kaynak planlaması yazılımının geliştirilmesi ve Kahramanmaraş'ta yalın üretim yapan işletmelerde uygulanması* (Yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Mazzocato, P., Savage, C., Brommels, M., Aronsson, H., & Thor, J. (2010). Lean thinking in healthcare: A realist review of the literature. *Quality and Safety in Health Care*, 19(5), 376–382.
- Novis, D. A. (2008). Reducing errors in the clinical laboratory: A lean production system approach. *Laboratory Medicine*, 39(9), 521–529.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Okur, Ş. (2024). *Yalın üretimde 5S uygulamaları: Bir imalat işletmesinde uygulama* (Yüksek lisans tezi). Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ordu.
- Öner, S., & Adiloğlu, B. (2019). İşletmelerde kurumsal risk yönetimi ve iç denetime farklı bir bakış açısı: 5S uygulaması. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, (61), 67–82.

- Özyörük, B., & Kütük, D. (2014). İş ortamını yeniden düzenlemenin iş verimliliğine etkileri. *Ergoterapi ve Rehabilitasyon Dergisi*, 2(2), 73–81.
- Poksinska, B., Swartling, D., & Drotz, E. (2013). The daily work of lean leaders: Lessons from manufacturing and healthcare. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 641–653.
- Radnor, Z., & Holweg, M. (2012). Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine*, 74(3), 364–371.
- Rossini, M., Costa, F., Tortorella, G. L., Valvo, A., & Portioli-Staudacher, A. (2022). Lean production and Industry 4.0 integration: How lean automation is emerging in manufacturing industry. *International Journal of Production Research*, 60(21), 6430–6450.
- Rother, M. (2009). *Toyota kata: Managing people for improvement, adaptiveness and superior results*. McGraw-Hill.
- Shingo, S. (1988). *Non-stock production: The Shingo system of continuous improvement*. Productivity Press.
- Şahin, M. (1996). *Üretim yönetimi*. Birlik Ofset.
- Şeremet, M. F. (2019). *Yalın üretim araçlarından 5S'in bir gıda işletmesinde örnek olay incelemesi* (Yüksek lisans tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Uras, O. (1992). *İşletmeye giriş*. M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları.
- Yılmaz, E. (2012). *Siparişe göre üretim yapan sistemlerde yalın üretim uygulamaları* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Free Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. Rawson Associates.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2016). *Yalın düşünce* (O. Yamak, Çev.). Optimist Yayınları. (Orijinal eserin yayım tarihi 1996)
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.



ISBN: 978-625-378-452-2