



**ULUSLARARASI GÜVENLİK VE YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**
&
**INTERNATIONAL JOURNAL OF SECURITY
AND MANAGEMENT STUDIES**



Cilt/Volume: 2

Sayı/Number: 1

Yıl/Year: 2022

ISSN: 2791-6596
Çağ Üniversitesi Yayınları

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI GÜVENLİK VE YÖNETİM ARAŞTIRMALARI
DERGİSİ

Üniversite Adına Sahibi
Prof. Dr. Murat Koç, Çağ Üniversitesi

Yazı İşleri Müdürü
Dr. Saadet Sağtaş, Çağ Üniversitesi

Dergi Editörü / Editor of the Journal
Prof. Dr. Khaladdin İbrahimli, Çağ Üniversitesi

Alan Editörleri/
Prof. Dr. Harun Arıkan, Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Mahir Fisunoğlu, Çağ Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Engin Oba, Çağ Üniversitesi
Prof. Dr. Murat Koç, Çağ Üniversitesi
Prof. Dr. Ufuk Karadavut, Karabük Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Fedai Çavuş, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Uluçakar, İstanbul Gelişim Üniversitesi
Doç. Dr. Burak Hergüner, İzmir Demokrasi Üniversitesi
Doç. Dr. Ergenekon Savrun, Ufuk Üniversitesi
Dr. Öğretim Üyesi Emre Gündoğdu, İstanbul Gelişim Üniversitesi
Dr. Öğretim Üyesi Derya Yayman, Akdeniz Üniversitesi

Derleme Sekreteri / Editorial Secretary
Arş. Gör. Yağmur Akcan, Çağ Üniversitesi

Çağ Üniversitesi Uluslararası Güvenlik ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, ulusal ve uluslararası düzeyde yayın yapan, kâr amacı gütmeyen, bilimsel ve hakemli bir akademik dergidir. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir ve alanında özgün çalışmalara yer vermeyi hedefler. Dergi, elektronik olarak 6 ayda bir yayınlanır. Dergide yayımlanacak eserlerin her türlü sorumluluğu yazar veya yazarlara aittir.

Çağ University Journal of International Security and Management Studies is a non-profit, scientific and refereed academic journal that publishes nationally and internationally. The language of the journal is Turkish and English and it aims to include original studies in the field. The journal is published electronically every 6 months. All responsibility of the works to be published in the journal belongs to the author or authors.

Bu dergi; bilimsel araştırmaları halka ücretsiz sunmanın bilginin küresel paylaşımını artıracak ilkesini benimseyerek, içeriğine anında açık erişim sağlamaktadır. Ayrıca, yazarlardan makale gönderim ücreti ve benzeri adlar altında hiçbir şekilde başvuru ya da yayın ücreti talep edilmemektedir.

This journal; adopting the principle that providing scientific research to the public free of charge will increase the global sharing of information, it provides instant open access to its content. In addition, authors are not required to submit any application or publication fees under the names of article submission and so on.

Çalışmaların kabulü e-posta üzerinden yapılmaktadır. Yayınlanmasını istediğiniz çalışmanızı, editör kurulu tarafından incelenmek üzere sobe@cag.edu.tr adresine gönderebilirsiniz.

Authors should upload their manuscript by e-mail. You can send the work you want to be published to sobe@cag.edu.tr for review by the editorial board.

Dergi İletişim Bilgileri:

Prof. Dr. Murat Koç

muratkoc@cag.edu.tr

Dr. Saadet Sağtaş

saadetsagtas@cag.edu.tr

Arş. Gör. Yağmur Akcan

yagmurakcan@cag.edu.tr

Telefon: +90 324 651 48 00

E-posta: sobe@cag.edu.tr

Adres: Çağ Üniversitesi, Yaşar Bayboğan Kampüsü, Adana-Mersin Karayolu üzeri, Yenice, Tarsus, 33800, MERSİN.

Çağ Üniversitesi Uluslararası Güvenlik ve Yönetim Araştırmaları Dergisi
aşağıdaki indeksler tarafından taranmaktadır.

Çağ University International Journal of Security and Management Studies is
indexed by the following indexing services.



ASOS
indeks

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Türkiye’de Kamuda Stratejik Planlama Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerinin Bibliyometrik Analizi / <i>A Bibliometric Analysis Review of Postgraduate Theses on Strategic Planning in The Public Sector in Turkey</i> Murat KOÇ, Meltem ÖZBAY	1-16
Çağdaş Yönetimlerde Ben Değil Biz Algısı Geliştirme ve Örgüt İklimi: Örgüt, Örgütsel Davranış ve Çekirdek Kavramları / <i>Developing a Perception of Us, Not Me and Organizational Climate in Contemporary Management: Organization, Organizational Behavior and Core Concepts</i> Gürcan DEMİROGLARI, Burcu DEMİROGLARI	17-34
Lokasyon Bazlı Mobil Pazarlama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma / <i>A Research on Location-Based Mobile Marketing Applications</i> Saadet SAĞTAŞ	35-49
Geopolitical and Geo-Economic Risk Approach to The Tension Between Azerbaijan and Armenia in The Nagorno-Karabakh Region / <i>Dağlık Karabağ Bölgesinde Azerbaycan-Ermenistan Arasındaki Gerginliğe Jeopolitik ve Jeo-Ekonomik Risk Yaklaşımı</i> Khaladdin İBRAHİMLİ, Murat KOÇ, Fatih KOÇ	50-63
21. Yüzyıl Modern Yönetim Anlayışı: Örgütsel İletişim Olgusu ve Örgütsel Verimlilik / <i>21st Century Modern Management Approach: Organizational Communication and Organizational Efficiency</i> Burcu DEMİROGLARI, Gürcan DEMİROGLARI	64-79

TÜRKİYE’DE KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA ÜZERİNE YAZILAN LİSANSÜSTÜ TEZLERİNİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Murat KOÇ¹

Prof.Dr.

Çağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mersin, Türkiye

muratkoc@cag.edu.tr

0000-0002-3848-3111

Meltem ÖZBAY²

Doktorant

Çağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mersin, Türkiye

m.ozbay@cu.edu.tr

0000-0002- 2352-2341

ÖZET: Çalışmada, kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama zorunluluğunun başladığı 2003 yılından günümüze Yükseköğretim Kurumu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖKTEZ) veri tabanında kamuda stratejik planlama alanındaki erişime açık yüksek lisans ve doktora tezleri, çeşitli parametreler kapsamında değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı, kamuda stratejik planlama alanında yazılmış tezleri sistematik bir literatür taramasıyla incelemektir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden iç içe geçmiş çoklu durum deseni kullanılarak yapılandırılmış ve bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, 2006 yılından 2022 Şubat ayına kadar kamuda stratejik planlama alanında YÖK Tez Merkezi’nde yayınlanan 99 tez oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil edilen tezlerin belli bir tarih aralığında olması ve belirli başlıklar altında incelenmesi araştırmanın kısıtlarıdır. Araştırmaya dahil edilen çalışmalarda tezlerin yıllar itibarıyla dağılımı, katkı sağlayan üniversite türleri, tezlerin tamamlandığı üniversite dağılımı, sıklıkla kullanılan araştırma yöntemleri, üniversitelerin tez yayımlama performansı, danışmanların tez yayımlama performansı, kullanılan anahtar kelimeler gibi alanları ele alarak gelecek çalışmalara kaynak sunmaktadır. Araştırmada elde edilen bulguların kamuda stratejik planlama alanında yapılan çalışmaları kapsamlı olarak ele alması açısından alinyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kamuda Stratejik Planlama, YÖKTEZ, Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri, Bibliyometrik Analiz

A BIBLIOMETRIC ANALYSIS REVIEW OF POSTGRADUATE THESES ON STRATEGIC PLANNING IN THE PUBLIC SECTOR IN TURKEY

Murat KOÇ¹

Prof.Dr.

Çağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Mersin, Turkey

muratkoc@cag.edu.tr

0000-0002-3848-3111

Meltem ÖZBAY²

Doctorate

Çağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Mersin, Turkey

m.ozbay@cu.edu.tr

0000-0002- 2352-2341

ABSTRACT: In the study, the master's and doctoral theses in the field of strategic planning in the public sector have been evaluated within the scope of various parameters in the database of the National Thesis Center (YÖKTEZ) of the Presidency of the Higher Education Institution since 2003, when the obligation to prepare a strategic plan in public institutions began. The aim of the study is to examine the theses written in the field of strategic planning in the public sector with a systematic literature review. The research was structured using the nested multiple-case design, which is one of the qualitative research methods, and examined with the bibliometric analysis method. The universe of the research consists of 99 theses published in the YÖK Thesis Center in the field of strategic planning in the public sector from 2006 to February 2022. The limitations of the research are that the theses included in the research are within a certain date range and that they are examined under certain headings. In the studies included in the research, the distribution of the theses by years, the types of universities that contribute, the distribution of the universities where the theses are completed, the frequently used research methods, the thesis publishing performance of the universities, the thesis publishing performance of the advisors, and the keywords used, provide resources for future studies. It is thought that the findings obtained in the research will contribute to the literature in terms of comprehensively addressing the studies in the field of strategic planning in the public sector.

Keywords: Strategic Planning in Public, YÖKTEZ, Master's and Doctoral Theses, Bibliometric Analysis

1.Giriş

Kamuda stratejik planlama anlayışındaki yasal ve yönetsel gelişmelerle birlikte stratejik planlama faaliyetlerinin günümüzdeki önemi artmaktadır. Akademik yazında, bilimsel bir alandaki gelişmeleri keşfetmenin en iyi yollarından biri olarak o bilim dalıyla ilgili yapılan çalışmaları incelemek gerekmektedir (Kozak, 2001:26). Bu minvalde yapılan bir çalışma aracılığıyla yıllar itibariyle o bilim dalında meydana gelen değişiklikler, yenilikler ve dönemsel olarak egemen olan eğilimler ve ihtiyaçlar ortaya konabilmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki üniversitelerde yürütülen ve stratejik planlamayı kamu uygulamaları ile harmanlayan yüksek lisans ve doktora tezlerinin genel bir profilini oluşturarak, özellikle ele alınan konuların yıllara ve araştırma yöntemlerine göre dağılımını ortaya koymaktır. Daha önceki benzer çalışma (Aktan, 2014) incelendiğinde, konuların yıllara ve araştırma yöntemine göre dağılımına rastlanmamıştır. Bu bakımdan yapılan çalışma, ileride kamuda stratejik planlama alanında çalışma yapacak araştırmacılara, genel bir bilgi sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- a) Kamuda stratejik planlama tezlerinin yıllar itibariyle dağılımı nasıldır?
- b) Alana en çok katkı sağlayan üniversite türleri (devlet, vakıf) hangileridir?
- c) Tezlerin tamamlandığı üniversitelere göre dağılımı nasıldır?
- d) Tezlerin akademik ünvanlara ve danışmanlara göre dağılımı nasıldır?
- e) Kamuda stratejik planlama alanında yazılan yüksek lisans ve doktora tezlerinin araştırma yöntemlerine göre dağılımları nasıldır?
- f) Tezlerin araştırma alanına göre dağılımı nasıldır?
- e) Kamuda stratejik planlama alanında yazılan tezlerde en çok kullanılan anahtar kelimeler nelerdir?

Kamuda Stratejik Planlama konusunda mevzuat yükümlülüğünün ve akademik ilginin artması ile yapılan çalışmaların sistematik olarak taranması, bilginin haritalanması, bilimi geliştirecek yeni çalışmaların araştırmacılara katkı sağlayacağı bir gerçektir (Zeren ve Kaya, 2020:36). Bu amaçla YÖKTEZ’de bulunan kamuda stratejik planlama konusunda yapılmış 99 çalışma taranarak araştırmaya dahil edilmiş, bibliyometrik analize tabi tutulmuştur. Çalışma, bibliyometrik analiz sonuçlarının raporlandığı bulgular ve araştırma kısıtları ve gelecek çalışmalara yönelik önerilerin yer aldığı sonuç kısımlarından oluşmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kamuda Stratejik Planlama

Askeri bir kavram olarak ortaya çıkan ve daha sonra yönetim alanında da kullanılır hale gelen strateji kavramı, stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışının gelişmesi sonucunu doğurmuştur. Wallace ve Langdon (2001), Stratejik planın, örgütlerin değişen ekosistemlerde sürdürülebilirliği sağlamada önemli bir silahı olduğundan bahsetmektedir. İşletme yönetimi alanında geliştirilen stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları, kamu yönetimindeki değişim ve dönüşüm sürecinde, kamu yönetimi alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur (Gürer, 2006: 100). 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile stratejik planlama, kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir. Bu kanunla, stratejik planlama yasal bir temele kavuşmuş, bakan ve diğer üst yöneticileri kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasından sorumlu tutulmuştur.

Mevzuatın sürekli güncellenmesi, stratejik planlama hazırlama zorunluluğunun kapsadığı kurum sayısında artışa neden olmuş, kamunun hesap verilebilir, şeffaf ve verimli bir tabana oturtmak için adımlar attığı stratejik yönetim sürecinde ana aktör olarak stratejik planlama süreci de değişikliklerden etkilenmiştir. “Strateji ve Bütçe Başkanlığı” 13 no’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulmuş; kamu kurumlarının stratejik planlarının kalkınma planı, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar ve orta vadeli programda belirlenen hedef ve amaçlara uygun olarak hazırlanması, uygulaması ve sonuçlarının analiz edilmesi gibi görevler bu

başkanlık kapsamına alınmıştır (Stratejik Plan 2019-2023; Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Akman ve İpek, 2019:360). Bu kapsamda kamu idarelerinde stratejik plan hazırlık ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında rehberlik etmek adına, kamu idareleri arasındaki farklılıklar göz önüne alınarak rehberler hazırlanmıştır. Ayrıca Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı; Stratejik Planlama Kılavuzu (SPK), üniversiteler, belediyeler ve kamu sermayeli işletmeler için ayrı ayrı rehberler hazırlamış; bu rehberlerle uyumlu olarak planlama süreçlerinin daha detaylı anlatılması hususunda “kamuda stratejik yönetim” (sp.gov.tr) isimli bir web sitesi ve “StratejikPlanlama” isimli youtube kanalı ile sürecin anlaşılması ve uygulamasını kolaylaştırıcı eğitimlerle desteklemiştir. Bu kapsamda yayımlanan rehberler ışığında kamuda stratejik planlama konusunda akademik yazında bir ilgi meydana gelmiştir.

3. Yöntem

Sosyal bilimsel araştırma yapmanın çeşitli yollarından biri olan durum çalışması (case study), bilgi toplama, toplanan bilgileri organize etme, yorumlama ve araştırma bulgularına ulaşma gibi basamakları olan sistematik bir desen türüdür. İç içe geçmiş durum deseninde ise birden fazla durum söz konusudur. Ancak ele alınan veya araştırmaya dahil edilen her bir durum, kendi içinde çeşitli alt birimlere ayrılarak çalışılabilir. Bu yolla durumlar arasında bir karşılaştırma yapmak mümkündür (Yin, 2003; Mayring, 1996; Şimşek ve Yıldırım, 2008). Durumlar arasında karşılaştırma yapmak adına kullanılacak analiz türü ise bibliyometrik analizdir.

3.1. Bibliyometrik Analiz

Günümüzde teknolojik alanların tamamındaki gelişmeler sonucu bilgi miktarının artışı ile birlikte sahip olunan bilgilerin ayıklanması, kaynakların güvenliği, bilginin güncelliği ile fayda sağlaması (Üstdiken ve Pasadeos, 1993) önem taşımaktadır. Verilerin işlenmesi, sınıflandırılması ve analize hazır hale gelmesi bir gereklilik unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu amaçla kullanılabilecek bir yöntem olan bibliyometrik analiz farklı alanlarda yapılan bilimsel araştırmaları nicelik ve nitelik bakımından inceleme olanağı sağlayan ve nitel bir araştırma yöntemi olarak (Doğan, 2020:129) bu çalışmada tercih edilmiştir.

Bibliyometrik çalışmalar, bir bilim dalıyla ilgili mevcut alan yazınındaki çalışmaların mevcut durumunu, yönelimini ve gelişimini ortaya koyan çalışmalardır “Bibliyometri” terimi ilk olarak Alan Pritchard (1969) tarafından ortaya atılmıştır. Bir kavram olarak bibliyometri matematiksel ve istatistiksel tekniklerin kitap ve diğer iletişim alanlarına uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Al ve Coştur 2007; Koç, 2004). Bibliyometrik araştırmalarda belge ya da yayınların belirli özellikleri veya parametreleri analiz edilerek bilimsel iletişime ilişkin çeşitli bulgular elde edilebilmektedir. Bu parametreler; tezin yılı, tezin hazırlandığı anabilim dalı, tezin hazırlandığı üniversite, hazırlandığı enstitü, konusu, danışmanlığını yürüten kişi, danışmanlığı yürüten kişinin unvanı, araştırma türü, araştırma yaklaşımı ve araştırma alanı şeklindedir. Bu kapsamda çalışmada alanında ortaya konulan yüksek lisans ve doktora tezlerinin çeşitli parametreler doğrultusunda bibliyometrik analizinin gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

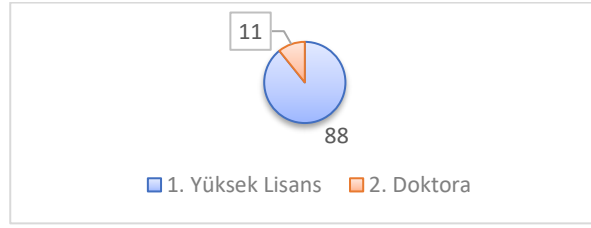
3.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini Yüksek Öğretim Kurumu’nun Ulusal Tez Merkezi üzerinde stratejik planlama alanında yürütülen tezler oluşturmaktadır. Örneklemi ise kamuda stratejik planlama alanında 2006-2022 yılları arasındaki izinli yüksek lisans ve doktora tezleridir. Bu tezlere ulaşabilmek için Yüksek Öğretim Kurumu’nun Ulusal Tez Merkezi’nden yararlanılmıştır. 21.01.2022 tarihinde Yüksek Öğretim Kurulu’na ait Ulusal Tez Merkezi’nin web sitesi üzerinden, tez adı kısmına “stratejik planlama” yazılarak, izin durumu “izinli” ve tez türü “tümü” olarak seçilerek yapılan tarama sonucunda 270 adet teze ulaşılmıştır (Yükseköğretim Kurumu, 2022). Konu bölümünde ise “Kamu- Public Administration” yazan tezler dikkate alınmıştır. Bu kritere uymayan 173 tez çalışmaya dahil edilmemiş olup toplamda 99 tez üzerinden çalışma yürütülmektedir.

4. Bulgular

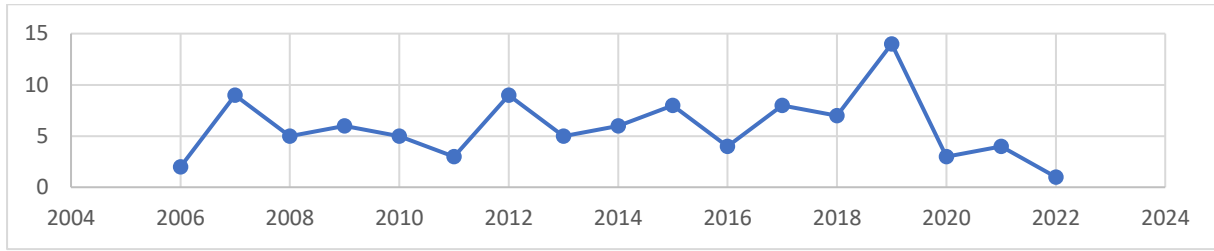
Araştırma kapsamında incelenen tezler ile ilgili veriler Excel programına girilerek bibliyometrik analiz

ile ilgili bulgular ortaya çıkarılmıştır.



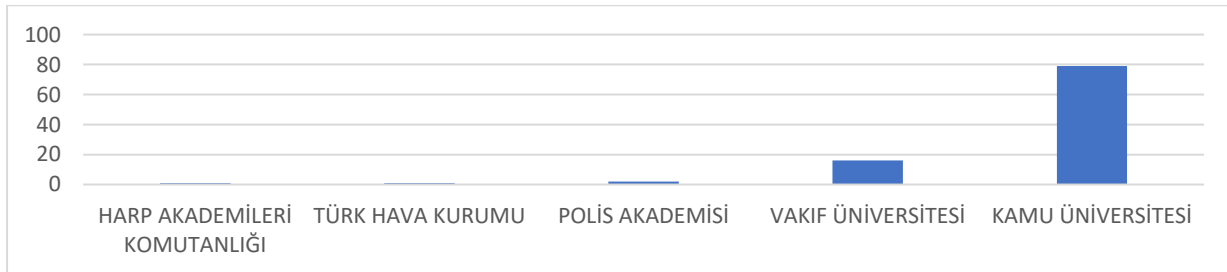
Şekil 1. Tezlerin Lisansüstü Düzeye Göre Dağılımı

Araştırmaya dâhil olan 99 tezin 88’i yüksek lisans, 11’i doktora tezinden oluşmaktadır.



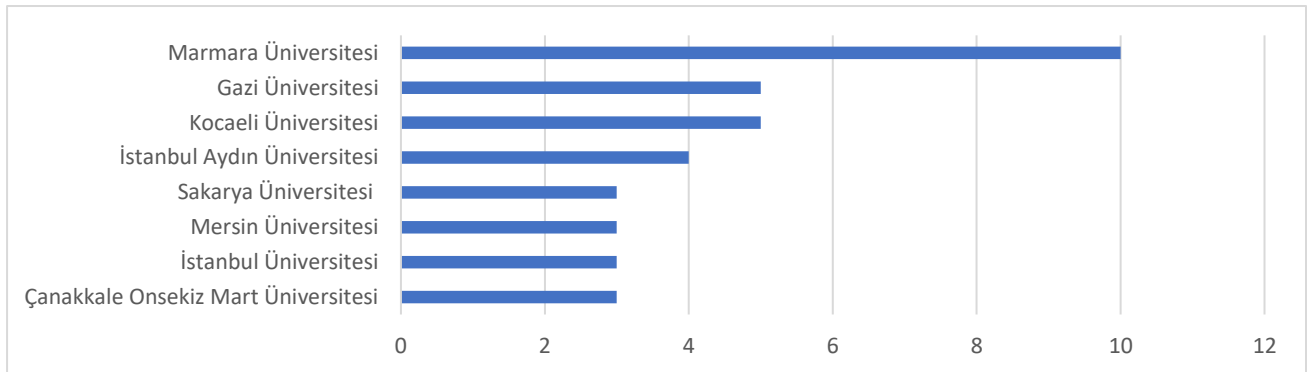
Şekil 2. Tezlerin Tamamlandığı Yıllara Göre Dağılımı

Araştırmaya dahil olan tezlerin en fazla çalışıldığı yıl 2019 (N=14); en az çalışıldığı yıl ise 2022 (N=1) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda stratejik planların 5 yılda bir yapıldığı düşünüldüğünde 2020 yılında oluşturulan planlar ile ilgili çalışmaların önümüzdeki yıllarda artacağı öngörülmektedir.



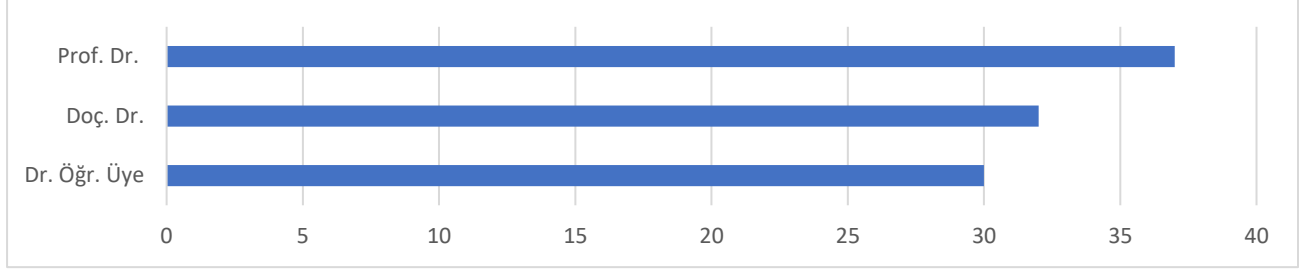
Şekil 3. Kamuda Stratejik Planlama Konusunda Yazılan Tezlerin Üniversite Türüne Göre Dağılımı

Çalışılan tezlerin 79’u kamu üniversiteleri; 16’sı vakıf üniversiteleri; 2 si Polis Akademisi ve birer taneleri de Harp Akademileri Komutanlığı ve Türk Hava Kurumu bünyesinde yazılmıştır.



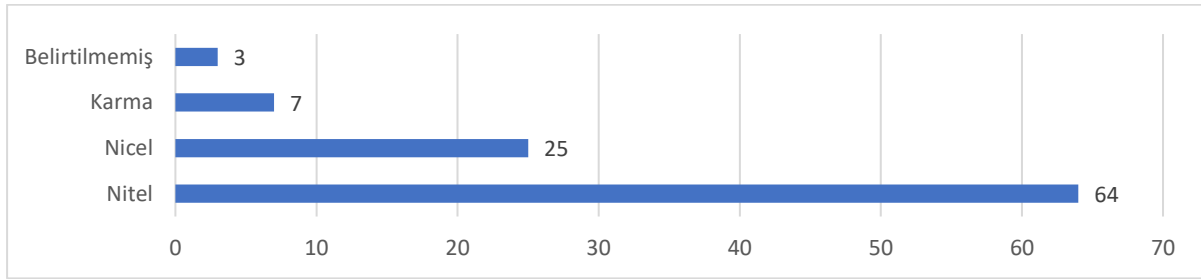
Şekil 4. Tezlerin Tamamlandığı Üniversitelere Göre Dağılımı

Yüksek lisans ve doktora tezlerinin fazla sayıda tezin Marmara Üniversitesi'nde (N=10) tamamlandığı, ikinci sırada ise Gazi ve Kocaeli Üniversiteleri'nin (N=5) Lisansüstü Tezlerinin yer aldığı görülmüştür. Bu üniversitelerin ön plana çıkmasındaki neden ise köklü üniversiteler olmaları ve bu alanda ilk lisansüstü programlar bulundurmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.



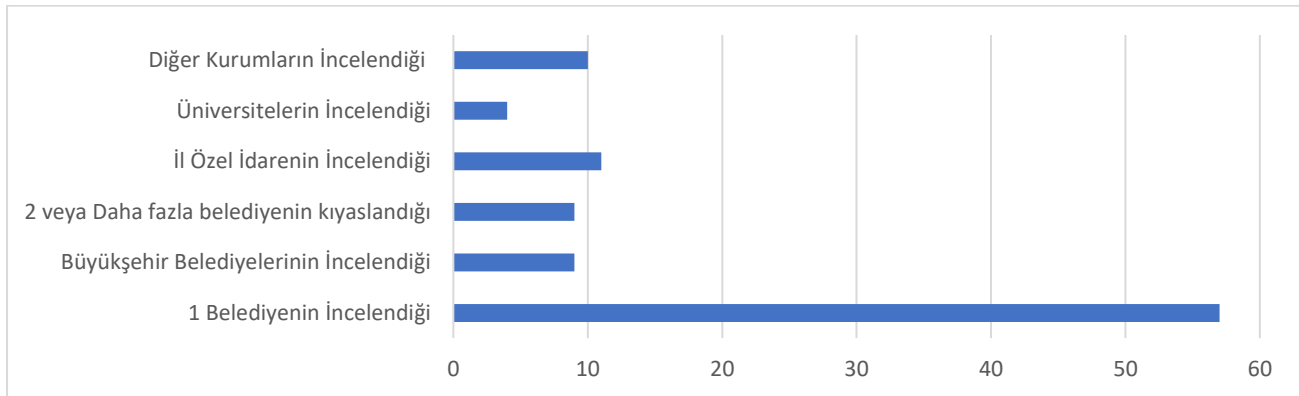
Şekil 5. Tezlerin Unvanlara Göre Dağılımı

Lisansüstü tezlere danışmanlık yapan öğretim üyelerinin unvanlarına göre yapılan analizde, danışmanlık yapılan tez sayıları birbirine yakın olmakla birlikte profesörlerin danışmanlık yaptığı tez sayısının (N=37) daha fazla olduğu görülmüştür.



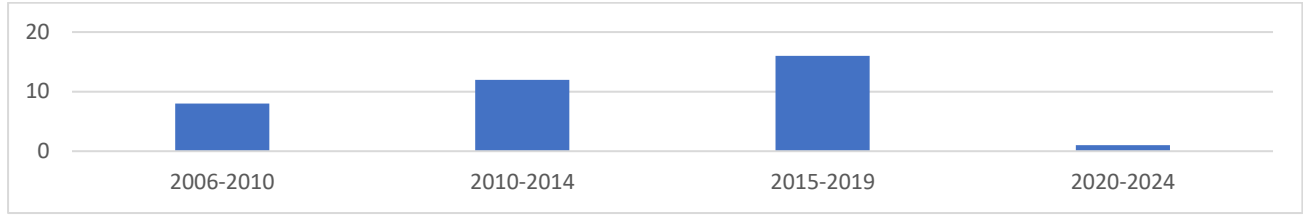
Şekil 6. Tezlerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı (Araştırma Tasarımı)

Şekil 6'da görüleceği üzere araştırma yaklaşımı olarak en çok nitel araştırma yaklaşımından yararlanılmıştır. Bu araştırma yaklaşımını sırasıyla nicel araştırma yaklaşımı ve karma araştırma yaklaşımı takip etmektedir. Araştırma yaklaşımı tespit edilemeyen tezler belirsiz olarak değerlendirilmiştir. Nitel çalışmalara daha detaylı baktığımızda 40 çalışmada araştırma metodolojisinin yer almadığı görülmektedir. Bunların 39'u yüksek lisans tezi ve bir tanesinin de doktora tezi olduğu görülmektedir. 6 Yüksek lisans ve bir doktora tezinde bir önceki dönem stratejik planlarla karşılaştırma yapılarak GZFT analizi, Misyon ve Vizyon terimlerinin incelemesi yapılmıştır.



Şekil 7. Tezlerin Araştırma Alanına Göre Dağılımı

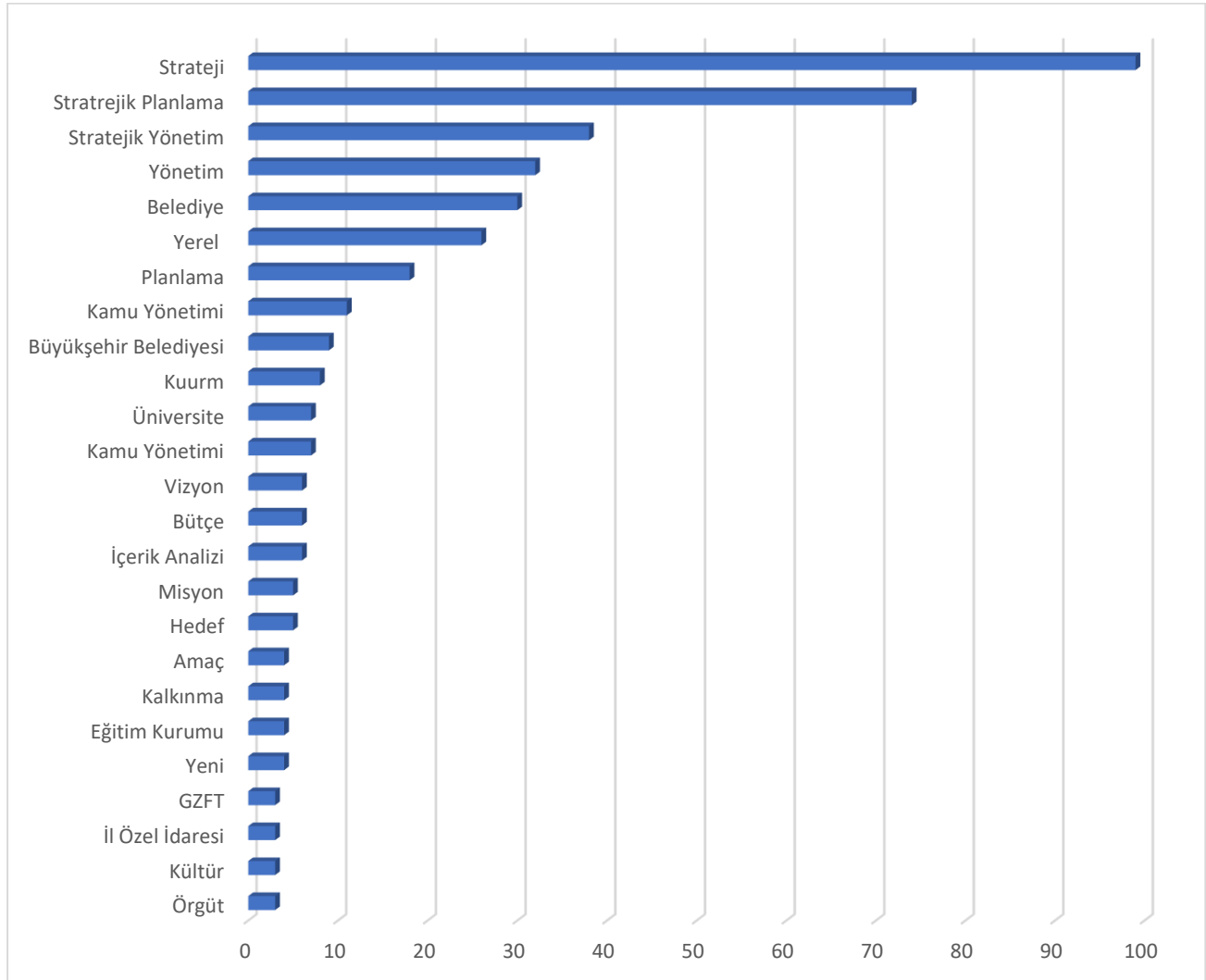
Tezler araştırma alanlarına göre incelendiğinde kamuda stratejik planlama konusunda en fazla çalışmanın belediyelerde yapıldığı görülmektedir. Belediyeler incelenirken çalışmaların çoğunluğu stratejik planlama sürecini tek bir belediyenin (N=57) stratejik planı üzerinden yapıldığı görülmektedir.



Şekil 8. Belediyelerin İncelendiği Tezlerde Analiz Yapılan Stratejik Plan Dönemi

Belediyelerin incelendiği çalışmalarda, ilk stratejik planlama rehberlerinin yayımlandığı yıllardan sonra artış meydana gelmiş; en çok çalışma (N= 16) 2015-2019 yılı stratejik planı için yapılmıştır. Tezlerden bazıları (N=12), önceki dönem stratejik planları ile kıyaslanmıştır.

Aktaş ve Yurt (2015)’e göre, bilimsel bir araştırmanın en önemli özelliği kullanılan dilin niteliğidir. Bu kapsamda tezlerin gerek tam metinlerinde gerekse özet kısımlarında açık, net ve anlaşılır bir dil ile akademik bir üslup tercih edilmelidir. Bu çerçevede incelenen tezlerin 15 tanesinde anahtar kelimelere ve özet bölümüne yer verilmemiştir. Özet ve anahtar kelimelere yer verilen 65 çalışmanın analizi Şekil 9’da sunulmuştur.



Şekil 9. Kamuda stratejik planlama alanında yapılan tezlerde en sık kullanılan anahtar kelimeler

Lisansüstü tezlerde belirtilen anahtar kelimeler incelendiğinde 86 farklı anahtar kelime görülmüştür (Şekil 9). En sık yer alan anahtar kelimeler, çalışmanın konusunu da kapsayan “strateji”, “stratejik planlama”, “stratejik yönetim” iken ondan sonra gelen kelimeler sırası ile “yönetim”, “belediye”, “yerel” ve “planlama” olarak sunulmaktadır.

5.Sonuç ve Öneriler

Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve bu anlayışın tüm kamu kurumlarına yaygınlaştırılmasına ilişkin yasal düzenleme, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yapılmıştır. Bu kapsamda kamuda stratejik planlamada Türkiye’de, ulusal yazında yer alan çalışmaları inceleme amacıyla Ulusal Tez Merkezinde yer alan 88 yüksek lisans ve 11 doktora toplam 99 çalışma gözden geçirilmiştir. Çalışmada YÖK Tez Merkezi’nde kamuda stratejik planlama alanındaki yüksek lisans ve doktora tezlerinin genel profilini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Elde edilen bulgular ışığında ilgili alanda araştırma yapmak veya tez yazmak isteyen araştırmacılar için genel ve bütünsel bir bakış sunulmaktadır.

Bu kapsamda planlama alanında önemli bir kavramsal dönüşümü ifade eden stratejik planlama alanında yapılan çalışma sayısı fazla olmak ile birlikte, stratejik planlama çalışmalarının metodolojik altyapıları ele alındığında tezlerin genelinin metodolojik alt yapısının eksik sayılabileceği, bir araştırma deseni bulunmayan nitel çalışmalardan oluştuğu görülmüştür. Nitel çalışmalarda araştırma deseni, araştırmanın gidişatına yol vermesi açısından yöntem kısmında detaylandırılarak açıklanması gereken bir bölüm olarak yer almalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Oysaki incelenen nitel çalışmalarda bir desen açıklamasına rastlanılmamıştır. Nicel araştırmalarda ise araştırmanın modelinin açıklanması, araştırma tekniğinin detaylandırılması, ölçeklendirme metodunun belirtilmesi, modellerin kaynaklandırılması gerekirken özellikle yüksek lisans tezlerinin genelinde kaynak belirtilmeden anket yöntemi tercih edildiği bilgisi ile analiz yapılmıştır. Bu kapsamda ilgili yazında egemen olan görgülcü geleneğin (2001) alandaki kuramsal gelişmeye katkı sağlamaktan uzak olduğu ileri sürülebilmektedir. Karma çalışmalar ise doktora tezlerinde tercih edilmiştir. Buradan doktora tezlerinde alana katkı sunma amaçlı derinlemesine analiz yapma gayreti ile 2020 sonrasında bilgisayar destekli analiz programlarına doğru (MAXQAD, NVİVO gibi) (Ezin, 2022; Öztop, 2021) bir eğilim olduğu kanısına varılabilmektedir.

Araştırma yöntemlerinin tekniklerine bakıldığında; nicel yöntem ile yapılmış iki çalışmanın anket uygulama şeklinin kolayda örneklem yöntemi ile seçildiği (Topçu, 2017; İşbilen, 2018) ve bir çalışmada da tabakalı örneklem (Kurt, 2017) olarak detaylandırıldığı görülmüştür. Karma çalışmalar genel olarak anket ve görüşme tekniklerini kullanırken (Berber, 2019; Dinç, 2019; Yıldız, 2020; Muslu, 2014), 1 karma yöntemli çalışmada doküman inceleme, görüşme ve anket tekniklerinin üçü birlikte (Sağlık, 2015) kullanılmıştır.

Belediyeler kamuda stratejik planlama konusunda en çok incelenen birim olarak ortaya çıkmaktadır. Belediyelerin dünyadaki gelişmeleri yakından takip ederek gerek hizmet sunumu ve nitelikli personel imkânlarının arttırması gerekse de örgütsel yapılanmaları gerekmektedir (Akarçay, 2021). Bu bağlamda tezlerin uygulamada yol gösterici niteliği de bulunmakta ve tezlerde görülen artan ilginin buradan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Foster’a göre (2001), başarılı bir stratejik plan, paylaşılan bir vizyon, misyon beyanı, çevresel analiz, strateji oluşturma, harcama planı, planlamanın değerlendirilmesi ve değiştirilmesini içermektedir. Akarçay (2021)’e göre ise stratejik planlama bir örgütün amaçları doğrultusunda rekabete dayalı ve paydaş odaklı bir perspektif duruş ve pozisyon belirleyerek kısa orta ve uzun vadeli hedeflerini daha az maliyet ve zaman harcayarak yaratıcı çözümlerle hızlı ve etkin bir şekilde ulaşması yönetim sürecinin her aşamasında doğru ve sürdürülebilir kararlar alması uygulamalarda bulunması ve çıktıları kontrol etmesi sürecidir. Bu kapsamda vatandaş en yakın hizmet birimi olan belediyelerin kamuda stratejik planlama konusunda en çok incelenen birim olarak ortaya çıkması şaşırtıcı olmamaktadır. Belediyelerin dünyadaki gelişmeleri yakından takip ederek gerek hizmet sunumu ve nitelikli personel imkânlarının arttırması gerekse de örgütsel yapılanmaları gerekmektedir (Akarçay, 2021). Bu

bağlamda tezlerin uygulamada yol gösterici niteliği de bulunmakta ve tezlerde görülen artan ilginin buradan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tezlerin genelinde bir belediyenin stratejik planlanma süreçleri ağırlıklı olarak incelenirken tek bir belediyelerin incelendiği çalışmalar yüksek lisans tezlerinde yoğunlaşmaktadır. Doktora tezlerinde ise birden fazla sayıda belediyenin veya büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının kıyaslamalı karşılaştırması veya örneklem olarak bölgelerin (Ege bölgesi) (Gözlükaya, 2020) kullanıldığı görülmektedir.

Akademik araştırmalar politikaların belirlenmesi ve uygulanması aşamalarında öncü çalışmalar olarak yer almaktadır. Bu bağlamda kamuda stratejik planlama alanı dinamik ve gelişen bir alan olarak akademik yazınla desteklenmesi gereken bir alandır. Yapılacak çalışmaların akademik bir katkı sunmanın yanı sıra «kamuya yarar sağlama, etkili, verimli ve çevik dönüşümleri hızlandırma» ilkeleri göz önünde bulundurularak yapılması önerilmektedir. Bu kapsamda;

Gelecekte kamuda stratejik planlama alanında daha fazla nitel ve karma araştırma tasarımları yapılması, desene dayalı nitel ve karma yöntem tercihi, etnografik, ve fenomolojik araştırma sayılarının artması, törensel görgülcülük (Özen, 2001) anlayışından ziyade, veri toplama ve analiz yöntemlerinde bilgisayar destekli programların kullanılması, farklı alanların entegre edilmesi ile veri kalitesinin artırılması ve çalışmalarda farklı yaklaşımlar ile verilerin yeniden incelenmesi ve boylamsal bir bakış sunabileceğinden alana katkı sağlayabilecektir. Bunun yanı sıra kaynakçaların kapsamı ve lisansüstü tezlerin akademik çıktı olarak kullanılıp kullanılmama durumları bibliyometrik analize dahil edileceği incelemeler yapılarak bulguların zenginleştirilmesi ile alana katkı sağlanabilecektir. Örneklemelerin daha geniş tutulması, daha az kullanılan yöntemlerin tercih edilmesinin sağlanması, çeşitlendirilmesi ve planların üst politika belgeleri ve uluslararası kuruluş raporları ile desteklenmesi ile yeni, pratik ve detaylı modellemeler oluşturulabilmesi gerekli görülmektedir.

İlgili alana kuramsal katkı sağlamak amacıyla takip edilmesi gereken araştırma stratejisi;

Yabancı kaynaklı kuramlarla bilgilenmiş bir biçimde esnek bir kuramsal başlangıç ile araştırmaya başlamak, kullanılacak veri toplama yöntemini araştırma bağlamında tayin ederek araştırma sürecinde daima yeni sorular ile güncellemede bulunmak ve bu süreçte elde edilen veriler ile yabancı kaynaklı kuramları karşılaştırarak çalışmaya «özgünlük» katmaktır. Ayrıca incelenen çalışmalarda kullanılan ölçeklerde ortak bir metodolojiye ulaşılmaması elde edilecek bulguların geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerini düşüreceğinden metodoloji birliği sağlamak ve hatalı uygulamaları en alt seviyeye düşürmek bağlamında ölçek uyarlamaya yönelik çalışmaların titizlikle takip edilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Akman, Ç., ve İpek, E. A. Ş. (2019). *Son Dönemde Yapılan Değişiklikler Çerçevesinde Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci*. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 2(2).
- Aktaş, E., ve Yurt, S. U. (2015). *Türkçe Eğitimi Alanındaki Makale Özetlerine Yönelik Bir İçerik Analizi*. Turkish Studies (Elektronik), 10(7): 73-96.
- Al U. ve Coştur R. (2007). *Türk Psikoloji Dergisi'nin Bibliyometrik Profili*, Türk Kütüphaneciliği, 21(2): 142-163.
- Al, U., Soydal, İ. ve Yalçın, H. (2010). *Bibliyometrik Özellikleri Açısından Bilig'in Değerlendirilmesi*. Bilig, 55:1-20.
- Alımanoğlu, Ç., ve Çolakoğlu, Ü. (2021). *Türkiye'deki turizm rehberliği konulu lisansüstü tez çalışmalarının bibliyometrik profili (1998-2018)*. Journal of Travel and Tourism Research.
- Aydın, B. (2014). *Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezinde (YÖKTEZ) Yiyecek İçecek İşletmeciliği Alanında Kayıtlı Bulunan Tezlerin Bibliyometrik Analizi*. Kozak, Günlü (Ed). VII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı, 04-05 Nisan 2014, Ankara.
- Aydin, B. (2017). *Yükseköğretim kurulu tez merkezinde (yöktez) yiyecek içecek işletmeciliği alanında kayıtlı bulunan tezlerin bibliyometrik analizi*. Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi, 2(1): 23-38.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Stratejik Plan, 2019-2023.
- Doğan, D. (2020). *Entegre Raporlama Konusunda YÖKTEZ ve ULAKBİM Veri Tabanındaki Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Bibliyometrik Analiz (2010-2020)*. Muhasebe ve Finans Araştırmaları Dergisi. 2(2): 120-142.
- Foster, M. D. (2001). *Analyzing practical approaches to strategic planning in the Cape May County strategic plan for technology*. University of Delaware.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018 sayılı), RG: 24.12.2003, 25326.
- Koçak, A. ve Arun, Ö. (2013). *İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu*, Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/josc/issue/19013/200754>
- Lawani, S. M. (1981). *Bibliometrics: Its Theoretical Foundations, Methods And Applications*. Libri, 31(1): 294-315.
- Mayring, P. (1996). *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş* (3. Baskı). A. Gümüş, (Çev.). Baki Kitapevi. (2000).
- Pritchard A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics, *Journal of Documentation*, 25(4): 348-349.
- Üsdiken, B., ve Pasadeos, Y. (1993). *Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını*. Amme İdaresi Dergisi, 26(2): 73-93.
- Wallace, K., ve Langdon, P. (2001). *Identifying the Strategic Knowledge of Experienced Designers*. Proceedings of the Strategic Knowledge and Concept Formation III, Sydney, 31-54.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3. Baskı). London: Sage Publications.

Yükseköğretim Kurumu (2022). www.tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/, Erişim Tarihi: 20.02.2022

Zeren, D., ve Nagihan, K. (2020). *Dijital Pazarlama: Ulusal Yazının Bibliyometrik Analizi*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(1), 35-52.

Ek 1: YÖKTEZ Üzerinden Erişilen Tezler

ÇALIŞMA YILI	TEZ NO	YAZAR	ÇALIŞMA ADI
2022	705164	EZİN	Büyükşehir Belediyelerinin Kurumsal Kapasitelerinin Stratejik Planlar ve Faaliyet Raporları Üzerinden Karşılaştırmalı Analizi
2021	687028	KARAKOYUN	Stratejik Planlamanın İşletme Yönetimi Açısından Çalışanlar ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri, Aygaz A.Ş. Örneği
2021	677367	ABDİ	Stratejik Planlamanın Kurumsal Performans Üzerindeki Etkisi: Somali'deki Doğal Kaynaklar Bakanlıkları Örneği
2021	672151	ÖZTOP	Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Açısından Stratejik Planlar: Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının İncelenmesi
2021	678597	AYAZ	Türkiye'de Büyükşehir Belediyelerinin Çevre Yönetimi İle İlgili Stratejik Plan Hedeflerine Ulaşma Düzeylerinin Yıllık Faaliyet Raporları Aracılığıyla İzlenmesi
2020	636066	BAŞARAN	Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanışında Karşılaşılan Güçlükler ve Çözüm Önerileri
2020	661510	GÖZLÜKAYA	Ge Bölgesi İl Ve Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme İlişkisi
2020	614572	YILDIZ	Stratejik Yönetim Düşüncesinin Yerel Yönetimlerde Uygulanması ve Stratejik Planlara Yansıması: Van Büyükşehir Belediyesi İle Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Karşılaştırması
2019	548735	ULUKULU	Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Kastamonu Üniversitesi 2015-2019 Yılları Arası Stratejik Planın Analizi
2019	553708	ÇAKAR	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Sürecinin Kurum Performansına Etkisi
2019	603214	SEVGİLİ	Belediye Bağlı Kuruluşlarının Organizasyon Yapılarında Stratejik Planlama Biriminin Yeri ve Bir Model Önerisi
2019	577581	YÜCEL	6360 Sayılı Kanuna Dayalı Büyükşehir Reformunun Stratejik Planlar Bağlamında Değerlendirilmesi
2019	555440	CILIZ	Kalkınma Planlamasından Stratejik Planlamaya Geçişin Türk Kamu Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Örneği
2019	574726	ULUDOĞAN	Kamuda Stratejik Planların Üst Plan Belgeleriyle Uyum Sorunu ve Karar Destek Sistemi Önerisi
2019	610456	İNAN	Kentsel Yaşam Kalitesinin Ölçülebilirliği: Belediye Stratejik Planları Üzerinden Bir Değerlendirme
2019	564843	KHALAFOVA	Azerbaycan Yerel Yönetim Sisteminde Stratejik Planlama Modelinin Hukuki Uygulanabilirliği: Türkiye Örneği
2019	585701	BERBER	Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama Örgütsel Öğrenme Etkinlik İlişkisi Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örnek Olay Çalışması
2019	592132	DİKİCİ	Halkla İlişkilerin Stratejik Planlama Sürecindeki Rolü ve Etkisi
2019	593737	ÖZÇUBUK	Örgüt Kültürü-Stratejik Planlama İlişkisinin Yerel Yönetimlerde İncelenmesi: Kahramankazan Belediyesi Örneği
2019	550712	YILDIRIM	Stratejik Planlama Süreci: Sultangazi Belediyesi 2010-

			2014 ve 2015-2019 Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı İncelenmesi
2019	537230	DÖLKELEŞ	Değişen Yönetim Anlayışı, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama: Zonguldak Belediyesi Üzerine Bir Araştırma
2019	546793	ÖZDAMAR	Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Örneği
2018	531792	İŞBİLEN	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Yozgat Belediyeleri Örneğinin İncelenmesi
2018	502244	TEKİN	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyeleri Örneği
2018	525755	ÇETİN	Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri
2018	542695	AKPINAR	Hukuki Boyutlarıyla Belediyelerde Stratejik Planlama Ve Bağcılar Belediyesi Örneği
2018	514876	YOLCU	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Malatya Büyükşehir Belediyesi Üzerinden Bir İnceleme
2018	490905	AKTÜRK	Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Uygulamaları Kadıköy-Kartal-Pendik-Şişli Belediyeleri Üzerine Karşılaştırmalı Analiz
2018	541791	BAHÇACIOĞLU	Stratejik Planlama ve Kastamonu Belediyesi Stratejik Planı Üzerine İnceleme
2017	469365	GÖRGÜN	Büyükşehir Belediyelerindeki Stratejik Planların DPT Kılavuzundaki Kriterlere Uygunluğunun İncelenmesi: Çukurova Bölgesi Örneği
2017	451794	TOPCU	Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı Çerçevesinde Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyinin Değerlendirilmesi: Trabzon Ortahisar İlçesinde Bir Uygulama
2017	460643	TOMBUL	Stratejik Planın, Yatırım Programı ile İlişkisi ve Üst Politika Belgeleriyle Uyumu: İSKİ Üzerine Bir İnceleme
2017	475737	KAÇER	Politika Transferi Bağlamında Türkiye’de Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme
2017	482042	MUNİROĞLU	Türkiye’de Kalkınma Anlayışının Dönüşümü: Bütüncül Planlamadan Stratejik Planlamaya
2017	475845	KÜÇÜKTIĞLI	Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: ADİM Üniversitelerinin GZFT Analizleri Üzerine Bir İnceleme
2017	463391	KAYGISIZ	Üniversitelerde Stratejik Planlama: Trakya Bölgesindeki Üniversitelerin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması
2017	487323	KURT	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Yönetimsel ve Kültürel Sorunlar: Bursa İli Örneği
2016	440824	ARIKAN	Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Londra ve İstanbul Büyükşehir Belediyelerinin Karşılaştırılması
2016	423391	AKÇAKAYA	Stratejik Yönetim Yaklaşımı Ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme
2016	418271	CENGİZ	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlarda Tutarlılık: Büyükşehir Belediyeleri Dönemsel Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme
2016	443127	DUMAN	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Esenler Belediyesi Örneği (2010-2014 Yılları)
2015	391345	YAZIR	Belediyelerde Stratejik Planlama: Marmara Bölgesi İl Belediyeleri Analizi
2015	388916	POLAT	Stratejik Planlamanın Kurumsal Performansa Etkisi: Esenler Belediyesi Örneği

2015	394882	SOLMAZ	Belediyelerde Stratejik Planlamanın Toplam Kalite Yönetimine Etkisi: Tavşanlı Belediyesi Örneği
2015	439795	CİHANGİR	Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Üzerinden Bir Değerlendirme
2015	398479	HARAÇ	Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme
2015	427456	BAKAN	Belediyelerde Stratejik Planlamanın Kamu Hizmetlerine Etkisi
2015	407022	AKIL	Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Devlet Üniversitelerinin Kurumsal Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma
2015	417687	SAĞLIK	İstanbul'daki İlçe Belediyelerinin Stratejik Planları İle Performans Programlarında Bilgi Ve Belge Odaklı Hizmetlerin Yeri
2014	385693	YILDIZ	Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Fatih Belediyesi Örneği
2014	358612	ŞAHİN	Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sekiz Pilot Kuruluşun 2003-2013 Uygulamalarının Analizi
2014	355949	DERELİOĞLU	Belediyelerde Stratejik Planlama: Manisa Belediyesi Örneği
2014	376541	AYDIN	Emniyet Genel Müdürlüğü Stratejik Plan Deneyimi; 2014-2018 Stratejik Plan Örneği
2014	391548	HİŞİRLİ	Belediyelerde Stratejik Plana Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi: Şanlıurfa Belediyesi Örneği
2014	368123	MUSLU	Belediyelerde Stratejik Planlama ve Ümraniye Belediyesi Örneği
2013	337579	AKPINAR	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Uygulamasının Çözümlemesi: İzmir Büyükşehir Belediyesi Ve İzmir İl Özel İdaresi Örnekleri
2013	333662	TURAN	Belediyelerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Uygulamaları: Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları Üzerine Bir Araştırma
2013	356385	YOLCU	Stratejik Planlama Olgusunun Ortaöğretim Kurumlarında Algılanışı: Bartın İli Örneği
2013	327379	ŞEKER	Belediyelerde Stratejik Planlama: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği
2013	340289	DURUKAN	Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Kentsel Dönüşüm Politikaları
2012	345336	ÇELİK	Türkiye'de Göç Veren İllerde İç Göç Sorununun Yönetiminde Stratejik Planlama Modeli Yapılandırılması
2012	327696	RENKAL	Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi
2012	312630	ÖNEM	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Ve Bir Uygulama
2012	331128	KÖSE	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Belediye Örneği: Başakşehir Belediyesi
2012	325065	YILDIRIM	Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımcılık Ve Merkezi İdarelerde Katılımcılık Üzerine Bir Araştırma
2012	313181	ERYİĞİT	Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği
2012	419540	AKŞİT	Stratejik Planlamanın Türkiye'nin Milli Güvenlik Stratejilerinin Oluşturulmasında Kullanım Sorunları ve Bir Model Önerisi

2012	325910	BALCIOĞLU	Stratejik Yönetim ve Büyükşehir Modellerinde Stratejik Planlama: İzmir ve Ankara Uygulamalarının Karşılaştırılması
2012	325045	YÜKSEL	Stratejik Planlamanın Kırsal Kalkınmaya Etkisi ve Gaziantep Örneği
2011	310753	KURTULUŞ	Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Çanakkale Belediyesi Örneği
2011	320239	KAHRAMAN	Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Karaman İl Özel İdaresinde Bir Araştırma
2011	289735	TURAN	Belediyelerde Stratejik Planlama
2010	263754	TÜTÜNSATAR	Yükseköğretimde Stratejik Planlama: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği
2010	265616	KABADAYI	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Çanakkale Örneği
2010	278813	MİLTER	Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamaları
2010	271342	ÖZTÜRK	Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneği
2010	303950	YALÇINKAYA	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği
2009	231578	KUTLUCAN	Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması
2009	350225	ACAT	Belediyelerce Yürütülen Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Çalışan Tutumları: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği
2009	262797	TAM	Belediyelerin Stratejik Planlarında Kent Markalaşması ve İstanbul'a Yönelik Markalaştırma Stratejisi Önerisi
2009	249042	AKMAN	Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri
2009	249360	YILDIRIM	Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama Üzerine Bir Analiz
2009	263511	DOĞAN	Yönetimsel Denetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği
2008	235368	DİRSEK	Stratejik Planın Hizmet Verenler ve Alanlar Üzerindeki Etkisi: İnegöl Belediyesinde Bir Uygulama
2008	220022	AYTEPE	Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Ordu Emniyet Müdürlüğü Model Önerisi
2008	221392	ŞAN	Stratejik Planları Temelinde Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi
2008	233118	CANBAY	Kamuda Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim
2008	221455	TOSUNOĞLU	Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme
2007	208337	ULUĞ	Ödemiş Anadolu Öğretmen Lisesi Stratejik Planlama Uygulaması
2007	239788	ÇETİN	Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma
2007	214881	GÖZLÜKAYA	Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri
2007	226099	ÜNLÜ	Kamuda Stratejik Planlama Dönemi: Belediyelerce Hazırlanmış Stratejik Plan Örnekleri
2007	204364	ÖZTOP	Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması
2007	210251	OKUMUŞ	Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Sürecinde Paylaşılan Vizyon Oluşturulması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği

2007	221828	ÖZBERK	Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci
2007	201375	GENÇ	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama
2007	209616	GAYRETLİ	Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: Pilot Kuruluşlar Üzerine Bir Araştırma
2006	226034	GÖNÜLLÜ	Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamaya Geçiş: Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği
2006	204474	YAMAN	Kamuda Stratejik Planlama ve Emniyet Teşkilatında Uygulanabilirliği

ÇAĞDAŞ YÖNETİMLERDE BEN DEĞİL BİZ ALGISI GELİŞTİRME VE ÖRGÜT İKLİMİ: ÖRGÜT, ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE ÇEKİRDEK KAVRAMLARI

Dr. Gürcan Demirogları¹

Doktor Öğretim Üyesi

Çağ Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İngilizce Mütercim Tercümanlık Bölümü, Eğitim
gurcand@cag.edu.tr

ORCID 0000-0001-7645-5819

Burcu Demirogları²

Doktora Öğrencisi,

Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
brcdmrglri@gmail.com

ORCID 0000-0003-2745-2683

ÖZET: Son yıllarda *Örgütsel Davranış alanı* en önemli hibrit alanlarından biri olmuştur. İş dünyasının karmaşıklığından kaynaklı olarak sistemin içerisine çok fazla parametrenin girmesi ile her geçen gün önemi daha da artmaktadır. Hızla gelişen ve değişen iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verebilmek için teknik alanlarla birlikte sosyal alanlarda da önemli gelişmelere imza atılmaktadır. Örgütsel davranış, çalışmaları Bireysel düzeyde incelemeler için psikolojiden, örgütsel düzeyde incelemeler için sosyolojiden ve antropolojiden yararlanarak farklı disiplinlerden ışığında gelişimini sürdürmektedir. İş ile ilgili davranışı ortaya çıkarmak ve bu davranışın şeklini, yönünü, sıklığını ve devam süresini belirlemek için motivasyona ihtiyacı vardır. Motivasyon, örgütsel amaçlara yönelik gerçekleştirilen faaliyetleri birçok yönden etkilemektedir. Birey, grup ve örgüt kapsamında karşılaşılan pek çok soruna çözümler getirebilmesi nedeniyle örgütsel davranış alanında yapılan kuramsal çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmada örgütsel davranış konusu kuramsal olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın ileride yapılabilecek uygulamalı araştırmalara kuramsal ve kavramsal bir temel sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel Davranış, Motivasyon.

**DEVELOPING A PERCEPTION OF US, NOT ME AND ORGANIZATIONAL
CLIMATE IN CONTEMPORARY MANAGEMENT: ORGANIZATION,
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND CORE CONCEPTS**

Dr. Gürcan Demirogları¹

Assist. Prof. Dr.

Çağ University, Faculty of Arts and Sciences, English Translation and Interpreting Program

gurcand@cag.edu.tr

ORCID 0000-0001-7645-5819

Burcu Demirogları²

PhD Candidate

Çukurova University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences

brcdmrglri@gmail.com

ORCID 0000-0003-2745-2683

ABSTRACT: In recent years, the field of Organizational Behavior has become one of the most important hybrid fields. Due to the complexity of the business world, its importance is increasing day by day with the introduction of too many parameters into the system. In order to respond to the needs of the rapidly developing and changing business world, important developments are being made in social areas as well as technical areas. Organizational behavior studies continue to develop in the light of different disciplines, making use of psychology for individual-level studies, sociology and anthropology for organizational-level studies. Needs motivation to elicit work-related behavior and to determine the pattern, direction, frequency, and duration of that behavior. Motivation affects the activities carried out for organizational goals in many ways. There is a need for theoretical studies in the field of organizational behavior because it can provide solutions to many problems encountered within the scope of individual, group and organization. In this study, the issue of organizational behavior is discussed theoretically. In this context, this study will provide a theoretical and conceptual basis for future applied research.

Keywords: Organization, Organizational Behaviour, Motivation.

1. Giriş

İnsanlar amaçlarına ulaşmak için örgüt adı verilen işbirliği sistemleri oluştururlar. Günlük yaşamımızda bu işbirliği sistemleriyle etkileşime gireriz. Çünkü örgütler ihtiyacımız olan ürünleri üretir veya ihtiyaçlarımızın karşılanmasına aracılık ederler. Hangi amaçla kurulmuş olursa olsun tüm örgütler insanlardan oluşur. Örgütün amacını belirleyen, üretimini gerçekleştiren, ürettiği ürünleri satan ve insan ihtiyaçlarının karşılanmasına aracılık edenler bu insanlardır. Bu bakımdan bir örgütün amaçlarına ulaşması büyük ölçüde örgütsel ortamda bulunan kişilerin davranışına bağlıdır.

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarının davranışlarının altında yatan faktörleri anlamalıdır. İnsan davranışı çok sayıda faktörden etkilendiği için bu kolay bir iş değildir. Bu noktada örgütsel davranış örgütün yönetiminden sorumlu olanlara ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlayabilir. Çünkü örgütsel davranış, örgütsel ortamda insan davranışını etkileyen faktörleri inceleyen bir çalışma alanıdır. Örgütsel davranıştan yararlanan yöneticiler, çalışanın davranışını açıklarken, kişisel özelliklerini, etkileşime girdiği kişi veya grupları, örgütsel tasarımın niteliklerini, yönetim biçimini ve çevresel unsurları göz önünde bulundururlar. Birçok nedenle davranışı açıklamaya çalışan bu bakış açısı, davranışın altında yatan faktörleri anlamamanın yanısıra çalışanların istenmeyen davranışlarını değiştirmek veya davranışları denetim altına almak için ihtiyaç duyulan araçlar hakkında bilgi sağlar.

Örgütsel başarı açısından taşıdığı önem nedeniyle bu bölümde örgüt ve örgütsel davranış kavramını, örgütsel davranışın önemini, kapsamını ve ilişkili olduğu disiplinleri açıklamaya çalışacağız. Ayrıca bölümde; örgütsel davranışın tarih içindeki gelişim seyrine, farklı yönetim ve örgüt kuramlarının çalışana bakış açısına, çalışan davranışının yöneticiler açısından taşıdığı öneme, örgütsel ortamda bireylerin ve grupların davranışını etkin bir şekilde yönetebilmek için yöneticiler tarafından yerine getirmesi gereken rollere ve becerilere ve bu çalışma alanını etkileyen bazı güncel konulara da yer verilecektir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Örgüt Kavramı

İnsanların yaptıkları faaliyetler düşünüldüğünde örgütlerle sürekli bir etkileşim içinde oldukları görülür. Çünkü ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla zamanlarının büyük bir kısmını örgütlerde geçirir veya ihtiyaçlarının önemli bir kısmını örgütler aracılığıyla karşılarlar. Bu nedenle de yaşamları bütünüyle örgütlerden etkilenir. İnsanların; ekmek almak için gittikleri fırın, kıyafet almak için gittikleri alışveriş merkezi, tedavi olmak için gittikleri hastane, havale yapmak için gittikleri banka, öğrenim gördükleri fakülte, su borcunu yatırdıkları belediye, haklarını aradıkları adliye, çalıştıkları işyeri vb. birer örgüttür.

Chester Barnard örgüt kavramını; insanların ortak bir amaca ulaşmak için bilinçli bir şekilde bir araya gelerek faaliyetlerini koordine ettiği sosyal bir sistem olarak tanımlamıştır (Champoux, 2010). İnsanlar; fiziki, ruhsal veya zihinsel kapasitelerinin sınırları veya çevresel şartlar nedeniyle amaçlarını çoğu zaman tek başlarına gerçekleştiremezler. Başkalarının yardımına ihtiyaç duyarlar. İşte benzer amaca sahip insanların, amaçlarına ulaşmak için oluşturdukları işbirliği sistemine örgüt denir.

Her örgütün kendine özgü bir amacı, yapısı, tasarımı ve işleyişi vardır. Yapı ve tasarım; insanlar arasındaki işbirliğini sağlamak, faaliyetleri amaca doğru yönlendirmek ve denetim altına almak amacıyla yapılan düzenlemeleri ifade eder. Örgütün; karar alma yöntemi, iletişimin niteliği, iş bölümü yapma düzeyi, yazılı belge sayısı, kuralları, rol, yetki ve sorumluluk ilişkileri gibi özelliklerinin belirlenmesi yapı ve tasarımla ilgilidir. Bir örgütün yapı ve tasarımına ilişkin özelliklerinin nasıl olması gerektiğini; büyüklüğü, kullandığı teknoloji, insan kaynağının niteliği, izlediği strateji ve faaliyet gösterdiği çevre belirler. Örgütteki insanlar birbirleriyle etkileşimde bulunduğu ve örgütün temelini oluşturan unsurlar (insan kaynağı, görev, amaç ve hedefler, teknoloji, yapı, tasarım ve yönetim anlayışı vb.) arasında ilişki olduğundan, başka bir ifade ile bu unsurlar birbirlerini etkilediğinden örgütler birer sistem olarak görülür.

İnsanların farklı ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş, amacı, görevi, yapısı, büyüklüğü farklı olan örgüt türleri vardır. Bu nedenle örgütleri; kâr amaçlı veya ekonomik örgütler (işletme), kâr amaçsız veya sivil toplum örgütleri, kamu örgütleri, sağlık örgütleri, güvenlik örgütleri, eğitim örgütleri, siyasi örgütler vb. şekilde sınıflandırmak mümkündür. Örneğin, sivil toplum örgütleri devlet sisteminin karşılayamadığı toplumsal ihtiyaçları karşılama amacını güderken, işletmeler; kâr amacı, kamu örgütleri; toplumsal ihtiyaçları karşılama amacı, güvenlik örgütleri; toplumun iç ve dış güvenliğini sağlama amacı güder.

Örgütlerin biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) yönleri vardır. Biçimsel örgüt; Edgar H. Schein'in tanımıyla ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için bir dizi insan faaliyetinin, iş ve fonksiyonel bölümlendirme ve yetki ve sorumluluk hiyerarşisi yoluyla planlı bir şekilde koordinasyonudur (Mullins, 2005;116). Biçimsel örgüt, bilinçli şekilde oluşturulan; görev, hedef ve amaçları, strateji, politika ve iş süreçlerini, kural ve düzenlemeleri, yapısal ve tasarımsal özellikleri ortaya koyar. Biçimsel olmayan (İnformal) örgüt ise insanların aynı iş ortamında çalışma, aynı yemekhanede yemek yeme, benzer zevklere sahip olma vb. nedenlerle karşılıklı ilişkileri veya etkileşimleri sonucu ortaya çıkar. Örneğin hemşehri olmaları nedeniyle aynı iş ortamında grup oluşturan (örgütün bilinçli bir şekilde oluşturmadığı) kişilerin diğer gruplara karşı olan duygusu, tutumu ve davranışları biçimsel olmayan yapıdan kaynaklanan bir durumdur. Biçimsel örgütle biçimsel olmayan örgütün amaçları, davranış normları, rol ve statü ayrımları, iletişim yöntemleri birbirine zıt olabilir. Bu nedenle yöneticiler örgütsel başarıyı sağlama açısından hem biçimsel hem de biçimsel olmayan yapıyı göz önüne almalıdır.

2.2. Örgütsel Davranış Kavramı

Örgütsel davranış; örgütsel etkinliği iyileştirecek bilgiyi elde etmek amacıyla örgüt içerisindeki davranış üzerine birey, grup ve yapının etkisini araştıran bir çalışma alanıdır (Robbins ve Judge, 2012). Görüldüğü gibi örgütsel davranış, örgüt içerisindeki birey ve grupların davranışının incelenmesiyle ilgilidir. Bu çalışma alanı örgüt içerisindeki birey ve grup davranışı üzerine örgütün; yapısının, tasarımının, sisteminin, yönetiminin, süreçlerinin ve dış çevrenin etkisini göz önünde bulundurur. Bu inceleme sonucunda elde edilen bilgiler; örgüt içindeki sorunların nedenlerinin açıklanmasında ve çözülmesinde, birey ve grupların davranışları altında yatan faktörlerin anlaşılmasında, gelecekte bu davranış gösterip göstermeyeceklerinin tahmin edilmesinde, davranışın başarı üzerine etkisinin belirlenmesinde, olumsuz davranışların denetim altına alınmasında ve örgütsel unsurların örgütsel başarıyı artıracak şekilde düzenlenmesinde kullanılabilir.

Örgütsel davranış, örgütsel ortamda davranış incelerken hem bireyleri, hem grup ve takımları, hem örgütsel ve yönetimsel özellikleri hem de örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin özelliklerini göz önünde bulundurur. Bir anlamda sistem yaklaşımını esas alarak sistemin bütün unsurlarını ve bu unsurlar arasındaki etkileşimi inceler. Çünkü örgütsel ortamda bireyin davranışının açıklanması, ancak örgütsel sistemi etkileyen tüm unsurların davranış üzerine olan etkisinin açıklanmasıyla mümkündür.

Örgütsel davranışın temel amacı; çalışanların davranışlarını anlama, birbirleriyle ve amaçlarla uyumlu faaliyet göstermelerini sağlama ve örgütsel etkinlik ve etkenliği sağlayacak şekilde örgütü yönetmenin yollarını sağlayacak bilgiyi elde etmedir. Bu nedenle bireylerin; algı, tutum, değer, kişilik, motivasyon düzeyi gibi özelliklerini inceler. Çalışanların birbirleriyle olan iletişim şekilleri, katıldıkları grupların niteliği, liderlik, güç, politika gibi karşılıklı ilişki ile ilgili unsurları ele alır. İşlerin yapıldığı ortamdaki karar alma şekli, uzmanlaşma ve iş bölümü derecesi, kural ve kaidelere verilen önem, yetki ve sorumluluk ilişkisi gibi yapısal ve tasarımsal unsurlar üzerinde durur. Örgütsel davranış, örgütün faaliyet gösterdiği ortamın ekonomik, teknolojik, hukuki, siyasi, sosyal ve kültürel özelliklerini tanımlayan çevresel unsurların da örgütteki bireyleri, grupları, örgütsel ve yönetsel unsurları etkileyeceğini göz ardı etmez. Bu nedenle yöneticiye örgütün hangi unsurunda, hangi değişimi yapacağı konusunda bir görüş sağlar. Sonuçta örgütsel davranış etkinlik (etkililik) ve etkenliği sağlamada önemli bir rol oynar.

Yukarıda ifade edilenler ışığında örgütsel davranışın şu özellikleri ortaya konulabilir;

- Örgütsel davranış, bir örgütsel ortam içerisinde faaliyet gösteren birey ve grupların davranışını inceleyen bir çalışma alanıdır.
- Örgütün yapı, sistem, süreç, yönetim şekli gibi genel özelliklerinin davranış üzerine olan etkisini inceler.
- Çevreye uyum açısından gerekli olan değişimi zamanında yapabilmek amacıyla, çevrenin örgütsel unsurlar üzerine olan etkisini göz önüne alır.
- Örgüt içerisindeki bireylerin davranışını incelerken sistem yaklaşımını ele alarak örgütsel unsurların birbirini etkilediğini göz önünde bulundurur.
- Bireyleri, grupları, örgütü, çevreyi ve bu unsurların etkileşimini inceleme sonucu elde edilen bilgiyi hem bireylerin davranışlarını anlamada, tahmin etmede ve denetim altına almada, hem de örgütsel sorunları çözüp etkinlik ve etkenliği artırmada kullanır.

2.2.1. Örgütsel Davranışın Önemi

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bilgi toplumuna dönüşüm örgütlerin faaliyet gösterdiği ortamda sürekli değişimler ve dönüşümler yaratmaktadır. Başarı küreselleşmenin gereklerine cevap vermeye, bilgiyi yaratıp kullanabilmeye ve teknolojik gelişmeleri bünyeye uyarlayabilmeye bağlı hâle gelmiştir. Bunları yapabilmek ise yetenekli, deneyimli, bilgili, tatmin olmuş, değişime direnç göstermeyen çalışanlarla ve çağın gereklerine uygun örgütsel ve yönetsel düzenlemelerle mümkündür. Örgütsel davranış bu noktada değişime karşı oluşabilecek davranışsal tepkileri aşma ve bireysel, örgütsel ve yönetsel düzenlemeler konusunda yöneticiye ihtiyaç duyduğu araçları sağlar.

Bireyler; kişilik, değer, tutum, yaş, cinsiyet gibi özellikleriyle örgüte gelirler. Örgütte biçimsel veya biçimsel olmayan nedenlerle etkileşimde bulunurlar. Birbirlerinden ve örgütün politika, süreç ve stratejilerinden etkilenirler. Yöneticiler başarılı olmak için birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin biçimini belirleyen dinamikleri anlamalıdır. Bu anlayışa sahip olan yöneticiler bireylerin davranışını anlayacakları, tahmin edecekleri ve örgütsel amaçlara ulaşma açısından olumsuz olanları kontrol edebilecekleri için kişisel ve örgütsel etkinliği ve etkenliği artırabileceklerdir (Griffin ve Moorhead, 2011;4).

Örgütsel davranış örgütsel ortamdaki birey ve grupların davranışını ve örgütün yapısal ve tasarımsal unsurlarının davranış üzerine etkisini inceler. Örgütsel davranış alanından elde edilen bilgiler, insanın davranışını ve sebebini anlama imkânı sağladığı için çalışanların; tatmini, motivasyonu, örgütsel bağlılığı, iletişimini, bir bütün olarak işyaşam kalitesini iyileştirmede, işgören devamsızlığını ve devrini azaltmada, yönetsel ve örgütsel sorunları çözmeye kullanılır. Tüm bunlar ise örgütsel başarıya katkıda bulunur.

2.2.2. Örgütsel Davranışın Kapsamı

Örgütsel davranışın kapsamını bireysel, kişilerarası, örgütsel ve çevresel unsurlar oluşturur (Mullins, 2005;27-28). Kapsamını anlama açısından örgütsel davranış dört temel düzeyde analiz edilmektedir.

Bireysel süreçler: Bireyler örgütsel ortama kendi kişisel (algı, tutum, değer, duygu vb.) ve demografik (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) özellikleriyle gelirler. Her bir birey açısından farklı olan bu özellikler çalışanların; örgütü ve yönetimi değerlendirmelerini, iş arkadaşları ve yöneticileriyle olan etkileşimlerini ve davranışlarını etkiler. Bireysel süreçlerle bireylerin; algı, tutum, duygu, değer, kişilik, stres, motivasyon düzeyi, öğrenme kabiliyeti gibi özelliklerinin davranış üzerine etkisi incelenir. Bunun yanında hangi bireysel özelliklerin ne tür davranışlar ortaya çıkarabileceğini tahmin etmek ve bu özelliklerin davranış üzerine olan etkisini kontrol altına alarak, örgütsel başarı açısından olumsuz sayılabilecek davranışları azaltmak da örgütsel davranışın amaçları arasındadır.

Kişilerarası Süreçler: Bireyler örgütlerde genellikle tek başlarına çalışmazlar. Yapılan görevin gerekleri başkalarıyla birlikte çalışmayı zorunlu kılabilir. Bu nedenle yöneticiler sık sık grup ve takımlar oluştururlar. Bazı durumlarda ise çalışanlar ait olma ve sevgi, takdir ve saygı gibi sosyal ihtiyaçlarını

gidirmek amacıyla örgüt iradesi dışında, kendilerine çekici gelen, benzer değer, inanç tutum ve davranış kalıbına sahip olan insanlarla (hemşehri olma, aynı takımın taraftarı olma, aynı dünya görüşüne sahip olma vb. nedenlerle) grup oluştururlar. Yine bireyler tek başlarına çalışsalar bile işin gerekleri nedeniyle sık sık başkaları ile etkileşim içerisine girerler. Bu etkileşimlerde çatışma yaşanabilir. Grubun birey üzerine etkisi ve baskısı olabilir. Grup içinde iletişim ve liderlik sorunları ortaya çıkabilir. İş başarısını etkilediği için bu konular hakkında bilgi sahibi olmak yöneticinin ortaya çıkan ve çıkması olası sorunları çözmesine yardım eder. Bu nedenle örgütsel davranış; grup ve takım oluşturma, gruplararası davranış, iletişim, liderlik, çatışma ve müzakere, etki, güç ve siyaset gibi kişilerarası süreçleri inceler.

Örgütsel süreçler: Her örgütün kendine özgü bir yapısı, tasarımı, kültürü ve yönetim şekli vardır. Bu unsurlar kararların nasıl alındığını, yetki ve sorumluluk ilişkisini, işlerin gruplanma şeklini, insanlar arasındaki etkileşimin niteliğini, kural ve kaidelerin sayısını, örgütlerde önemli olan değer, inanç, normları, yöneticilerin iş yaptırma yöntemlerini ortaya koyar. Bir anlamda örgütsel unsurlar örgütteki işlerin ve ilişkilerin düzenlenmesini niteler. Bu nedenle yapı, kültür, politika, yönetim şekli gibi örgütteki işlerin ve ilişkilerin düzenlenmesiyle ilişkili olan konular bireylerin örgütsel ortamdaki davranışını belirler ve etkiler. Yine yöneticinin sert veya ılımlı davranması, çatışmaları çözme, çalışanları kararlara katma, güç kaynaklarını kullanma ve çalışanları etkileme şekli bireylerin davranışını etkiler. Yapı, kültür, politika, yönetim şekli gibi örgütsel süreçlerin incelenmesi, yöneticiye bu süreçlerin örgütsel başarıyı artıracak şekilde düzenlemesi hakkında gerekli olan bilgiyi verir.

Çevresel Süreçler: Her örgüt bir çevre içinde faaliyet gösterir. Bu nedenle çevresel faktörlerin bireyin davranışını ve örgütün özelliklerini etkilememesi beklenemez.

Örgütün çevresi çok sayıda unsuru bünyesinde barındırır. Fakat bu unsurları; örgütün faaliyet gösterdiği ortamdaki ekonomik, teknolojik, siyasal, sosyal ve kültürel unsurları belirten genel çevre unsurları ve müşteri, işgücü piyasasındaki işgörenler, rakipler, sivil toplum örgütleri, medya, tedarikçiler, hükümet gibi dış paydaş grupları şeklinde ortaya koymak mümkündür. Örgüt ve çalışanlarının faaliyet gösterilen ortamdaki ekonomik gidişattan, yaygınlaşan teknolojiden, toplumsal bir olaydan, kültürel değişimden, müşteri beklentilerinden, hükümetin aldığı karardan, medyanın yaptığı bir haberden, sendika gibi örgütlerin baskısından etkilenmemesi mümkün değildir. Dış çevresindeki unsurların etkisi örgütü değişime zorlama açısından da son derece önemlidir. Örgütler; girdilerini çevreden aldıkları ve çıktılarını çevreye sundukları için çevre tarafından kabul görmeli ve çevresel unsurlara uyum sağlamalıdır. Özellikle günümüzde çok hızlı ve kapsamlı değişimleri ifade eden çalkantılı çevre koşullarında bu baskı daha fazla hissedilir. Örgütsel değişimler ise bireyin davranışını etkiler. Bazen bu değişimler değişime karşı direnç yaratıp, bireyi örgütün zararına olan faaliyetleri (sabotaj, hırsızlık, saldırı vb.) yapmaya zorlayabilir.

2.2.3. Örgütsel Davranışa Katkıda Bulunan Disiplinler

Örgütsel davranış bireysel, grupsal, örgütsel ve çevresel süreçleri kapsadığı için bu süreçleri açıklamada bir çok farklı disiplinden (çalışma alanı) yararlanır. Bu disiplinlerin başlıcaları; psikoloji, sosyoloji ve antropoloji olarak sayılabilir. Bununla birlikte bireyin örgüt içindeki davranışını açıklarken, sosyal psikoloji, ekonomi, siyaset bilimi gibi disiplinlerden de yararlanıldığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Psikoloji: Psikoloji, insan davranışını düzenli ve sistematik süreçlerle inceleyen bilim dalıdır. Bu bilim dalı insan davranışını anlamayı, davranışın sebeplerini, gelecekte ortaya çıkma ihtimalini belirlemeyi ve istenmeyen davranışları kontrol altına almayı amaçlar. Psikoloji; gelişim psikolojisi, klinik psikoloji, deneysel psikoloji, rehberlik ve danışmanlık psikolojisi, eğitim psikolojisi, endüstriyel ve örgütsel psikoloji gibi alt dallara ayrılabilir. Psikolojinin örgütle ilişkili dalını ifade eden endüstriyel ve örgütsel psikoloji özellikle bireysel süreçleri açıklamada örgütsel davranışa katkıda bulunur. Örgütsel davranışın bireysel farklılık, kişilik, duygular, stres, öğrenme, motivasyon gibi bireyle ilişkili konularını açıklamada psikoloji disiplininin önemli ölçüde faydalanılır.

Sosyoloji: Sosyoloji toplum bilimidir. Bu nedenle bireyden çok sosyal, dini, siyasal, ekonomik, mesleki, ailesel gruplara ve bunların birey üzerindeki etkisine odaklanır. Örgütsel davranışın grup oluşumu, grup normları ve davranış standartları, grubun birey davranışı üzerine olan performans engelleyici ve artırıcı etkileri, gruplararası iletişim, grupça karar alma, çatışma, örgütsel güç ve mücadele, örgütsel siyaset gibi konuları sosyoloji disiplininin yararlanılarak açıklanır. Örneğin hemşehri olanların bir grup oluşturduğu durumda bu grubun diğer gruplara karşı olan davranışı sosyoloji disiplininin yararlanılarak açıklanmaya çalışılır.

Antropoloji: Daha çok insanlık bilimiyle ilgili olan antropoloji bir bütün olarak beşeri davranışın incelenmesidir. Örgütsel davranış açısından antropolojinin ana odağı kültürel sistem, inançlar, fikirler, grup ve toplumdaki değerlerin ve farklı kültürlerdeki davranışın karşılaştırılmasıdır (Mullins, 2005;30). Özellikle örgüt kültürünün oluşumu ve anlaşılması açısından örgütsel davranış antropolojiden önemli ölçüde yararlanır. Yine toplumsal kültürün ve farklı kültürlerin davranış üzerindeki etkisi antropolojiden yararlanılarak açıklanabilir. Örneğin örgütsel davranış, Hintli bir çalışanın ineğe saygı duymasını başka ülke kültüründe yetişmiş çalışanların değerlendirme şeklini antropolojiden yararlanarak tanımlar ve açıklar.

Bu üç disiplin dışında birey ve grupların davranışı incelenirken; bir bireyin davranışının diğer birey üzerine olan etkisine odaklanan sosyal psikolojiden, güç kazanma yollarını ve örgüt içi mücadeleleri anlamada siyasal bir ortamda bireylerin davranışını inceleyen siyaset biliminden yararlanır. Bunun yanında örgütsel davranış örgütle ilişkili süreçleri açıklamada ekonomi, mühendislik, tıp gibi daha birçok disiplinden de yararlanır.

2.2.4. Günümüzde Örgütsel Davranış

Günümüzde örgütsel davranış, sistem ve durumsallık yaklaşımları çerçevesinde ele alınabilir. 1950’li yıllardan itibaren yönetim düşüncesini etkileyen sistem yaklaşımı daha önce ifade edilen örgütsel davranış düzeylerinin (bireysel, grupsal, örgütsel ve çevresel) birbirleriyle etkileşimde bulunduğunu savunur. Çünkü örgütsel davranış sistem içerisindeki tüm unsurların birleşiminden oluşur. Örgütsel davranış açısından sistem yaklaşımına göre bireysel özellikler, karşılıklı etkileşimler, örgütsel özellikler ve çevre birbirleriyle etkileşim içerisinde. Sistem yaklaşımı örgüt başarısı üzerine dış çevresinin etkisini vurgular. Bu yaklaşıma göre örgüt çevre ile sürekli ilişki içerisinde. Çünkü kendisine fırsatlar ve tehditler sunan bir çevre içerisinde faaliyet gösterir. Faaliyetini sürdürmek için gerekli olan maddi, insan, finans ve bilgi gibi kaynakları çevreden alır. Daha sonra bunları üretim sürecine sokarak ürün hâline dönüştürür. Ürünleri çıktı hâlinde tekrar çevreye sunar. Örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin ekonomik, teknolojik, siyasi, hukuki, sosyal, kültürel özellikleri, çevredeki paydaşların (müşteri, tedarikçi, hükümet, sivil toplum örgütü, vb.) örgütten istek ve beklentileri sürekli değişmektedir. Örgüt çevredeki bu değişimleri anlayabilmek ve uygun tepkiler verebilmek için çevreye açık sistem olmalıdır. Açık sistem örgütün çevreden insan, bilgi, maddi, finansal vb. girdiler almasını, bunları dönüşüm sürecine sokarak ürün üretmesini, ürettiği ürünleri ise çıktı olarak çevreye sunmasını ifade eder.

Örneğin; ayakkabı üreten bir örgütü düşünelim. Bu örgüt, üretim yaptığı müşteri kitlesinin istek ve ihtiyaçlarına uygun ayakkabı üretmek için çevreden insangücü, deri, lastik, kösele, bağcık, çivi vb. girdiler alır. Bu girdilerle ayakkabıları üretebilmek için teknolojisini, yönetim süreçlerini ve üretim sistemini kullanır. Üretim süreci sonunda ürettiği ayakkabıları (çıktı) çevredeki toptancı, perakendeci veya nihai tüketici gibi farklı müşteri gruplarına satar. Bu müşterileri grupları aldıkları ürünün karşılığında örgüte para, memnuniyet veya bilgi gibi girdiler verirler. Bu süreç böyle gider. Örnekte de görüldüğü gibi örgütün çevreyle sürekli bir etkileşimi vardır. Bu etkileşim neticesinde elde ettiği bilgilere dayalı olarak kendi bünyesinde gerekli değişimleri yapar.

Durumsallık yaklaşımı ise tüm örgütler için en iyi sayılabilecek bir örgüt ve yönetim şeklinin olmadığı görüşü üzerinde durur. Bu yaklaşıma göre uygun olan örgüt ve yönetim yaklaşımı durumdan duruma değişir. Çünkü her örgütün kendine özgü bireysel, örgütsel ve çevresel özellikleri vardır. Durumsal değişkenleri farklı olduğu için bir örgüt için iyi sayılabilecek bir örgütlenme ve yönetim

biçimi diğeri için iyi olmayabilir. Örneğin bir örgütte çalışanların kişilik özellikleri ve çalışanlar arasındaki olumlu etkileşimi nedeniyle iyi kabul edilen çalışanlarla iletişim yöntemi veya onlara liderlik etme biçimi, diğer örgütteki bireylerin kişisel özellikleri ve aralarında yaşanan çatışmalar nedeniyle iyi olmayabilir. Bu nedenle örgütsel davranışa genel ilkeler koymak yerine durumsal faktörleri göz önünde bulundurularak oluşturulan örgütsel davranış süreçleri ve yönetim yaklaşımı ile başarı yakalanabilir. Bir anlamda örgütsel sistem durumsal faktörlere göre uyarlanmalıdır. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı esnek bir görüş benimser.

Örgüt ve yönetimi etkileyen çok sayıda durumsal faktör olmakla birlikte, bunlardan örgütün kullandığı teknoloji ve içinde faaliyet gösterdiği çevre örgütsel ve yönetsel faaliyetleri önemli ölçüde etkileyen iki durumsal değişkendir. Durumsallık yaklaşımı da sistem yaklaşımı gibi çevreye uyumun örgütsel yaşam açısından son derece önemli olduğunu vurgular. Bununla birlikte çevrenin özelliğine göre çevreye verilmesi gerektiği tepkinin farklılaşması gerektiğine ve çevresel faktörlerin tüm örgütleri aynı şekilde etkilemediğine inanır. Örneğin örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevrenin temel unsurlarında (ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel vb.) önemli değişimler yoksa ve gelecek tahmin edilebiliyorsa çevre durağan olarak ifade edilir. Durağan bir çevrede faaliyet gösteren örgütün yapısal özellikleri; uzmanlaşma, kontrol, iş bölümü, dikey iletişim ve yetki hiyerarşisini destekleyecek şekilde oluşturulmalıdır. Aksine örgütün faaliyet gösterdiği ortamdaki çevresel unsurlar çok hızlı değişiyorsa, yarını tahmin etmek zorsa, belirsizlik varsa ve çevresel unsurlar örgütü önemli ölçüde etkiliyorsa tam tersi bir örgütsel tasarım benimsenmelidir. Başka bir ifadeyle bu durumda, kararlara katılıma önem verilmeli, iş bölümü, uzmanlaşma, biçimselleşme düzeyi azaltılmalı, yatay iletişim benimsenmeli, çalışanlar üzerindeki denetim gevşetilir ve daha demokratik bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Çünkü çevrenin dinamik ve belirsiz niteliği değişime hızla cevap vermeyi sağlayacak esnek bir örgüt ve yönetim şeklini gerekli kılar.

2.3. Yönetim Fonksiyonları

Yöneticiler örgütü amacına ulaştırmak için bazı fonksiyonları yerine getirirler. Yönetim fonksiyonları yöneticinin yaptığı ve yapması gerektiği işi belirtir. Önceki dönemlerde yöneticilerin yerine getirdiği fonksiyonlar H.Foyul'un ileri sürdüğü planlama, örgütlenme, emir komuta, koordinasyon ve kontrol şeklinde beş temel fonksiyonla ifade edilmiştir. Fakat günümüzde yaşanan küreselleşmeye, bilgi toplumuna dönüşüme, teknolojik değişmelere ve özellikle çalışanın eğitim, kültür, bir bütün olarak entelektüel düzeyinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol şeklinde ortaya koyulmaktadır.

2.3.1. Yöneticilerin Roller ve Becerileri

Yöneticiler yukarıda ifade ettiğimiz örgütsel fonksiyonları etkin ve etkili bir şekilde yerine getirebilmek için farklı roller yerine getirirler. H.Mintzberg yöneticinin yerine getirmesi gereken rolleri üç grupta toplayarak, her biri diğerinden farklı faaliyetleri tanımlayan 10 temel rol ortaya koymuştur (French vd. 2008). Bu roller şöyle açıklanabilir

Kişilerarası roller: Bu roller bir örgütteki sosyal veya kişilerarasındaki ilişkilerle ilgilidir. Yöneticiler çalışanlarla doğru ve zamanında etkileşim kurmak ve örgütün yönünü belirlemek amacıyla yerine getirirler. Kişilerarası roller; bir numaralı adam rolü, lider rolü ve bağlantı kurucu rolü şeklinde incelenebilir.

Bilgi sağlamaya ilişkin roller: Yöneticinin örgütü etkin ve etkili yönetmek amacıyla bilgi elde etmek ve elde ettiği bilgiyi paylaşmak için yaptığı görevlerle ilişkilidir. Bu roller monitor, dağıtıcı ve resmî konuşmacı rollerini kapsamaktadır.

Karar vermeyle ilgili roller: Yöneticinin amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları planlama ve dağıtma konusunda yaptığı görevlerle ilgilidir. Bu roller, girişimci, uyuşmazlıkları çözümleyici, kaynak dağıtıcı ve müzakereci şeklinde dörde ayrılır.

Teknik beceriler: Teknik beceriler örgütteki ürünleri üretmek için gerekli olan bilgi, süreç, teknik ve yöntemlerle ilgilidir. Örneğin marangozlukla uğraşan birinin teknik resim becerisine, muhasebe ve finansla uğraşan birinin hesap yapma becerisine sahip olması gerekir. Bu beceri işleri bizzat yapanları denetleyen alt düzey yöneticiler için daha fazla gerekiyken, diğer düzey yöneticiler açısından daha az gereklidir. Çünkü alt düzey yönetici teknik beceriye sahip olmazsa işi yapanları doğru bir şekilde yönlendiremez.

Kişilerarası beceriler: Bu beceriler örgütsel davranış alanıyla yakından ilişkilidir. Çünkü kişilerarası beceriler bireyleri ve grupları motive etme, iletişim kurma, yönlendirme, liderlik etme ile ilgili becerileri ifade eder. Tüm düzeylerdeki yöneticiler açısından bu beceriler önemlidir.

Kavramsal beceriler: Örgütün stratejisini oluşturma, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiyi görme, geleceği tahmin etme, çevresel analiz yapma, örgütün unsurları arasındaki ilişkileri tanıyabilme gibi faaliyetlerle ilişkili becerilerdir. Bir bakıma yöneticinin düşünme, karar alma ve geleceği tahmin etmesiyle ilgili olan kavramsal beceriler örgütün yönünü ve geleceğini belirleyen üst düzey yöneticiler açısından daha fazla önemlidir.

2.4. Örgütsel Davranış Etkileyen Güncel Konular

Özellikle iki binli yıllardan beri toplumlarda yaşanan büyük değişim ve dönüşümler iş ortamını da etkilemiş ve günümüz örgüt ve yönetim alanında bazı konuların daha önemli hâle gelmesine neden olmuştur. Örgütsel davranışla ilgili günümüzde ön plana çıkan bazı konular; küreselleşme, işgücü çeşitliliği, teknolojik gelişmeler, sanal örgütler, yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma gibi işin örgütlenme tarzında değişimler olarak sayılabilir.

2.4.1. Küreselleşme

Küreselleşme ülkeler arasındaki ekonomik sınırların ortadan kalkarak, mal ve hizmetlerin serbest bir şekilde dolaşımını ifade eder. Küreselleşme sürecine bağlı olarak, ülkeler arasındaki etkileşimler artmakta, farklı ülkelerin ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi ve hukuki düzenlemelerinde benzeşmeler yaşanmaktadır. Özellikle iletişim ve lojistik teknolojilerindeki gelişmelere, ülkeler arasında kaynak ve ürün akışını destekleyen düzenlemelerdeki artışa ve siyasal alandaki değişimlere bağlı olarak küreselleşmenin hızı artmıştır. Bu artışa bağlı olarak örgütlerin daha etkili çalışması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verme, daha kaliteli ürünler üretme, daha çok rakibe karşı mücadele etme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Örgütün çalışanlardan, çalışanların ise örgütten beklentileri değişmeye başlamıştır.

2.4.2. İşgören Çeşitliliği

İşgören çeşitliliği kişisel ve demografik faktörlere dayalı işgücü bileşimindeki farklılıkları ortaya koyar. Artık küreselleşmeye, toplumsal değişmelere, örgütlerde yeniliği ve yaratıcılığı artırma çabalarına bağlı olarak işgücü çeşitliliği artmıştır. İnsanların sahip olduğu değer, inanç, davranış, gelenek ve tutumlardaki farklılıkları yansıtan alt kültürler fazlalaşmış ve örgütler çok kültürlü hale gelmiştir (Griffen, 2011;166-168).

2.4.3. Teknolojideki Değişim ve Etkileri

Son yıllarda teknolojiye meydana gelen büyük değişim ve dönüşümler toplumların, buna bağlı olarak da örgütlerin yapısını ve işleyişini değiştirmiştir. Artık yöneticiler karar alırken teknolojik bilgi sistemlerinden yararlanmakta, örgütler üretimi bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin desteğiyle yapmakta, telefon, bilgisayar, faks, internet gibi teknolojik araçlarla daha kolay bilgiye ulaşım iletişim kurmakta, ürünlerini internet ortamında müşterilere satmaktadır.

2.5. Örgütsel Davranış Modelleri

Otokratik - Bu modelin temeli yetki yönetsel yönlendirme ile gücüdür. Sırayla çalışanlar patron itaat ve bağımlılığa yöneliktir. Çalışanın ihtiyacı ve geçimi karşılanmaktadır. Performans sonuç düzeydedir.

Koruyucu - Bu modelin temeli para yönetim yönlendirme ile ekonomik kaynaklar olduğunu. sırayla çalışanlar, organizasyon güvenliği, yararları ve bağımlılık yönlendirilmektedir. karşılanmaktadır çalışanın ihtiyaç güveniktir. Performans sonuç pasif işbirliği

Destekleyici - Bu modelin temeli destek yönetim yönlendirme ile liderlik. sırayla çalışanlar iş performansı ve katılım yöneliktir. karşılanmaktadır çalışanın ihtiyaç durumu ve tanınmasıdır.

Meslekdaşlar - Bu modelin temeli ekip bir yönetim yönlendirme ile ortaklıktır. sırayla çalışanlar sorumlu davranış ve öz disiplin

Dört ayrı modeller olmasına rağmen, hemen hemen hiçbir örgüt birinde sadece çalışır. genellikle bir ya da daha fazla alanda aşırı alıştırma diğer modelleri ile birlikte, bir baskın bir olacaktır.

İlk model, otokratik, sanayi devrimi kökleri vardır. örgütün bu tip yöneticileri önümüzdeki üç model Her zaman bir süre içinde gelişmiştir McGregor Teorisi Y. üzerine inşa ve kimse en iyi model olduğunu McGregor Teorisi X'in dışında çoğunlukla çalışır. Buna ek olarak, kolej modeli son ya da en iyi modeli, ancak yeni bir model veya paradigma başlangıcı olarak düşünülmemelidir.

2.6. Motivasyon

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise, aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Davranış bireylerin, arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır .

Motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Literatürde mevcut motivasyon teorileri, genel olarak iş/çalışma alanına ilişkin, yani endüstri ve örgüt psikolojisi alanında geliştirilmiş teorilerdir. Bunlar esas olarak iki grupta toplanmaktadır. Birinci grup teoriler, bireyi belirli bir yönde davranmaya sevkeden çeşitli güçleri ya da güdülerini sayma, sıralama ve tanımlamayı amaçlamakta ve 'içerik teorileri' olarak adlandırılmaktadır; Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, Herzberg'in iki faktör teorisi, Alderfer'in teorisi ve bununla birlikte Mc Clelland' in teorisi bu grupta yer almaktadır . İkinci gruptaki teoriler, çeşitli güçlerin çevreyle etkileşerek bireyi belirli bir davranış göstermeye nasıl sevkettiğini açıklamaya çalışmaktadır; bunlar 'süreç teorileri' olarak adlandırılmaktadır. Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın denklik teorisi, Locke'ın hedef teorisi ve bazı davranışsal yaklaşımlar, bu grupta yer almaktadır .

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturmaktadır. Güdü “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktöre” denir .

2.6.1. Güdü Çeşitleri ve Motivasyon Süreci

İçgüdüler: Bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz davranışlardır. Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir:

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçgüdüsel davranışın, hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İçgüdüye dayalı davranış, öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.
- İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli

davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktu .

Fizyolojik Güdüler: Bu tür güdüler insan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinimlerin elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Yarı bilinçli veya yarı bilinçsiz niteliktedir; Beslenmek, giyinmek, ısınmak gibi.

Sosyal Güdüler: Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü kural, gelenek ve baskıları vardır. Birey toplumsal düzen içerisinde bu değerlere saygılı olmak zorundadır. Fakat aynı zamanda birey toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye erişmek ister; bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, tanınmak, özgürce düşünmek, sevmek sevilme ... gibi. Birey bu amaçlara ulaştığı sürece kendisini mutlu hisseder (King, 1995).

Psikolojik Güdüler: Sosyal güdülerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli güdüler de vardır. Psikolojik güdüler, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdüleridir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Psikolojik güdülerin analizini yapmak, fizyolojik ve sosyal güdülerin analizini yapmaktan daha zordur. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı, psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirler. Psikolojik güdü bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzudur .

Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır :

1. İhtiyaç: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
2. Uyarılma: Bireyde gereksinimin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
3. Davranış: Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasıdır.
4. Doyum: Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşmaktadır.

2.6.2. Motivasyon Teorileri

Literatürde mevcut motivasyon teorileri, genel olarak iş/çalışma alanına ilişkin, yani endüstri ve örgüt psikolojisi alanında geliştirilmiş teorilerdir. Bunlar esas olarak iki grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki içsel faktörlere ağırlık veren “*Kapsam Teorileri*” ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren “*Süreç Teorileri*” dir. Süreç teorileri davranışın sonucunu hedeflerken, kapsam teorileri davranışın öncesini yani amacını hedefler .

2.6.2.1. Kapsam Teorileri

Bu teoriler; insanın içinde bulunan ve insanı davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya önem verirler. Ana varsayımları; yöneticinin, insanları belirli yönlerde hareket ettiren faktörleri anlaması ve bunlara hitap ederek insanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk etmesidir.

En belirgin Kapsam Teorileri, dört tane olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”, Herzberg’in “Hijyen Teorisi”, McClelland’ın “Başarı Teorisi” ve Alderfer’in “ERG Teorisi” dir.

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine göre; insanın her davranışı belli bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir ve hiyerarşik olarak sıralanan bu ihtiyaçlardan biri tatmin edilmeden diğerleri insanı yönlendiremez. Teoriye göre insan ihtiyaçları beşe ayrılır ve şöyle sıralanır:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar : Yeme, uyuma.. (Örgütler için: ücret ve iyi işyeri ortamı..)
2. Güvenlik ihtiyacı : Can güvenliği. (Örgütler için: İş güvenliği,adalet,emeklilik..)
3. Sosyal ihtiyaçlar : Arkadaşlık. (Örgütler için: Ait olma, yönetici ilgisi..)
4. Özsaygı ihtiyacı : Tanınma, prestij.(Örgütler için: Takdir edilme, terfi..)
5. Kendini tamamlama ihtiyacı : Yetenek geliştirme.. (Örgütler için: Doyurucu iş..)
6. Estetik İhtiyaçlar: (Bakışım, Güzellik..)
7. Kendini Gerçekleştirme (Hedeflenen Noktaya ulaşma)
8. Kendini Aşma (Potansiyelinden fazlasını başarma)

Buna göre kişi, en alt düzeydeki ihtiyacını tatmin etmeye çalışacaktır ve ihtiyaçlarını sırasını takip ederek tatmin etme yolunu izleyecektir. Örneğin aç bir insanı sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün olmayacaktır. Herhangi bir seviyedeki ihtiyaç karşılanmadan farklı seviyedeki bir ihtiyacın düşünülmesi mümkün değildir.

Karşılanan ihtiyaçların motive edici özellikleri azalır ve tatmini kesilen ihtiyaçlara yeniden ihtiyaç duyulabilir. Şöyle ki; işyerinde çok iyi arkadaşlık ilişkileri sayesinde sosyal ihtiyaçlarını karşılayan birey, işini kaybetme tehlikesi ile karşılaşırsa sosyal ihtiyaçlarını bir kenara bırakıp, güvenlik ihtiyacını tatmin etmeye çalışacaktır.

McGregor' un X ve Y Kuramı

Douglas Mc Gregor insanların, birisi X kuramı olarak adlandırdığı ve temelde olumsuz davranışlarını yansıttığı ve diğeri Y kuramı olarak adlandırdığı ve temelde olumlu davranışlarını yansıttığı iki farklı görüş öne sürmüştür (Mc Gregor, 1987). Kuram esas olarak şu görüşleri yansıtmaktadır.

X kuramına göre;

- İşgörenler çalışmayı sevmezler ve ellerinden geldiği ölçüde çalışmaktan kaçma yollarını ararlar,
- Yönetilmeyi tercih eder ve sorumluluktan kaçarlar,
- Bencildirler ve kendi amaçlarını ve arzularını örgüt amaçlarına tercih ederler. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidirler,
- Yenilik ve değişkenlikten hoşlanmazlar, direnir ve isyan ederler,
- Örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yetenekleri bulunur,
- Parlak zekâlı değildirler, kolayca kandırılabilirler.

Klasikleri bu şekilde betimleyen Mc Gregor, daha sonra onları en ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre, klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamakta, insanı duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. Mc Gregor daha sonra “Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması“ adını verdiği Y kuramının varsayımlarını betimlemiştir.

Y kuramına göre;

- İşgörenler işi dinlenme ve oyun gibi doğal görürler,
- İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severlerse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte faydalı olabilirler,
- Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır,
- Elverişli koşullar sağlanırsa, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir,
- Yaratıcılık yeteneği sadece yönetim pozisyonundakilere özgü değil, toplum içinde de yaygındır.

Böylelikle Mc Gregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insanı çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini ilk kez ortaya koymuştur. Daha sonra Reddin, Z kuramını geliştirerek X ve Y kuramlarına etkililik boyutunu geliştirmeye çalışmıştır. Z kuramı, ihtiyaçların insana ve zamana göre farklılık gösterecekleri esastan hareket eder ve güdülerin insan davranışlarının bulunduğı aşamaya göre saptanması gerektiğı sonucuna varmaktadır .

Z kuramına göre;

- İnsanı ne tamamen kötü ne de tamamen iyi olarak göremeyiz. İnsan düşünen, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir varlıktır.
- İnsan koşullara göre iyi veya kötü olabilir,
- İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla, ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir; insanı güdüleyen, içinde bulunduğı durumdur,
- İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir,
- İnsanı tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

Hijyen (Çift Faktör) Teorisi

Herzberg ve arkadaşları özendirme araçlarını iki kısma ayırmaktadırlar. Bunlar Hijyen etmenleri ile güdüleyici etmenlerdir. Hijyen tıbbi bir terimdir ve ortamın mikroplardan arındırılmış olması anlamındadır. Herzberg, işgörenlerin örgüt içinde kalmalarını ve onu benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkat çekmektedir. Eğer genel işletme politikası ve yönetimi yetersiz ve beceriksiz ise, en yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse, en yakın yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkiler iyi değilse, iş yerindeki ücret ve maaş koşulları ve işletme organizasyonu yetersiz ve sorunlar yaratıyorsa, çalışanların iş güvenliği yeterince sağlanamamışsa, astları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. Bu nedenle, örgüt için yaşamsal nitelik taşıyan bu hijyenik koşulları mutlaka sağlamak gerekmektedir. Herzberg'in incelemelerine göre, bu koşullar yerine getirilse bile etmenler yalnız başlarına güdüleme sağlayamamaktadır. Bu nedenle ikinci gruba giren ve işgörenleri güdüleyici bir rol oynayan etmenlere temas edilmelidir. Bunlar; işgörenin işini tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi, işyerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi, işi sevmesi ve onu yapmaktan zevk alması, işin işgörene belli yetki ve sorumluluklar kazandırması, işin bir terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması, işin işgöreni mesleki açıdan geliştirmesi ve olgunlaştırması şeklinde sıralanabilir .

Herzberg'e göre, kişiyi işyerine bağlayan motive edici faktörler ile kişiyi kötümserliğe iten hijyenik faktörlerin birbirlerinden iyi ayrılmaları gerekir. Çünkü bunların bazıları varlıklarıyla doyuma katkı sağlarken, yokluklarıyla nötr ortam oluştuğı için doyumsuzluğa sebep olmamaktadırlar. Bazıları ise varlıkları ile motive ederken yoklukları ile moralsizlik yaratmaktadırlar.

Yukarıdaki açıklamayı şu örnek iyi bir şekilde somutlaştıracaktır. Şöyle ki; şehirlerin kanalizasyon sistemleri insan sağlığını geliştiremez fakat insan sağlığının temel şartlarından birisidir. Yokluğu hastalıklar için uygun ortam yaratır. Aynı şekilde hijyenik faktörler, personeli motive etmeyecek, sadece tatminsizliği önleyecektir fakat yoklukları motivasyonu ortadan kaldıracaktır.

Başarma İhtiyacı Teorisi

Teorisyen McClelland; diğer teorilerden farklı olarak, ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılabileceğini savunmaktadır. Buna göre insan, üç ihtiyacının etkisi altında davranır.

Bunlar; hem birey hem de toplum yaşamında önemli yerler alan ihtiyaçlardır:

- İlişki kurma (Bağlılık) ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı

- Başarma ihtiyacıdır.

Bağlılık ihtiyacına göre insan, toplumsal niteliğe sahiptir. İnsanların arkadaşlık grupları ve grup içi çeşitli seviyelerde arkadaşlık ilişkileri vardır. Bu nitelik insanlardan insanlara değişir. Bu güdüye sahip olan insanlar, sorumluluk almak isterler, amaca yönelirler, zorlu çalışmalara girerler.

Güç kazanma ihtiyacı insanın çevresine hakim olma isteğinden kaynaklanmaktadır. İnsanlar çevrelerindeki etkilerini artıracak tüm yöntemleri kullanırlar. Bu güdüye sahip olanlar, güç için yarışır.

ERG Teorisi

Teorisyen Alderfer, insan ihtiyaçlarını başlıca üç gruba ayırmıştır. Var olma (**E**xistence), Ait olma (**R**elatedness) ve Gelişme (**G**rowth). Alderfer'e göre insan belli bir seviyedeki ihtiyacı karşılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un ortaya attığı doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir fikrinin oluşturduğu doyum-ilerleme kavramına Alderfer, doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrana-gerileme kavramını da eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kimse hüsrana uğrar ve bunun sonucunda ait olma ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karşılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar .

Alderfer'in getirdiği başka bir kavramda ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli olanlar adlarından da anlaşılacağı üzere bireyi sürekli motive edenlerdir. Örneğin; başarı ihtiyacı. Dönemsel olanlar belirli aralıklarla ortaya çıkarlar ve tatmin edildikleri anda motive edici özelliklerini kaybederler. Örneğin; yeme ihtiyacı.

2.6.2.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri'nin odak noktası; insanların hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleridir. Yani, "Bir davranışı gösteren insanın aynı davranışı yinelemesi ya da yinelememesi nasıl sağlanabilir?" sorusunun cevabı Süreç Teorileri'nin varmaya çalıştıkları noktayı ifade eder. Süreç Teorileri'ne göre, ihtiyaçları insanı davranışa iten faktörlerden yalnızca bir tanesidir. Bu iç faktörlere ek olarak birçok dış faktör de insanı motive edici rol oynamaktadır (Dewey, 1896). Belli başlı süreç teorileri; bekleyiş (ümit) teorisi, davranış şartlandırma teorisi, eşitlik teorisi ve amaç teorisi olarak aşağıda ele alınacaktır.

Beklentiler (Ümit) Kuramı

Vroom'un kuramına göre, örgütlerde başarıyı belirleyen üç değişken bulunmaktadır. Bunlar; güdü, bireyin yetenek ve özellikleri ve rol algılamasıdır (Vroom, 1964). Her şeyden önce birey, örgütte çalışmayı ve başarmayı arzu etmelidir. Bu arzuyu duymayan birey, işinde gönülden çalışmayacak veya her verilen görevi red edecektir. Bu nedenle işte başarıya ulaşmanın ilk etmeni bireyin işine duyduğu istektir. Birey iş için gerekli olan yetenek ve özelliklere de sahip olmalıdır. Yeterli eğitim ve öğrenim görmüş olması kadar, bireyin kişilik özelliklerinin işe uygunluğu da önemli bir noktadır. Başarıda önemli olan diğer bir etmen de işgörenin yerine getireceği rolün açıklığıdır. Birey, her şeyden önce, yapacağı iş ve işin kendisinden beklentileri konusunda belirgin bir anlayış içerisinde olmalıdır .

Beklentiler kuramının dayandığı ampirik ve kuramsal çalışmalar özellikle yukarıda belirtilen etmenlerden biri olan güdü üzerinde durmaktadır. Kuramı özetlemek gerekirse, insanların yaptıkları işin sonuçlarının ne olacağı konusunda bir takım beklentileri, ümitleri bulunmaktadır. Vroom, beklentiye 'eylem' ve 'sonuç' arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlamaktadır. Kuramsal olarak beklenti, "0" ile "1" arasında değer almaktadır. Diğer bir deyişle, belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkarmayacağına inanıldığında beklenti "0", belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkaracağına kesin olarak inanıldığında bu değer "1" olacaktır. Bireyin güdülenerek bir davranışta bulunması, bu davranış sonucu elde edeceği çıkar ve veya kayıpları isteme oranına ve yapacağı davranışların bireyi bu

çıkarlara veya olumsuz sonuçlara ulaştırmada oynayacağı rolün derecesine bağlı olmaktadır. İkinci kavram ise tercih edirlilik(valence) kavramıdır. Bu kavram, bireyin işinde olan bir hareketin mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif ve negatif bir değeri ifade etmektedir. Vroom, kullandığı bu iki kavramı birleştirmek için üçüncü bir kavram geliştirmiştir. Buna da güç (force) adını vermektedir. Buna göre güç, beklentiler ile sonuçların tercih edirliliklerinin çarpımına eşit olmaktadır .

Güç = Beklentiler X Tercih Edirlilik

Vroom' un kuramı, bireylerin farklı beklenti ve tercih edirliliklerinin farklı olduğunu belirtmekle birlikte bu farklılıkların nedenini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır. Bu nedenle bu model, basit ve sadece bireyleri güdüleyen temel etmenleri gösterdiği için genel bir kuram olarak nitelendirilmektedir .

Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı öncelikle bir güdüleme kuramıdır fakat iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Adams (1965), iş doyumunun kişinin algılanan girdi-çıkıtı dengesine göre belirlenmektedir. Diğer bir deyişle kişinin işi için bulunduğu fedakârlıklar ile sonuçta elde ettiği değerler arasındaki dengenin algılanışıdır. Bu denge oluştuğunda doyum da oluşmaktadır. Bu kurama göre, işgörene hak ettiğinden fazla veya az ödül sunmak da doyumsuzluğa neden olmaktadır. Hak ettiğinden fazla ödüllendirmek kişide suçluluk duygusunun oluşmasına, yeterli ödüllendirmemek ise adaletsiz tutumların varlığına neden olmaktadır.

Eşitlik kuramı, kişinin kendi girdi-çıkıtı dengesini sorgularken diğer insanlarla kıyaslama yapması ve buna göre bir beklenti içine girmesini olağan karşılamaktadır. İnsanlar arası ihtiyaç ve değer temelli kıyaslamaların yapılabileceği ve duyguların kıyaslanabileceği kaçınılmazdır. Sosyal faktörlerin doyum duygularını etkilediği fikri genelleşmiştir. Sosyal psikoloji üzerine yapılan birçok araştırma, kendimizi diğer bireylerden aldığımız algılamalarla da değerlendirdiğimizi göstermektedir. Bu yüzden sosyal kıyaslamaların iş doyumunda işlediğini öne sürmek mantıklıdır.

Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.

Teorisyen Locke; amacın, belirli bir *işin* nesnesi olduğunu ifade eder. Örneğin; günde 10 km. yol asfaltlamak(iş) veya 10 ton mal üretmek(iş) birer amaçtır. Belirlenmiş amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlarlar. Amaç belirlemenin üç özelliği vardır; belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılacağını belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir. İlk aşama; imkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; Belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir.

Motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmiş olmasıdır. Buna dikkat edilmiş olması motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Buradan; başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün insanın

amaçları ve niyetleri olduğu görülür. Başka bir ifade ile insanın belirlediği amaçlar onun davranışlarını yönlendirir ve insan bütün enerjisini belirlediği amaca yöneltir.

Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi

Pavlov'dan esinlenen Skinner bu motivasyon teorisini ortaya atmıştır. Ana fikri; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. İnsan herhangi bir nedenle (amaçları, ihtiyaçları, önceki şartlanmaları ...) davranış gösterir. Önemli olan ise davranışın karşılaştığı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır. Bu noktada karşımıza, davranışların sürdürülmesi veya davranışlardan kaçınılması biçiminde iki zıt durum çıktığı görülmektedir .

Bahsedilenlerden hareketle, olumlu davranışları göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisi dört yöntemden bahseder. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (Ulrich vd.,1966).

- Olumlu pekiştirme: İstenen bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. Bu ödüllerin niteliği içsel veya dışsal olabilir. İçsel ödüller eser yaratma, prestij kazanma... Dışsal ödüller ise zam, prim, terfi... Şeklinde örneklendirilebilir (Grant, 1964).

- Olumsuz pekiştirme: İnsan tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için başvuru olan tedbirlerdir. Önemli olan, bireye, davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Cezalandırıcı bir durum söz konusu değildir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak, yapılan hatanın teşhir edilmesi verilebilir (Grant, 1964).

- Son verme: Bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Böylece istenmeyen hareket tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci yaşanmayacaktır. Yine ceza söz konusu değildir. Söz konusu olan; bireye davranışının örgütten geleceğe ilişkin beklentilerini sektete uğratacağını hissettirmektir. Bu beklentiler ise zam ve terfi benzeri beklentiler olabilir (Grant, 1964).

- Cezalandırma: Ceza; istenen davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü çok zayıftır. Olumsuz davranışına son verilen kişi olumlu davranışı ya hiç göstermez ya da istenen etkinlikte göstermez. Aynı zamanda ceza, yöneticilere karşı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir (Grant, 1964).

Bu teoriyi kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- a. Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve net olarak belirlenmelidir.
- b. Personel bu davranışlardan haberdar edilmelidir.
- c. Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- d. Davranışlara hemen karşılık verilmelidir (Grant, 1964).

3. Sonuç

İnsanoğlunun varlığından bu yana liderlerin grupları yönettikleri ve karar verme mekanizmaları olarak görev yaptığı bilinmektedir. Bu kararlar o günün şartları ile uyum içerisinde olarak çoğunlukla temel ihtiyaçları doğrudan etkileyen kararlardı. Zaman ilerledikçe günün şartları ve getirdiklerinin değişmesi söz konusu olmasına rağmen insanoğlunun temel ihtiyaçları bu değişimden çok etkilenmedi. Bugün çalışmanın ve bir iş sahibi olmanın ihtiyaçları karşılamak için kazanım sağlamaya endeksli, yöneticilerin işletmelerin hayatta kalabilmesi için riskli kararları veren mekanizmanın bir unsuru olduğu

açıkça ortadadır. Bu gelişmeler, işletmelerde motivasyon ve iş güvenliği problemlerinin artmasına sebep olmaktadır.

Motivasyon teorilerinde genel olarak bireysel kapsamda bireyin kendini kanıtlamak, başarmak, güce ulaşmak için çaba gösterdiği, bu süreçte de amaca ulaşmak için eşitlik ve adalet duygusunu içeren ve de beklentilerin karşılanmasına odaklı bir yapıda olduğu görülmektedir. Tüm bunlar aslında bireyi makineden ayırmakta ve onu sosyal bir varlık olarak ortaya koymaktadır. Günümüzde değerlerin değişimi ve paranın gücü-başarıyı- etkileyen en büyük değer olduğu gibi saptamalar, bireylerin motivasyonunda en büyük etmenin de para olduğu düşüncesini güçlendirmektedir. Oysa ki genel olarak para, tek başına bir motivasyon aracı olarak görülmemelidir. Yapılan birçok çalışmanın sonucu bunu göstermektedir. Çok sayıda farklı meslek gruplarının bir arada çalıştığı karmaşık örgütlerde, hizmet kalitesinin belirlenmesinde, insan faktörü ön plan çıkmaktadır. Buradan hareketle çalışanların iş doyumlarının artırılması ve motivasyonun düzeyinin yüksek tutularak, sürekliliğinin sağlanması hem kurumlara artı değer katacak hem de çalışanların iş-yaşam kalitelerini artıracaktır.

Günümüzde bireylerin motivasyonu için onlara rahat bir ortam sağlamak, maddi imkânlar sağlamak tek başına bir çözüm olmamaktadır. İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerine izin vermek, hatta onları bu gelişim için zorlamak ve elemanlarına dış dünyada iş bulabilme şansını vermek motivasyon için oldukça önemlidir. Aynı şekilde, işgörenler için de güvenlik ancak kişinin kendini sürekli eğitmesi ve takım çalışmasına uyumu ile mümkün olacaktır. Önemle belirtmek gerekir ki, çalışanların organizasyon içindeki ve dışındaki fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını iyi bir şekilde algılayan bir yönetici organizasyonun performansını artırabilir. Bu nedenle yöneticiler için, motivasyon teorilerini tanımak ve öğrenmek son derece önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Adams, J.S. (1963). *Toward An Understanding of Inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.
- Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Alderfer, C.P. (1967). *Convergent and Discriminant Validation of Satisfaction and Desire Measures by Interviews and Questionnaires*, Journal of Applied Psychology, 51(6), 509–20.
- Alderfer, C.P. (1969) *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. Organizational Behaviour and Human Performance, 4, 142–75.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). *Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations*. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29(2), 147-154.
- Champoux, E. J. (2010). *Organizational Behavior: Integrating individuals, hroups, and organizations*. New York: Routledge
- French, R., Rayner, C., Rees, G. & Rumbles, S. (2008). *Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2011) *Organizational behavior: Managing people and organizations*, 9th ed. Canada: Nelson Education.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees*. Harvard Business.
- Kaifi, B. A., & Noori, S. A. (2011). *Organizational Behavior: A Study on Managers, Employees, and Teams*. Journal of Management Policy and Practice, 12 (1), 88-97.
- Locke, E.A., (1968). *Toward a Theory of Task Motivation and Incentive*. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.
- Maslow, A.H. (1943) 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review*, 50, 370–96.
- Mullins, L.J. (2005). *Management and Organazitional Behaviour*. England: Pearson Education Limited. Review Press, 81(1), 87-106.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Schermerhorn J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behaviour* 7th Edition. University of Phonex.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.

LOKASYON BAZLI MOBİL PAZARLAMA UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Saadet Sağtaş¹

Dr. Öğr. Üyesi

Çağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

saadetsagtas@cag.edu.tr

ORCID: 0000-0003-1834-2132

ÖZET: Günümüzde bilim ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler, özellikle metropollerde yerleşik işletmelerin, dijital pazarlama faaliyeti uygulamalarına daha fazla eğilmelerine neden olmuştur. Bu pazarlama faaliyetlerinden en önemlisi mobil pazarlamadır. Mobil pazarlama, özellikle metropollerdeki işletmelerin, yakın çevrelerindeki müşterilerine ulaşmasında etkili olan uygulamalara konu olmuştur. Bu uygulamalar içerisinde en öne çıkan, lokasyon bazlı mobil pazarlama uygulamalarıdır. Gerekli teknolojileri kullanarak alınan tüketicilerin konum bilgisine göre mobil cihazlar üzerinden yapılan bu yöntem ile metropollerdeki işletmeler, zaman ve yer sınırlaması olmadan kişiselleştirilmiş pazarlama uygulamaları yapma fırsatı elde etmişlerdir. Gelişen teknoloji ve yoğun rekabet ortamı işletmelerin günümüz koşullarında değişen pazarlama uygulamaları yapmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Çok yüksek rekabetin yaşandığı metropollerde lokasyon bazlı pazarlama uygulamaları ile firmalar satışlarını artırma, hedef kitle ile birebir iletişim kurma, marka farkındalığı yaratma gibi önemli avantajlar elde etmektedirler. Bu çalışmada mobil pazarlama uygulama araçlarından birisi olan lokasyon bazlı pazarlama uygulamalarına yönelik bir araştırma yapılarak bu konunun önemine değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: lokasyon, lokasyon pazarlama, mobil, mobil pazarlama

A RESEARCH ON LOCATION-BASED MOBILE MARKETING APPLICATIONS

Saadet Sağtaş¹

Assist Prof. Dr.

Çağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences

saadetsagtas@cag.edu.tr

ORCID: 0000-0003-1834-2132

ABSTRACT: Rapid advances in science and technology have encouraged firms in major cities to place a greater emphasis on digital marketing. Mobile marketing is the most essential of these marketing efforts. Mobile marketing has spawned applications that are particularly successful at reaching clients in the immediate neighborhood of city enterprises. Location-based mobile marketing apps are the most well-known of these applications. Businesses in metropolises can create customised marketing apps without time or place constraints using this strategy, which is carried out via mobile devices based on the location information of consumers utilizing the necessary technologies. In today's world, evolving technologies and increasing competition have made it necessary for firms to change their marketing practices. Companies obtain significant benefits from location-based marketing tactics in urban regions with intense competition, such as increased sales, one-on-one communication with target audiences, and brand awareness. A study on location-based marketing applications, which is one of the mobile marketing application tools, was conducted in this study, and the significance of this issue was discussed.

Keywords: location, location marketing, mobile, mobile marketing

1. Giriş

Günümüzde dünyada yaşanan küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişimler, artan rekabet ortamı, tüketicilerin bilinçlenmesi, istek ve beklentilerde yaşanan değişimler kurum ve kuruluşları yakından etkileyerek bazı yeni çalışmaların ve uygulamaların yapılmasını sağlamıştır. Kurumların temel amaçları kar elde edebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Fakat rekabet ortamında bu amaçları sağlayabilmek, rakiplerle rekabet edebilmek için farklı yollar araştırmaları gerekmektedir. Bu sebeplerle son dönemlerde kurumların, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri uyguladığı ve bu alana büyük bir yatırım yaptıkları görülmektedir. Temel anlamda kurumların topluma ve çevreye karşı tutum ve davranışlarıyla ilgili bir kavram olan kurumsal sosyal sorumluluk, “kurumları çevresel ve sosyal konularda harekete geçiren, pazarlama stratejilerini etkileyen ve gönüllülük esasına dayalı uygulamalardır” (Aslan ve Aydın, 2018: 148).

Küresel ölçekte rekabetin artması ve rakip işletmelerin günden güne artması gibi nedenlerle kurumlar kar elde edebilmek, istihdam yaratmak, ekonomik ülke gelişimine destek yaratmanın ötesinde roller oynamaktadır. Günümüzde kurumlar sadece tüketici ihtiyaçlarını karşılamak ötesinde çevreye ve topluma karşı duyarlı davranışlar sergilemektedir. Bu noktada kurumsallaşma ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları devreye girmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ile beraber kurumlar açısından marka farkındalığı, marka değeri, marka itibarı, marka imajı gibi soyut kavramlar ön plana çıkmıştır. Kurumların rekabet ortamında rakiplerine karşı daha fazla tercih edilmesi ve daha çok satış yapması maddi değerlerden daha ziyade manevi değerlerle belirlenmektedir. Bu noktada kurumların mal veya hizmet kalitesi sağlayarak ve etik kurallara bağlı olarak gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, kurumların marka itibarı elde etmesini sağlamıştır. Kurumlar açısından marka itibarı yapılan ticari ve gönüllü faaliyetlerle sağlanan güven ve saygınlık ile sağlanmaktadır. Kurumlar, sosyal sorumluluk uygulamaları ile yaratacakları marka itibarı ile tüketicileri ve diğer paydaşlar gözünde farklılaşarak başarı ve rekabet gücü kazanacaktır. Günümüzde kurumlar rekabet ortamında ayakta kalabilmek, rakiplerine göre farklılaşabilmek, paydaşlarına karşı güven ve saygınlık kazanabilmek için marka itibarlarını yönetmek zorundadır.

Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ne olduğu ve önemi üzerinde açıklamalar yapıldıktan sonra kurumsal sosyal sorumluluğun marka itibarına etkilerinin ne olduğu ve kurumlara ne gibi avantajlar sağladığı yönünde literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise kurumsal sosyal sorumluluğun marka itibarına etkisi üzerine yapılan dünya geneli ve Türkiye’de yapılmış çalışma örneklerine yer verilmiştir.

2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sosyal sorumluluk kavramı özellikle son yıllarda işletmelerin üzerinde durduğu önemli konular arasında yer almaktadır. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında sosyal sorumluluğa olan ilgisi ve gün geçtikçe sosyal sorumluluk faaliyetleri gösteren işletmelerin artması bu kavramın açıklanması gerekliliğini açığa çıkarmıştır (Marin vd., 2009:65). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının literatürde teorik anlamda ilk defa kullanımı 1953 yılında Howard Bowen tarafından kaleme alınan “İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları” kitabında geçmektedir. Bu kitapta iş dünyasında faaliyet gösteren kişilerin sadece işletme amaçları ve kazançları için değil aynı zamanda toplumun değerleri ve ihtiyaçları ile de ilgilenmeleri gerektiği vurgulanmıştır (Bowen, 1953: 6). Kurumsal sosyal sorumluluk bir kurumun iç ve dış çevresinde bulunan kişilere karşı davranış biçimleri ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı “işletmenin, toplumun beklentilerine cevap vermesinde gönüllülük esasına dayanarak, ekonomik unsurların dışında insani unsurlara da önem vermesi” olarak tanımlanırken (Macit ve Aytaç, 2021: 46) bir diğer tanımda ise kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin yaptıkları ticari faaliyetlerde toplumun da beklentilerinin karşılandığı şekilde ticaret yapmak olarak açıklanabilir (Kotler ve Lee, 2006: 3).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını açıklarken sosyal sorumluluk kavramı ile olan farkını ortaya koymak gerekmektedir. Sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin tüketiciyi aldatıcı faaliyetler sergilememesi, etik ve iş ahlakı çerçevesinde davranması, tüketici haklarını koruması şeklinde kullanılan bir kavram olarak ifade edilir. Sosyal sorumluluk anlayışı içindeki faaliyetler işletmelerin rekabet ortamında uyması gereken davranışlar olup yapmadığı durumlarda yaptırımlarla karşılaştıkları sorumluluklar iken kurumsal sosyal sorumluluk ise işletmelerin gönüllü uyguladıkları ve işletmelerin kendi istekleri ile yaptıkları faaliyetlerdir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde amaç işletmelerin gönüllü olarak belirli amaçlarla tüketicileri ile bir araya gelmesidir (Orçan, 2007: 29). Kurumsal sosyal sorumluluk kurumların çevresindeki topluluklara, kişilere karşı davranış şekilleri ile ilgili olup ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken toplumunda çıkarlarını gözetmesi gerekmektedir. Tüm kurumların amacı kar etmek ve varlıklarını sürdürülebilmektedir. Fakat bu amacı gerçekleştirirken sorumlu oldukları toplumunda da takdirini kazanmaları ve onların çıkarlarını gözetmeleri gerekmektedir (Karatepe ve Ozan, 2017: 82).

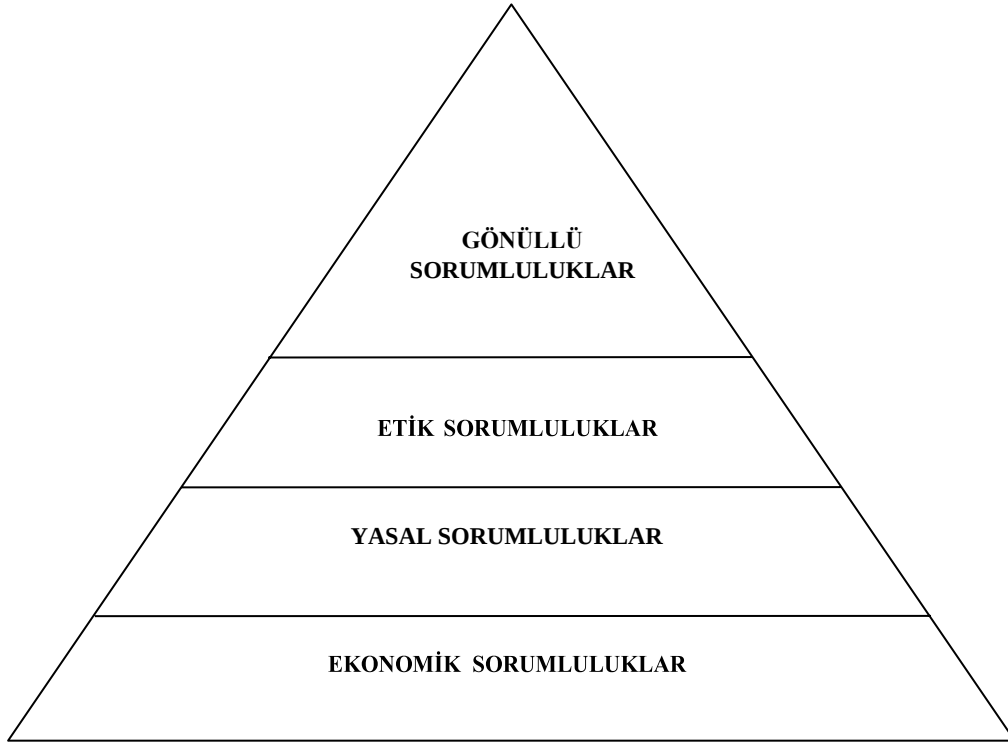
Kurumlar, ekonomik, hukuki, etik ve sosyal sorumluluk olmak üzere dört temel sorumluluğu yerine getirmelidir. Bu sorumluluklardan kurumsal sosyal sorumluluk sayılan sorumluluklardan son ikisini doğrudan içerirken ekonomik ve hukuki sorumluluğu ise dolaylı yönden içine alan bir kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumlar için daha iyi bir toplum ve çevre için gönüllü olarak katkı sunmasını içerirken; kurumların topluma ve çevreye karşı yaptıkları olumlu faaliyetler de kurumun sorumlu olduğu çalışanları, hissedarları ve müşterilerinin daha mutlu olmalarını sağlamaktadır (Çiçek, 2017:13). Bu bakımdan kurumsal sosyal sorumluluk örgütün amaçları doğrultusunda çıkarlarını da içeren toplumu ve çevreyi korumak ve daha da geliştirebilmek için alınan önlemler olarak görülmektedir (Sen ve Bhattacharya, 2001: 226). Ayrıca son yıllarda kurumların kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde fakirliğin, kıtlığın ve açlığın önlenmesi, sürdürülebilirlik gibi çalışmalarla uluslararası alanda gelişimleri desteklemektedir (Blowfield, 2005: 515).

Kurumlar uyguladıkları sosyal sorumluluk faaliyetleri sayesinde sorumlu oldukları tüm paydaşlarla ilişkilerini güçlendirirken (Stuebs ve Sun, 2011: 35), büyük bir güven bağı da oluşturmaktadır. Yapılan sosyal sorumluluk faaliyetleri ile kurumların marka bilinirliğinin artması, kurumsal itibar sağlanması, oluşan şikayetlerin azalması, marka sadakatının sağlanması vb. gibi katkılar sağlanmaktadır. Son dönemlerde özellikle tüketiciler tercih ettikleri kurumların toplumdaki rolünü, çevreye ve topluma karşı katkılarının ne olduğunu bilmek ve kurumlardan bu alanlarda çalışmalar yapmalarını beklemektedir. Bu çalışmalar sayesinde kurumlar tüketiciler ve toplum gözünde marka itibarı kazanmaktadır (Pringle ve Gordon, 2001:184).

Teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler, kültür ve eğitim seviyesinin artması, kişisel gelir düzeylerinde yaşanan artışlar tüketicilerin beklenti ve isteklerinin artmasını ve bazı alanlarda değişime uğramasıyla sonuçlanmıştır. Özellikle rekabetin yoğun olarak yaşandığı ekonomik çevrede yaşanan değişimleri gözlemleyen kurumların topluma ve çevreye yönelik çalışmalara yöneldiği görülmektedir. Kurumlar ve paydaşları arasında yaşanan istek ve beklentilerdeki değişimler kurumsal sosyal sorumluluk sürecinin gelişmesinde aktif bir rol oynamıştır. Günümüzde kurumların kar elde edebilmesi, sürekliliğini sağlayabilmesi, marka farkındalığı ve itibarı oluşturabilmesi için kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri zorunlu bir hal almaya başlamıştır. Tüketicinin artması ve son yıllarda yaşanan büyük çevre sorunları, eğitimde yaşanan sorunlar, enerji ve hammadde sıkıntıları, kıtlık ve açlık gibi bazı problemler kurumları topluma fayda sağlayacak sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönlendirmiştir. Kurumlar açısından sosyal sorumluluk faaliyetleri gönüllülük esasına dayanan faaliyetler kapsamında değerlendirilirken; bir diğer açıdan bakıldığında kazan kazan politikasına dönüşmektedir. Kurumlar tarafından topluma ve çevreye karşı sunulan olumlu katkılar kurumlara hem maddi hem de manevi anlamda getiriler sunmaktadır. Kurumlar yaptıkları sosyal sorumluluk faaliyetleri ile rekabet avantajı, marka farkındalığı, marka itibarının sağlanması, sadakatin artırılması ve satışlara destek sunulması açısından katkılar elde etmektedir. Bu bakımdan kurumsal sosyal sorumluluk

faaliyetleri kurumlar açısından iktisadi ve sosyal anlamda geri dönüşü olan önemli bir yönetimsel faaliyet olarak görülebilir (Macit ve Aytar, 2021: 47-48).

Kurumsal sosyal sorumluluk Carroll (1991: 42)'un çalışmasında ekonomik, yasal (hukuki), etik ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bu temel sorumlulukları içerecek faaliyetlerde bulunması yapılacak uygulamaların başarı ile sonuçlanmasını sağlayacaktır.



Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 39-48.

Kurumsal sosyal sorumluluk piramidinde ekonomik sorumluluklar olarak işletmeler devamlılığını sağlamak, istihdam oluşturabilmek, ticari faaliyetlerde bulunabilmek açısından kar elde etmelidir. Ekonomik olarak tüm sorumluluklar diğer sorumluluklar için temel sorumluluk olarak görülmektedir. Çünkü piramitte yer alan diğer sorumluluklar ekonomik olarak sorumlulukların yerine getirilmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir (Branco ve Rodrigues, 2007: 11). Piramitte yer alan bir diğer sorumluluk ise hukuki sorumluluktur. İşletmeler yaptıkları faaliyetlere bağlı olarak belli hukuki bir düzen içinde ticari faaliyetlerde bulunmaktadır. Hukuksal olarak işletmelerin düzenli faaliyet gösterebilmeleri açısından ortaya konulan yasa, mevzuat vs. gibi hukuki düzenlere uyulması işletmeler için önemli bir açıdır. Bu kurallara uyulmaması kısıtlamalar ve cezai yaptırımlar ile karşı karşıya kalınmasına sebep verebilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk piramidinde bulunan bir diğer sorumluluk ise etik sorumluluklardır. Etik sorumluluk toplumdaki norm ve kurallara uyulması, çalışanların hakkının korunması, insan haklarının ihlal edilmemesi, ahlaki davranış kurallarına uyulması gibi toplum tarafından işletmelerden beklenen saygı olarak ifade edilebilir (Çalışkan ve Ünüsan, 2011: 157). Etik sorumluluk zorunlu bir sorumluluk olarak görülmemesine rağmen işletmelere itibar sağlayan, marka değerini yükselten tüketicilerin beklentisine dayalı önemli bir sorumluluktur. Piramitte yer alan son sorumluluk ise gönüllü sorumluluklardır. Bu sorumluluk işletmeler tarafından isteğe bağlı olarak uygulanan sorumluluktur. Bu sorumluluğun esas amacı topluma, çevreye katkı sunmak ve daha iyi bir dünya için çabalar sarf etmektedir (Çalışkan ve Ünüsan, 2011: 157-158). İşletmelerin topluma ve çevreye yönelik olarak sundukları olumlu katkılar işletmelerin iletişim içinde olduğu tüm paydaşları ile

olan ilişkilerinin gelişmesine, takdir görmesine, sadakat ve bağlılık oluşturmalarını sağlamaktadır (Rim vd., 2016: 3214).

3. Marka İtibarı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İtibarına Etkileri

Marka, “mal ve hizmetlerin kimliğini belirleyen, ürünün rakiplerinden ayırt edilmesini sağlayan, pazarlama yönetimi ve reklam yönetimi uygulamalarının odak noktası olarak tüketicilerle iletişim kurulmasını kolaylaştıran, üreticilere ve tüketicilere yasal bir takım avantajlar sağlayan, kısaca ürünü farklılaştıran isim, sembol, simge veya bunların birleşimi” olarak ifade edilmektedir (Özdemir, 2009: 61). Kurumlar açısından marka, rakip ürünlere karşı farklılık yaratan, tüketicilerin zihninde bir konum elde eden önemli bir kavramdır (Knapp, 2003: 5-6). Özellikle günümüz rekabet ortamında bir kurumun marka oluşturabilmesi için tüketici istek ve beklentilerini yakından tespit etmeli, marka olarak sunduğu ürün veya hizmetten daha fazla yarar sağlayarak markaya yönelik olarak bir itibar oluşturmaya çalışmalıdır.

İtibar kelime anlamı ile saygınlık anlamına gelmektedir (TDK, 2021). Kurumlar açısından itibar elde etmek önemlidir. Özellikle küreselleşen dünyada ekonomik olarak rekabetin olması, kurumların sürdürülebilirlik ve kar elde edebilmesi, marka sadakati ve bağlılığı oluşturabilmesi için hedef kitlesinin zihninde olumlu bir marka itibarı oluşturmaları gerekmektedir. Marka itibarı, kurumların tüketicileri zihninde oluşturdukları değer, saygı, güven ve diğer özelliklerin bir bütünü olarak tanımlanabilir (Chaudhuri, 2002:34). Tüketiciler özellikle iletişim ve teknoloji alanında yaşanan gelişimlerle beraber olumlu imaj oluşturmuş ve itibar kazanmış markaları tercih etmektedir. Bu bakımdan tüketiciler için mal veya hizmet alımında tercih nedeni oluşturan ilk etmen piyasa içinde saygınlık ve güven sağlayan kurumlardır. Kurumlar açısından marka itibarı yapılan ticari ve gönüllü faaliyetlerle sağlanan güven ve saygınlık ile sağlanmaktadır. Kurumların markaları ile verdikleri mesajlar ve faaliyetlerinde verdikleri mesajlar markaya dair olumlu izlenimler oluşmasını sağlayarak tüketicilerin markaya güvenmesine ve dolayısıyla marka itibarı sağlamasına katkı sağlamaktadır. Bir markanın itibarı tüketicilerin zihninde onu diğer markalardan ayıran ve tercih edilmesini sağlayan en önemli etkenlerden birisidir (Karapınar, 2018: 136). Marka itibarı kurumlar açısından maddi duran bir varlık olmamasına rağmen kurumlara başarıyı ve rekabet avantajını sağlayan önemli bir kavramdır (Corkindale ve Belder, 2009:242).

Günümüzde kurumlar rekabet ortamında ayakta kalabilmek, rakiplerine göre farklılaşabilmek, paydaşlarına karşı güven ve saygınlık kazanabilmek için marka itibarlarını yönetmek zorundadır. Bu yönetim sürecinde paydaşlarla kurulan iletişim büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden kurumların tüketici istek ve beklentilerine karşılık vermek gerekmektedir. Tüketicilerin istek ve beklentilerini karşılayan ve özellikle son yıllarda topluma ve çevreye karşı katkı sağlayan birçok kurum marka itibarına destek sunmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 139). Marka itibarının, kurumlar için değer yaratması ve soyut bir kavram olması nedeniyle rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olmasından ötürü kurumlar açısından son derece önemlidir (Roberts ve Dowling, 2002: 1077).

Kurumlar açısından marka itibarı sağlamak ve bu itibarın devamlılığının yönetimi rakiplerine oranla büyük avantaj elde etmelerini sağlamaktadır. Kurumların sundukları mal ve hizmet kalitesiyle beraber oluşturacakları marka itibarı müşterilerin kuruma karşı bağlılıklarını artırıcı önemli bir faktördür. Kurumlar marka itibarını sağlarken ilk olarak sundukları ürün veya hizmet kalitesine dikkat etmeleri gerekmektedir. Marka itibarı ne kadar yüksek olursa olsun müşteriler ürün veya hizmeti tüketirken oluşacak kalite algısı eğer düşük ise marka itibarı zarar görecektir. Marka itibarı oluştururken müşterilerin algısını yakalayabilmek için en önemli kriterler şu şekilde sıralanabilir (Bartikowski ve Walsh, 2009: 39).

- Müşteri yönetimi,
- İşveren kuruma ait nitelikler,
- Kurumun finansal gücü,
- Ürün veya hizmetin niteliği ve kalitesi,

- Sosyal sorumluluk faaliyetleridir.

Küreselleşen dünyada gün geçtikçe rekabetin artması, tüketici istek ve beklentilerinde olan değişimler, iletişim ve teknolojik gelişmeler, bilgiye erişimin kolaylaşması gibi sayılabacak birçok sebep artık kurumların sundukları ürün veya hizmeti tek başına yeterli olmamasına neden olmaktadır. Kurumların paydaşları, müşterileri ile kurdukları iletişimi geliştirerek farklılık ve değer yaratma yollarını araştırmaktadır. Bu noktada kurumların son yıllarda yoğun bir şekilde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sergiledikleri ve marka itibarı sağlama çalışmaları yürüttükleri görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları özellikle iş dünyasında kurumlar için rekabete dayalı ortamı yeniden şekillendirmek için büyük bir fırsat sunmaktadır (Husted ve Allen, 2007: 605). Kurumlar kar elde etmek ve sürekliliğini sağlama amacı dışında topluma ve çevreye karşı da sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmek ve toplumunda çıkarını gözetmek zorundadır (Ülgen ve Mirze 2006: 454). Kurumların amaçları doğrultusunda gösterecekleri sosyal sorumluluk faaliyetleri marka farkındalığı, marka bağlılığı ve marka itibarına büyük destek sunmaktadır. Bu açıdan kurumlar sosyal bir varlıktır ve üstlenmesi gereken sosyal sorumluluklar şu şekilde gösterilebilir (Akbaş, 2010: 7).

Kurum	<i>Kurum içi sorumluluklar</i>
	Çalışanlara karşı sorumluluk
	Hissedarlara karşı sorumluluk
	Yöneticilere karşı sorumluluk
	<i>Kurum dışı sorumluluklar</i>
	Rakiplere karşı sorumluluk
	Müşterilere karşı sorumluluk
	Tedarikçilere karşı sorumluluk
	Çevreye karşı sorumluluk
	Topluma karşı sorumluluk
	Hükümete karşı sorumluluk

Şekil 2. Kurumların Sorumluluk Alanları

Kurumların sorumluluk alanları Şekil-2’de görüldüğü gibi birçok alanda toparlanmaktadır. bu sorumluluklardan son yıllarda kurumlar açısından yoğun bir şekilde uygulanan sorumluluk kurumsal anlamda sosyal sorumluluk uygulamalarıdır. Kurumlar açısından sosyal sorumluluk faaliyetleri daha iyi bir toplum ve çevre için yapılan gönüllü uygulamaları içermektedir. Başka bir anlatımla kurumsal sosyal sorumluluk yasalara uygun hareket etmek dışında (her şirket yasalara zorunlu uymalıdır) etik kurallar çerçevesinde gönüllü olarak sosyal kampanyalar ve çalışmaları kapsamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumlara ve marka itibarına sunduğu faydalar şu şekilde sıralanabilir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2134-2135).

- Müşterilerde marka bağlılığı ve kurum bağlılığı yaratmak,
- Müşteri sadakatini artırmak,
- İyi niyetli bir iletişim için temel oluşturmak,
- Çalışan sadakati oluşturmak,
- Kurumla iletişim kuran paydaşlara fayda sağlamak,
- Satışların artmasını sağlamak,
- Kurumla paydaşları arasında iletişimi güçlendirmek,
- Marka itibarı sağlamak,
- Rekabet avantajı yaratmak olarak sıralanabilir.

Günümüzde kurumlar açısından sosyal sorumluluk faaliyetleri bir gereklilik haline gelmiştir. Marka itibarı ve marka imajının gelişmesine, pazarda büyük bir reklam olanağı sağlaması özelliğinden dolayı toplum tarafından kazandığı değerleri toplum ve çevreye katkı sağlayacak şekilde geri sunmak ve toplum yararına destek sunulması anlamına gelen kurumsal sosyal sorumluluk kurumlar için her

geçen gün daha da önem arz etmektedir. Kurumlar kar elde etmek ve devamlılıklarını sağlama amacı yanında çevreye ve topluma olan sorumlulukların da farkında olmalıdırlar. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve hedeflerini daima ilerlemek üzerine oluşturan bir kurum paydaşları ile olan ilişkilerini geliştirerek marka itibarı sağlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda kurumların topluma ve çevreye katkı sunarak müşterileri gözünde ayrı bir yer edinmeleri, marka itibarı ve imajı oluşturabilmeleri, satışları artırabilmek için kurumsal sosyal sorumluluklarını karşılaması gerekmektedir (Sucu, 2020: 2-4).

Kurumlar açısından marka itibarı oluşmasına katkı sunan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında önemli unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (Özmen, 2009: 91).

- Sosyal kampanyalarda etik kurallara uyulmasını sağlamak ve standartlara bağlı kalmak
- Yapılan çalışmalarda şeffaflık ilkesi gözetilmeli ve iyi niyet, açıklık sağlanmalı,
- Yapılan faaliyetlerde karşılıklı fayda sağlamak,
- Toplumun değerleriyle ilişkili olan ve değerlere aykırı olmayan faaliyetler yürütmek,
- Sivil toplum kuruluşları ile birlikte hareket etmek,
- Kaynaklar doğru ve gerçekçi bir biçimde belirlenmeli,
- Kurum çalışanlarının da faaliyetlerde aktif rol alması sağlanmalı,
- İletişim çalışmalarında toplum duyguları suiistimal edilmemeli,
- Belirli zamanlarda performans ölçümü ve kontrol yapılmalı,
- Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yönetimin asli bir işi olarak görülmelidir.

Kurumlar sosyal sorumluluk faaliyetleri gösterirken ürün veya hizmetlerle müşterilerin isteklerini karşılarken aynı zamanda işletme faaliyetleri tarafından etkilenen toplumun beklentilerini de karşılamaktadır (Kelgökmen, 2010: 307-308). Özellikle bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişimler, sosyal medya gelişimi, gelir düzeyindeki artışlar, müşteri istek ve beklentilerinin değişimi, çevreye ilginin artması vs. gibi sebepler kurumlar açısından sosyal sorumlulukların artmasını sağlamıştır. Müşterilerin kurumlardan beklentilerinin artması kurumları değişime ve aynı zamanda sosyal sorumluluk faaliyetlerine olan artışı sağlamıştır. Kurumlar açısından marka itibarına büyük bir katkı sunan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artışına neden olan faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Gök, 2016: 5-6).

- Toplumun sosyal beklentilerinde artış,
- Uzun dönemli kar sağlamak,
- Sosyal sorumluluğun önemli bir parçasının etik anlayışı olması sebebiyle etik zorunluluk,
- Kurumlara sağladığı imaj,
- Daha iyi bir çevrenin oluşması için katkı sunmak,
- Topluma ve çevreye karşı olumsuz etkileri azaltmak,
- Hissedarların çıkarına destek sunmak,
- Çalışanlara ve tedarikçilere fayda sağlamak,
- Marka itibarı, imajı, karlılık, toplumsal saygınlık, müşteri sadakati oluşturmak.
- Sosyal sorunların daha fazla büyümeden çözüme isteğidir.

4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Marka İtibarına Dair Araştırmalar

Kurumsal sosyal sorumluluk ve marka itibarı arasında ilişkileri açıklayabilmek için literatürde bazı araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar Tablo-1'deki gibi gösterilebilir.

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Marka İtibarı Konulu Çalışmalar

No	Çalışmanın Yazarları	Amaç	Örneklem ve Veri Toplama Tekniği	Bulgular
1	Siltaoja, (2006).	Kurumsal/marka itibarı ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Bir gazetenin 8 çalışanı üzerinde uygulanan nitel bir araştırmadır.	Çalışma sonucunda değer önceliklerinin kurumsal bağlamda belirli itibar hikayelerinin özünü etkileyen Kurumsal sosyal sorumluluk eylemlerinde etkili bir rol oynadığını göstermektedir.
2	Pfau vd. (2008)	Bu çalışmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluğun marka/kurum itibarı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir	ABD’de üniversitelerde iletişim dersi alan 94 öğrenci üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.	Çalışmanın sonucuna göre yapılan kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarının tüketicilerin üzerinde yarattığı algı neticesinde kurumsal/marka itibar üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır
3	Lai vd. (2010).	Bu çalışmanın amacı ilk olarak, KSS ve kurumsal itibarın endüstriyel marka değeri üzerindeki etkileri; ikincisi, KSS, kurumsal/marka itibar ve marka değerinin marka performansı üzerindeki etkileri; üçüncüsü, kurumsal itibar ve endüstriyel marka değerinin KSS ile marka performansı arasındaki ilişki üzerindeki aracı etkilerini araştırmaktır.	Tayvanlı küçük-orta ölçekli işletmelerden endüstriyel alıcıların örneğini alarak müşteriler üzerinde uygulanmıştır.	Çalışmanın sonucuna göre hipotezler ve KSS ve kurumsal/marka itibarının endüstriyel marka değeri ve marka performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Ayrıca kurumsal itibar ve endüstriyel marka değeri, KSS ile marka performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.
4	Mobin vd. (2015).	Bu çalışmanın amacı, kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin	Hindistan’da bankalarda hesapları bulunan	Çalışmanın sonucuna göre kurumsal sosyal

		iki pazarlama sonucu – kurumsal/marka itibar (CR) ve marka değeri (BE) üzerindeki etkisini, araştırmaktır.	314 banka müşterisine anket uygulaması yapılmıştır.	sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibar ve marka değeri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir
5	Çiftçioğlu ve Gök (2018)	Bu çalışmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluğun marka/kurum itibarı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Halkla İlişkiler dersini alan 3. ve 4. sınıf öğrencilerine anket uygulaması yapılmıştır.	Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerinde etkisi tespit edilmiş ve bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
6	Alpınar (2019).	Bu çalışmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal/marka itibar yönetimi kavramlarını detaylı bir şekilde inceleyerek bu iki kavramın arasındaki bağlantıyı açıklamaktadır	Türkiye İtibar Endeksi tarafından 2018 yılında gerçekleştirilen Türkiye'nin En İtibarlı Markaları araştırmasında yer alan kuruluşlarla görüşmeler yapılmıştır.	Çalışmanın sonucuna göre gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal/marka itibar yönetiminde etkin bir role sahip olduğunu ortaya koymuştur.
7	Singh ve Misra (2020)	Bu çalışmanın amacı, Avrupalı çok uluslu firmaların bakış açısıyla kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ile kurumsal performans arasındaki ilişkiyi ampirik olarak araştırırken kurumsal/marka itibarının düzenleyici etkisini araştırmaktır.	Avrupa'da faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 340 üst düzey yöneticiden veri toplanmıştır.	Sonuçlara göre, KSS'nin dış paydaşlara karşı uygulandığında kurumsal performansı etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, bu etkinin köklü, itibarlı firmalar ile daha zayıf itibara sahip ticari firmalar arasında değiştiği bulunmuştur.
8	Bozbolat ve Arslan, (2021)	Bu çalışma, banka müşterilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile marka sadakatleri arasındaki ilişkide kurumsal/marka itibar algılarının aracılık etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.	Banka müşterilerine anket uygulaması yapılmıştır.	Çalışmanın sonucuna göre kurumsal sosyal sorumluluk ile marka sadakati arasındaki ilişkide kurumsal/marka itibarın tam aracı rol oynadığını göstermektedir

9	Rodriguez vd. (2021)	Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), itibar ve performans arasındaki bağlantıları çok boyutlu bir bakış açısıyla incelemektedir.	Çin’de faaliyet gösteren 322 adet otelden veriler toplanmıştır.	Çalışma sonucuna göre KSS uygulamaları, hem uluslararası hem de yerel perspektiflerden görüldüğü gibi otel/marka itibarını etkiler. KSS ve itibar, performans boyutlarını (muhasibeye dayalı performans, piyasaya dayalı performans ve finansal olmayan performans) farklı şekilde etkiler.
10	Swaen vd. (2021).	Bu çalışmanın amacı, kurumsal/marka itibarının KSS ile müşteri güveni, perakendeci sermayesi ve cüzdan payı arasındaki ilişkilerde aracı rolünü araştırmaktır.	Perakendecilik faaliyetleri gösteren şirketlerden faydalanan 840 tüketiciye anket uygulanmıştır.	Çalışmanın sonucuna göre müşterilerin KSS algılarının kurumsal/marka itibarını olumlu etkilediğini, ancak bu ilişkinin onların kurumsal anlamda sosyal sorumsuzluk algıları tarafından olumsuz bir şekilde yönetildiğini göstermektedir.

Kaynak: Tablo Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

5. Sonuç

Günümüzde kurumların başarısı sadece kar elde etmeleri, istihdam sağlamaları ve ekonomik büyümeye sundukları finansal desteklerden ziyade tüketicileri ve diğer paydaşlarının beklentilerini karşılaması, topluma ve çevreye karşı yaptıkları faaliyetler ile ölçülmektedir. Bu noktada özellikle rekabetin artması, ikame ürün veya hizmetlerin varlığı gibi nedenlerle beklentileri karşılama yollarından birisi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleridir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumların gönüllü olarak topluma ve çevreye duyarlı olarak yaptıkları olumlu davranışları içermektedir. Kurumlar yapacakları sosyal sorumluluk faaliyetleri çerçevesinde kurumsal olarak marka itibarı ve imajı sağlamaktadır. Özellikle bilinçli tüketicilerin artış yaşandığı günümüzde sosyal sorumluluk faaliyetleri uygulayan kurumların daha fazla tercih edildiği ve satın alma kararlarında önemli konum elde ettikleri görülmektedir. Kurumlar kar elde etmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için ürün ve hizmet kalitesine dikkat ederken aynı zamanda sosyal sorumlulukları da yerine getirmelidir. Kurumların paydaşları ve tüketicileri sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında topluma ve çevreye duyarlı faaliyetler yürüten kurumları daha fazla tercih eder duruma gelirken aynı zamanda da bu tür sosyal davranışları sorgular hale gelmişlerdir. Bu bakımdan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri bir firmaya marka itibarı

getiren, tercih nedeni sağlayan önemli bir kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri bir kurum içinde iyi bir yönetim anlayışı ile desteklenmeli ve tüm çalışanlar ile bu anlayış desteklenmelidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların etik davranışlar çerçevesinde faaliyetlerini yürütürken topluma ve çevreye karşı yaptıkları olumlu uygulamalardan oluşmaktadır. Bu noktada önemli olan kurumun kendi çıkarlarını değil paydaşlarının çıkarlarını gözeterek toplumsal sorumluluklar göstermesidir. Kurumların öncelikli sorumlulukları ekonomik ve yasal sorumluluklarıdır. Ekonomik anlamda kar elde etmek, istihdam sağlamak vs. gibi sorumluluklarla beraber yasal olarak uyması gereken sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar kurumların uyması gereken sorumluluklardır. Bu sorumluluklarının dışında özellikle marka itibarına ve imajına büyük bir destek sunan etik ve gönüllü sorumluluklar bulunmaktadır. Bu sorumluluklar bir kurum için zorunlu olmayan sorumluluklardır. Fakat kurumların bu sorumlulukları taşıması içinde bulunduğu topluma katkı sunması, paydaşlarının beklentilerini karşılaması, çevreye zarar veren uygulamalara karşı olunması tüketicilerin kurumlardan beklediği ve kurumu tercih sebebi yapan önemli sorumluluklar olarak görülmektedir.

Bu çalışma ile birlikte kurumsal sosyal kavramına değinilirken aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluğun marka itibarına sağladığı katkılar açıklanmaya çalışılmıştır. Kurumlara marka itibarı, imajı, farkındalığı konusunda önemli katkılar sunan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları işletmeler tarafından bir yönetim anlayışı haline getirilmelidir. Kurumların marka itibarı oluşturmada sosyal sorumluluk faaliyetleri ile tüm paydaşlarına karşı sorumlu davranması rekabet avantajı elde edilmesi konusunda büyük önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Akbaş, E. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Tüketici Marka Bağlılığına Etkisinin Araştırılması.(Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Alpınar, Y.(2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal İtibar Yönetimindeki Rolü: Türkiye'nin En İtibarlı Markaları Özelinde Bir Araştırma.(Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, E.Ş. ve Aydın, C. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka Tercihine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Selçuk İletişim, 2018, 11 (1): 146-166. (S.148).
- Bartikowski, B. ve Walsh, G. (2009). Investigating mediators between Corporate Reputation and Customer Citizenship Behaviors. Journal of Business Research, Volume 64, Issue 1, p 39-44. (s.39).
- Blowfield, M. (2005). Corporate social responsibility: Reinventing the meaning of development. International Affairs, 81(3), 515-524. (s.515).
- Bowen, H. R. (2013). Social Responsibilities of the Businessman, USA: University of Iowa Press.
- Branco, M.C. ve Rodrigues, L. L. (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 12(1), 5-15. (s.11).
- Bozbolat, C. ve Arslan, H.G. (2021). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Marka Sadakati Arasındaki İlişkide Kurumsal İtibarın Aracılık Etkisi. Third Sector Social Economic Review, 56(2), 941-966.
- Caroll, A. B. (1991). The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 39-48.
- Chaudhuri, A. (2002). How Brand Reputation Affects the Advertising-Brand Equity Link. Journal of Advertising Research, 42(3), 33-43.(s.34).
- Corcindale, D. ve Belder, M. (2009). Corporate Brand Reputation and The Adoption of Innovations, Journal of Product and Brand Management, 18(4), 242-250. (s.242).
- Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisi. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 22(2), 154-166. (s.157-158).
- Çiftçioglu, B.A. ve Gök, B. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibara Etkisi ve Bir Uygulama. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED), Cilt 4, Sayı 2, Sayfa 183-196.
- Çiçek, E. (2017). Kurumsal İtibarın Kazanılmasında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilincinin Ve Etik Yaklaşımın Rolü. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi Sayı: 13, 2017, ss. 194-218. (s.13).
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, Cilt 4, Sayı 14, 2129 – 2150. (s.2134-2135).
- Gök, B. (2016). Kurumsal İtibar Ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisini Anlatmaya Yönelik Bir Çalışma (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Husted, B. W. ve David, B. A. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility And Value Creation Among Large Firms - Lessons From The Spanish Experience. Long Range Planning, 40, 594-610.(s.605).
- Karapınar, D.Ç. (2018). Marka İmajı Ve İtibarı Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü. Inonu University E-Journal of Faculty of Communication. Volume 3, Issue 1, 127 – 141. (s.136).
- Karatepe, S. ve Ozan, M. S. (2017). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Cilt: 8 Sayı:2. (s.82).
- Kelgökmen, İlic, D. (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. Ege Academic Review, Vol 10, No 1, 303-318. (ss 307-308).
- Knapp, D. E (2003). Marka Aklı (Çev: Azra Tuna Akartuna).MediaCat Yayınları, İstanbul. (s.5-6).
- Kotler, P. , Lee, N. (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Çev. Sibel, K. Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F. ve Pai, D. C. (2010). The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. Journal of Business Ethics, Vol.95, s.457-469.
- Macit, N. ve Aytar, O. (2021). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmaları Benzer Temalar Üzerine mi yoğunlaşmaktadır? Bist 100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt 11, Sayı 1, 43 – 66. (s.46).
- Marin, L., Ruiz, S. ve Rubio, A. (2009). The Role Of Identity Salience In The Effects of Corporate Social Responsibility On Consumer Behavior. Journal of Business Ethics, 84(1):65-78. (s.65).
- Mobin, F., Zillur, R. ve Khan, I. (2015). Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust. International Journal of Bank Marketing, Volume: 33, Issue: 6, 840-856.
- Orçan, M. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Kampanyaları. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:9, Sayı:2: 27-38. (s.29).
- Özdemir, H. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:8 Sayı:15 Bahar 2009 s.57-72. (s.61).
- Özmen, S.Ö. (2009). Kurumsal İmaj ve İtibarın Geliştirilmesinde Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Rolü: Küresel Isınma Üzerine Türkiye’den Bir Örnek “Doğa İçin Garanti Kampanyası”.(Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pfau, M., Haigh, M. M., Sims, J. ve Wigley, S. (2008). The influence of corporate social responsibility campaigns on public opinion. Corporate Reputation Review, 11(2), 145-154.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Pringle H. ve Gordon W. (2001). Marka Kültürü (Çev. Neşe Olcaytu). Scala Yayıncılık, İstanbul.
- Rim, H., Yang, Sung-Un and Lee, J. (2016). Strategic partnerships with nonprofits in corporate social responsibility (CSR): The mediating role of perceived altruism and organizational identification. Journal of Business Research, 69, 3213-3219.(s.3214).

- Roberts, P. W., Dowling, G. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077–1093.(s.1077).
- Rodriguez, M.R.G., Fernandez, M.C.D., Shi, F. ve Okumuş, F. (2021). Exploring the links among corporate social responsibility, reputation, and performance from a multi-dimensional perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 99 (2021).
- Sen, S. ve Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243. (s.226).
- Siltaoja, M.E. (2006). Value Priorities as Combining Core Factors Between CSR and Reputation – A Qualitative Study. *Journal of Business Ethics* volume 68, 91–111.
- Singh, K. ve Misra, M. (2020). Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics* 27 (2021), 100139.
- Sucu, İ. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Marka İmajına Etkisi: Türkcell Markası Örneği. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 21, 1-8. (s.2-4).
- Stuebs, M. ve Sun, L. (2011). Corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Accounting, Ethics & Public Policy*, 12(1), 33-56. (s.35).
- Swaen, V., Demoulin, N. ve Delassus, V.P. (2021). Impact of customers' perceptions regarding corporate social responsibility and irresponsibility in the grocery retailing industry: The role of corporate reputation. *Journal of Business Research*, 131, 709-721.
- Türk Dil Kurumu (2021). İtibar kelime anlamı. Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 15.12.2021.
- Ülgen, H. ve Kadri, M. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 3. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul. (s.454)

**GEOPOLITICAL AND GEO-ECONOMIC RISK APPROACH TO THE
TENSION BETWEEN AZERBAIJAN AND ARMENIA IN THE NAGORNO-
KARABAKH REGION**

Khaladdin İbrahimli¹

Prof. Dr.

Faculty of Arts and Sciences, Cag University, Mersin, Turkey

khaladdinibrahimli@cag.edu.tr

ORCID: 0000-0002-0184-3849

Murat Koç²

Prof. Dr.

Faculty of Arts and Sciences, Cag University, Mersin, Turkey

muratkoc@cag.edu.tr

ORCID: 0000-0002-3848-3111

Fatih Koç³

PhD

Vocational School, Banking and Insurance Department, Cag University, Mersin.

fatihkoc@cag.edu.tr

ORCID: 0000-0002-0333-7456

ABSTRACT: Despite its weak geopolitical position and financial condition, Armenia, is acting very aggressively in the Caucasus. What is the basis of Armenia's aggressive foreign policy, its claims to neighbors, and its differences in geopolitical thoughts? Why is this state pursuing interests and activities different from, and in some cases opposite to other states in the region? Why is Armenia searching for protectorates outside the region? Reflecting all these factors what is the final geo-economic risk in the conflict region of Nagorno-Karabakh in terms of both Armenia and Azerbaijan interest? The research seeks answers to these questions.

Keywords: North-South corridor; Nagorno Karabakh; Geopolitics, Geo-economics

1.Introduction

First state about the pre-conjuncture is that Armenians did not have a state until 1918, from the 7th century, when the Arabs came to the Caucasus. However, during this long period of more than a thousand years, Armenians did not lose their identity as a people and the Armenian Apostolic Church played a major role in this success. During the First World War, when the power of the Ottoman Empire was weakened, Armenians worked to establish their own state in Eastern Anatolia. However, in 1915, the dreams of Armenians to establish a national state around Mount Ağrı, where they usually live, with the controlled migration of the Ottoman state to the southern lands of the empire, came to an end. From this date on, they started to work towards establishing an Armenian state in the territory of the Russian Tsarist Empire, that is, in the Southern Caucasus, where they were protected and supported. These requests came true with the establishment of the Republic of Armenia in 1918. After a while, it turned out that the establishment of their national state was the first stage of national interests for Armenians. In the next stage they had a greater intention to expand their lands to open the high seas and establish "Great Armenia from Sea to Sea". It didn't take long for other Caucasian peoples to understand this intention. Since the day of its establishment, the Armenian state has started to make territorial claims against all its neighbors. As a result of the wars with Georgia and Azerbaijan in the 1919-1920s, the Armenians occupied new territories and expanded their lands a little. Due to the Bolshevik regime, which was in power after 1922, ethnic conflicts in all regions where ethnic problems were experienced were stopped and almost put in the freezer. But from 1991 onwards, with the collapse of the Soviet Union, Armenian expansionism was revived and territorial demands against its neighbors reappeared.

Since the Armenians founded their first state in 1918, it is necessary to learn the geopolitics of Armenia, Armenian geopolitical thought and Armenian national interests in order to understand the content of their territorial demands from their neighbors. Without knowing these three important issues, it is not possible to understand the aims of Armenians and how they will behave towards their neighbors in the coming years.

2. Armenia's Geopolitics

With Armenia having a total area of 29,800 square kilometers, It has neighborship with Azerbaijan from north, Georgia from west, Turkey to the south west and Iran from south. The relations of this country, which has no access to open seas, with neighboring states are very limited due to its geographical location and the Armenia-Azerbaijan Nagorno-Karabakh conflict. After Azerbaijan's historical lands in the Karabakh region were occupied by Armenian troops, the country has cut all relations with Azerbaijan and Turkey.

Even though Turkey recognized Armenia on December 16, 1991, they did not establish diplomatic relations, however Turkey did not prevent the passage of humanitarian aid sent to Armenia from Western countries. Turkey even sent humanitarian aid to Armenia after their economic downfall following their declaration of independence and invited them to Black Sea Economic Cooperation Organization as a founding member.

In the 11th article of the Declaration of Independence accepted on August 23, 1991, it was stated that Armenia would support the efforts to be continued for the international recognition of the genocide. Even though this phrase was not included in the 1995, Armenian Constitution, inclusion of "by recognizing national desires stated in Armenian Declaration of Independence" in the preamble of the constitution was interpreted as a future agenda of Armenia by Turkey as an expression of compensation and territory in the long term. Article 13, paragraph 2 of the constitution has accepted Mount Agri in Turkey as a state emblem. More importantly, the Armenian Parliament in February 1991 declared the unrecognition of Kars Treaty which was also a multilateral treaty and regulated the Turkey-Armenia borders in 1921.

After Armenia's invasion of Azerbaijan's Kalbajar in 1993 to occupy the rayon, Turkey has terminated the trade with Armenia. The border between the two countries was closed and land / rail and airline connections were cut.

Currently, Alat-Julfa railways between Azerbaijan and Armenia which are built in 1941 and two major roads (Baku-head of the Nakhichevan and Baku-Kazah-Ijevan) are closed. Also between Armenia and Turkey, two main automobile roads (İğdır-Nakhchivan and Kars-Gyumri) and a railway (East-Gate) are closed. A highway between Armenia and Iran (Kafan-Şikaoh-Mehri) with 90 km length , a railway between Georgia (Şulaver) and two main highways (Sadaklı and Kalino) are operating. In the early years of the collapse of the Soviet Union, Armenia's relations with Iran were closed and limited. This was due, on the one hand, to the lack of communication and on the other, to mutual distrust between the parties. The Islamic Republic of Iran could not fully trust Armenia, which is a Christian country and a long time part of the Soviet Union. Russia's relations between the two countries began to gain an open and sustainable character after the "ceasefire" was signed between Azerbaijan and Armenia in 1994.

Armenia has no direct border with the Russian Federation and relations with this country were established through Georgia. In order not to be more isolated from the environment and not to fall into a deep blockade, Armenia started to pursue a persistent threat policy against this country in the 1990s in order not to break the relations with Georgia, which connected it to Russia. This policy manifested itself clearly by encouraging the separatist movements of 100 thousand Armenians living in the Javakhetiya region of Georgia (the total number of Armenians living in Georgia is 168 thousand people). Along with the separatism in Javakhetiya region, Armenian volunteers were also fighting against the Georgians in Abkhazia. As Kuram Marhulia, professor of the Sukhumi State University in Georgia said, "During the war in Abkhazia, the most terrible killings against civilian forces were committed by the Bagramyan battalion of the Armenians". On the one hand, Armenia was trying to prevent the cooling of Georgia's relations with Azerbaijan, the establishment of the East-West axis, and on the other hand, the official Tbilisi's restriction of the vital relations between Russia and Armenia. Thanks to such pressure, which Russia closely supported, Georgia's policy towards Armenia was soft and cautious, and in some cases even cowardly.

Considering the fact that Armenia is a closed state with a geostrategic and politically insignificant position, contemporary Armenian strategists did not consider the issue of Nagorno-Karabakh as the only option within the framework of Russia - Armenia relations, and preferred a doctrine based on the principles of isolation and the balancing of foreign powers. It is possible to generalize the basic aspects of this teaching as follows:

a. Armenia has tried to compensate for its weak geopolitical position by putting forward claims and demands towards its neighbors such as Georgia, which has direct access to open waters, and Azerbaijan, which brings its rich hydrocarbon reserves to the world market through Georgia, in other words, to fill the natural gap that exists in this area.

b. Armenia simultaneously carries out a policy of isolation and integration. It is possible to explain the logic of this policy carried out by Armenia as follows: The main determinant of the conditions of integration is Armenian national interests. If any parameter of the globalization process is not compatible with Yerevan's will to isolate itself, then it is not accepted. For example, if integration into the Euro-Atlantic system does not allow the Nagorno-Karabakh conflict to be resolved in favor of Armenia, this integration is also not viewed as a reasonable option. In addition, the "external threat" stereotype in the Armenian consciousness causes the Armenians to act hesitant about integration.

c. Based on the argument that Armenia is the only state in the Caucasus, Armenian political analysts consider and oppose the region's one-sided orientation as something harmful. According to this assumption, Armenia is making efforts to encourage other states such as Iran, China and Russia, which are worried that Georgia and Azerbaijan policies of integration to the West will be dangerous. The aim of these efforts of Armenia is to balance the superpowers in the region.

According to Armenian commentators, the Nagorno-Karabakh issue is also remarkable in terms of Georgia's interests. So much so that the Armenia-Azerbaijan conflict strengthens Georgia's position in the region and provides opportunities for this state to remain neutral and in some cases to implement an arbitration policy. Based on this idea, in order for Georgia to gain strength in the region, it should not stand against Armenian national interests in the Nagorno-Karabakh issue. The reality is that, following the start of the Nagorno-Karabakh conflict, all

major projects that enabled the hydrocarbon reserves of the Caspian basin to be transferred to the world market were carried out through Georgia. Conflicts between Azerbaijan and Armenia caused energy transfer and transportation projects to pass over the territory of Georgia, and provided additional opportunities for this country to fill the geopolitical gap caused by the loss of Abkhazia and South Ossetia.

A similar point of view is also valid for Armenia-Iran relations. Iran is seen as a competitor to Armenia that acts as the southern gate to the world in general, a geopolitical player that accelerates Russia and China, at the same time, a shield against Turkey's economic and cultural expansion in Caucasus.

3. Armenian Geopolitical Thought

There is no Armenian geopolitical school. But that doesn't mean they don't have geopolitical thinking. Armenian geopolitical thought is the thought created by the people and the Armenian church from time to time. Although it is inspired by myths (Great Armenia from Sea to Sea), it is founded on the basic principles of realism.

It is worth noting an interesting example: "Our people were formed around the mountains of Armenia and gradually expanded to the Middle East and Asia Minor. Later, this physical geography took a political form like Greater Armenia. The geographical and political brain of this state is the harmonic of water and land (Between the Caspian Sea, the Black Sea and the Mediterranean). The Armenian people began to weaken after being deprived of water and serious changes took place in their national character. The "border sense" of all Armenians at least includes Western Armenia and Cilician. Our issue is that, "sense of border" relates to territories outside the borders of the sovereign Armenian state. "

In spatial politics, thought constitutes the spatial reality and, on the contrary, reality constitutes spatial thinking. This idea is related to the ocean in the Anglo-Saxons, the continent in the French, the intercontinental in the Russians, the land and sea in the Turks, as well as 'breaking the geopolitical blockade and opening the way to the seas' in the Armenians.

According to the Armenian geopolitical thought, space is both a place of competition. This competition is for the security and development of the space, not for the demolishing and destruction of the space in physical or spiritual terms. The aim of the Armenian state is to regulate competition in its place and to succeed in taking a role in the global geopolitical game. Armenians played a key role in the organization of defense and attack in the geography where they lived for a long time when they did not have a national state. The activities to support foreign powers in the Ottoman lands after the 1870s are an example to this. However, after the national state was established in 1918, Armenia began to play the role of "Forpost", that is, "Strengthened Police Station". The police station is not the object that assumes a technological (tool) role like a key, but what is ahead of the political, ideological, even geopolitical organization. In other words, Armenia is the leader in this field, playing the role of the "Police Station" of great state interests in the Caucasus, organizing their arrival in the region and competing with each other. Based on this logic, Armenians who worked towards the arrival of Russians to Caucasus which was controlled by Ottomans and Gacars saw the competition of pre-existing states in the region such as Iran, China, USA, EU (excluding Turkey) as both possible and a beneficial option. This is the model of "geopolitical game" in which the environment is created for the small state to play its own game in the complex scene. For this reason, Armenians have always approached the idea of the "Caucasian House" advocated by all Caucasian peoples hesitantly, and in many cases stood openly against it. Because in the "Caucasian House" there is no place or possibility to destroy the national borders and to reach the seas by occupying the lands of the neighbors. At the same time, the idea of "Caucasus House" is against the sovereignty of foreign powers in the region and favors the creation of a union like the EU example and the resolution of all internal problems by the peoples of the region themselves.

The Armenian geopolitical thought coincides with the following views of the famous geopolitical analyst Rudolf Çelle, who appreciates the growth of the state based on power and energy like a living organism: "It is not an accidental conglomerate based on the formulas of the

state-jurists - it is a living being and subject to the law of growth: great and ready to live, but also states with limited geography have the right to enlarge their sphere of influence through colonialism, annexation and occupation ”.

One of the interesting points is the mutual relations between Armenians and Russians and their view of each other. The Russians regarded the Armenians not as invaders, as "sons", and the Armenians as "fathers" rather than invaders. Since its establishment as a state, Armenia has not felt far from the protection of Russia. Russia's view of Armenia as "Police Station" in the region means technical, and Armenia's view of itself as "Police Station" means organizing and fulfilling the pioneering function as stated above. In other words, the Russians think that they are using the Armenians to keep the Caucasus, while the Armenians use the Russians as a tool to "break the blockade and reach the seas" and enlarge their place. For this reason, Armenians do not have confidence in the western states that once promised to help establish a state in the Ottoman lands and the organizations they established, especially NATO. Armenia, which views NATO membership as anti-Russian, is well aware that such a step would mean the collapse of all geopolitical plans and the severance of relations with Russia, which has more Armenians (3 million) than Armenia. Therefore, Armenia is the only country in the region with a Russian military presence.

4. Armenian National Interests

The essence of Armenian nationalism is the idea of "going beyond the present borders, that is, to open waters, isolating itself from the Caucasian peoples and all its neighbors and standing against them in order to make these claims a reality". In short, it is isolationism. For this reason, Armenians, who have the right to live all over the world, do not want anyone to live in their own state and even do not allow neighboring Christian Georgians to live in Armenia. It is difficult to find a Georgian village or even a Georgian family in present-day Armenia. Present-day Armenia is the only monoethnic state in the world (99 percent of the population is Armenian). This is due to the constant territorial claims against neighbors. The main issue that always bothers Armenians is the possibility that neighboring people may make the same claims against them. For this reason, Armenians do not want to give anyone such a chance, in other words, they act within the framework of the principle "If there is no representative of another nation in Armenia, there is no claim for land."

There are 3 factors that affect the formation of Armenian national interests and the state policy of Armenia. These are: (1) World Armenians-diaspora; (2) Armenians of Armenia; (3) Nagorno-Karabakh Armenians.

All three factors took part in the shaping of the Armenian national ideology that emerged as a system at the end of the 19th century and created close ties around this ideology. The Armenian national ideology is the "Armenian Issue", that is "Haydat", which the Dashnaksutyun (Armenian Revolutionary Federation) Party focuses on.

According to Haydat, the concept of Armenian national interests is based on three foundations. These are: (a) Return of "lost lands", establishment of a unified national state of Armenia ("Greater Armenia"); (b) The return of the Armenians dispersed around the world to the established national state; and (c) The establishment of a social state. According to this doctrine; The lands that constitute the historical spreading area of the Gregorian community and accepted as Armenian homeland were occupied by the imperialist powers. Therefore, the occupation of Azerbaijani lands is nothing but a project of "reclaiming the lost lands". So, what do Armenians think about achieving these goals? What methods and tools will be possible to make existing ideas become a reality? According to the opinion of Dashnaksutyun ideologues, the realization of Armenian national interests depends on revolutions and armed struggle. This logic is clearly manifested in Eduard Ohanesian's comments: "Justice" stands above the law as a spiritual value. To ensure these high values, laws can be overridden or even enforced. The interesting thing is that what do Dashnaksutyun ideologues mean when they say "justice" or "injustice"? There is no doubt that, first of all, "lost lands" is mentioned, which shapes the "Haydat" understanding. If the main aim of Dashnaksutyun is to reclaim the lost lands, this means that those who do wrong are "those who took over historical Armenian lands".

Revolutions and armed struggle are the best ways to recapture these lands. But international norms and rules prevent the forced change of borders and land occupation. Armed revolutions are no longer in demand. In this case, the Armenian interests and the norms and rules in the international relations system do not match and the existing international rules must be violated. The principle of the possibility and necessity of disabling and violating laws against injustice derives from the following logic. That is to say, the main thing that does not allow the "lost lands" to be taken back by the Armenians unfairly is international rules and laws.

There are many examples in the history that Armenians had the opportunity to seize the geography they call "lost lands" only while serious changes, crises, chaos and wars were experienced in the international arena. For this reason, Armenians seek help from wars, revolutions, chaos, armed terrorist acts and uprisings in the territories of neighboring states. For this reason, they commit massacres and attempt to occupy land.

The "lost lands" issue prompts Armenians to adopt a hostile policy towards all countries around them and especially their close neighbors. According to M. Sarkisyan, director of the Armenian National and Strategic Studies Center, "a strange stereotype has been formed in the Armenian ethnic consciousness in the last century as 'the protector of the right', which is related to the fact that the people are always victims of foreign powers". According to these statements, when Armenians want to reclaim their lost lands, it is unfair to prevent it. Encountering such an obstacle leads to "being the victim of foreign powers". In other words, looking at these words, it will be seen that Armenians have the right to speak of rights and justice only if the rights of other neighboring peoples are violated.

The most dangerous situation is that in the last century, Armenians have been educated in this spirit, that is, believing that they are the victims of foreign aggression about "lost lands" and impose on the new generations that what is being told is true.

While the Caucasian peoples were struggling for their own national sovereignty, the Armenians focused only on the "lost lands" issue. The question of "liberation" of lands (i.e. occupation of the lands of neighboring states) has constantly preoccupied their minds. Therefore, there has never been a place in the Armenian consciousness for an opposing idea against the return of lost lands. For Armenia, arms were never seen as a tool to be used against the Russian / Soviet / empire that deprived them from their freedom. In fact, for Yerevan, it is no different whether whites, reds or democrats sit in the Kremlin. Regardless of the form, content and character, political typology, and changing colors of those who came to power, Moscow and Yerevan generally did not change their view of each other. This situation shows that breaking away from the Russian Empire is not considered a matter of national freedom for Armenia.

An important issue is the claim of "self-determination" used for the Nagorno-Karabakh dispute. This high principle of the UN found its solution in the South Caucasus in 1918, the three main peoples of the region - Azerbaijanis, Georgians, and even Armenians, who had no state for at least the last 1000 years, determined their own national destiny and established their national state. At this time, disputed territories and ethnic regions remained in all three republics of the South Caucasus: Borçalı (Azerbaijanis), Ahırkelek-Javakhetiya (Armenians) in Georgia, Nagorno-Karabakh (Azerbaijanis and Armenians) in Azerbaijan, Göyçe, Zengibasar (Azerbaijanis) in Armenia. In the Soviet period, although some ethno demographic changes were made against Azerbaijan, the mentioned ethnic regions remained. When the Soviet Union collapsed, the Armenians of Nagorno-Karabakh started separatism again with the principle of determining the national destiny. However, as stated above, this principle was implemented in 1918, and the only principle that had to be applied in the South Caucasus was the "immunity of state borders". Because this high principle of the UN could ensure stability, peace and security in the region. The determination of the national destiny meant that separatism started in Borçalı, Göyçe and Zangezür, and also in the Javakh region, and the wars with no end in the South Caucasus in general.

The main goals of the "Armenian genocide" ideology, which Armenians have given more importance to recently, also arouse interest. The views of the Armenians of the world and the Armenian diaspora regarding this ideology are as follows:

- a. To establish a communication network between Armenians scattered around the world with the ideology of the "Armenian genocide" and to unite them around this idea,
- b. To keep the Armenians of the world constantly awake by creating the image of the enemy on the people of the Turks,
- c. Provoking major states into acts against Turkey by taking advantage of their anti-Turkish agendas and national interests. (the value of Armenia in the international arena is mostly due to the presence of its border with Turkey)
- d. While hiding behind the so-called genocide allegations, on the other hand, to expand the territory of Armenia by ethnic cleansing and occupation by carrying out massacres such as the Khojaly massacre,
- e. Keeping Turkey under pressure to keep them away from the Caucasus and thereby leave Azerbaijan alone,
- f. To support the commercial enterprises of the entire Armenian diaspora and individuals with the financial resources gathered under the umbrella of making the "Genocide" thesis accepted by the international community.

5. South-North Axis

With the collapse of the Soviet Union and the national independence of the Central Asian and Caucasian republics, the direct black borders between Iran and Russia disappeared. Five states (Iran, Russia, Azerbaijan, Kazakhstan, Turkmenistan) in the place of two states (Iran and Russia) in the Caspian basin were included in the international system and a new legal-political and geopolitical environment occurred. Now between Iran and Russia lies the Caucasus and Central Asia, and this new geopolitical situation creates a necessary ground for the cooperation of the two countries.

Iran gets closer to Russia in return for its policy of increasing the USA in the region. Russia also regards Iran's coming under US control as a vital threat. On the one hand, Russia's approach to the Islamic world, especially the Persian Gulf, and its view of Iran as a state that transfers its influence to the region, on the other hand, the opportunities of close trade partnerships contribute to this convergence.

Conflicting interests in the Caspian Sea, Caucasus and Central Asian regions are factors that deeply affect Iran-Russia political relations. Sovereign interests in the Caucasus soon became polarized immediately after the collapse of the Soviet Union: Iran and Russia established the South-North arrow and connected Yerevan here, while Ankara was provided with Washington along the East-West axis with Tbilisi and Baku. In the Nagorno-Karabakh war between Azerbaijan and Armenia, although Iran supposedly supported the territorial integrity of Azerbaijan, it started to give all kinds of support to its partner Armenia. Iran is playing the role of Turkey's geopolitical rivals for Russia. Accordingly, it can be said that, Russia-Armenia-Iran alliance was formed against the US-Turkey-Azerbaijan alliance.

Turkish researcher Ihsan Colak writes: "Though Soviet Union's collapse and Russia's rapprochement with the West caused Iranian relations to lose the previous temperature, Iran and Russia's common interests and problems against the West forces them into equality in the matter of regional relations. Russia's one of the major reasons for rapprochement with Iran is the West's, especially USA's, cooperation with Turkey in the matter of regional relations. Russia's and Iran's common approach on the Azerbaijan-Armenian issues are clear examples."

In the National Security Strategy adopted by Armenia in 2007, large-scale sanctions against Iran are considered a threat to national security for Armenia. In other words, the relationship with Iran is of such vital importance for Armenia.

According to the general list of population in 2011, 117 thousand Christians lived in Iran, and Armenians are also included in this section. Russian researcher İ. Fedorovskaya, on the other hand, states that the Iranian Armenians that the Armenian Church stated as 200 thousand is actually around 80 thousand. In his opinion, independent experts also claim that many Armenians left Iran after the Iran Islamic Revolution. After the Islamic Revolution in 1979, Armenians living in Iran were given de facto "autonomy". This helps Iran to establish good

relations with Armenia. Although the number of Azerbaijanis is more than 30 million, they are not granted basic rights, including education in the mother tongue, like the Armenians.

With the Iran-Armenia partnership, the Tehran government is trying to explain to the West, by both patronizing Christian Armenia, that the West's fear of Islamic fundamentalism is unfounded. Iran also thinks that by defending Armenia, Tehran can eliminate the power of the Jewish diaspora, which is influential on the world for the people of the Armenian diaspora, and soften Washington's aggression.

Iran does not want a military solution to the Nagorno-Karabakh problem. Tehran thinks that if military operations begin, foreign military forces will be deployed in this region on the Iranian border. The same idea played an important role in determining the legal status of the Caspian Sea. Iran, which has prevented the resolution of the legal status of the Caspian since 1991, backed from its stubbornness unexpectedly and approved the solution of the problem. The most important reason for this was the possibility of one of the non-basin states to establish a military base in the Caspian basin. This fear prevailed over the concerns that the basin would be able to transfer the Middle East's hydrocarbon reserves to European markets. The comments of Russian experts also confirm what has been told. According to the opinion of Alexei Martinov, an expert of the Institute of Emerging States, the main success of the Caspian summit was the elimination of NATO's ability to establish military infrastructure there. As for natural gas, the expert states that Turkmenistan is not a foreign country to Russia. Turkmenistan natural gas has already been transported to other countries via the natural gas pipeline, and there is nothing bad here. If the Trans-Caspian gas pipeline starts operating, everyone, especially Russia, will win. It is not correct to regard this project as a competing project. "The European energy market is so big and hungry that it's enough for all of us."

But Iran is not satisfied with the Trans-Caspian project. The reason is very simple: Iran is on the sidelines from this project as it is excluded from the BTC and Baku-Erzurum projects.

Iran is looking for ways to bring its hydrocarbon reserves to European markets. One idea is to draw gas and oil pipelines to the Mediterranean through Iraq and Syria. However, the reality of this plan of Iran remains a dream for now, as there is no stability in both countries. The second option is to reach Russia via Armenia. This plan does not come true as Russia is a serious rival to Iran in the hydrocarbon trade. However, despite this, Iran insists on breaking the blockade over Armenia and this is one of the most important reasons for its special proximity to Armenia and its protection in all areas.

When the Iran-Armenia natural gas pipeline was opened in 2007, it was hoped that it would have a more suitable parameter than predicted. Tehran politicians were thinking that with this line, Iran both sells cheap natural gas to Georgia, which is a transit country, and connects to the Russian natural gas network through the gas network in Armenia. This plan was not adapted. Because Russia has a dominant position in the energy sector, "Gazprom" owns the natural gas supply network in Armenia and controls about 80 percent of the market share, it can put pressure on Yerevan on prices.

The current capacity of the Armenian-Iranian pipeline is evaluated as 2 billion cubic meters. But 33-37 percent of the resources of this natural gas pipeline are used. With the existing line, Armenia can receive 300-400 million cubic meters of gas every year. According to the agreement signed between "Gazprom Export" and "Gazprom Armenia" on January 1, 2019, Armenia will buy 2.5 billion cubic meters of gas from Russia by the end of the year and will pay 165\$ instead of 150\$ for every thousand cubic meters of gas. The price of the gas currently sold by Iran to Armenia is the same. However, according to the estimates of Armenian experts, the price of gas that Russia will sell to Armenia after 2019 will be 215 \$ per thousand cubic meters.

For comparison, it is useful to look at the price of gas that Azerbaijan sells to Georgia. In 2018, the natural gas imported by Georgia was 2,689 billion cubic meters, 99.65 percent of this gas was Azerbaijani gas and the remaining 0.35 percent was domestic production. Georgia pays 167.8\$ for every thousand cubic meters of gas it receives from Azerbaijan. But Georgia benefits from 5 percent of the transported gas from Azerbaijan to Turkey as a transit country freely. With the commissioning of the Southern Gas Corridor in 2020, when 24 billion cubic meters of gas will be transported from Shah Deniz bed, Georgia will receive most of the gas (1.2 billion cubic meters) required for domestic use almost free of charge. It is predicted that the gas

transported to the West via Georgia in the coming years will reach 40 billion cubic meters, which means that Georgia will receive 2 billion cubic meters of free natural gas every year. Georgia receives 5 percent of the gas transferred from Russia to Armenia free of charge. This means that after 2020, Georgia can provide itself with completely free gas. Under these circumstances, it seems difficult for Iran to enter the Georgian market through Armenia.

What are the other goals in Iran's Caucasus policy?

As stated above, by establishing relations with Russia through Armenia and Georgia, Iran is trying to provide an alternative way of selling gas at risky waters (Persian Gulf) by connecting to Russia's gas network. To this end, Iranian officials have met with Georgian officials many times and discussed the issue. It should be stated that Iran is aiming for spreading sectarianism seeds to 500 thousand of Karapapaks Turks living Armenia and Georgia at the Borchaly region on Azerbaijan-Turkey (Çıldır Door) border to "ensure the safety" at roads that extends from Armenia, Georgia and to Russia. For this purpose, many Iranian religious leaders work in the Borçalı region. However, since most of the population of the region is Sunni, it is not easy for Iran to reach what it wants. It is also a fact that has remained Turkey's attention away from this strategic region.

Although Georgian politicians who evaluate these plans of Iran want to create a rivalry between Iran and Azerbaijan, they do not want to offend Azerbaijan on the one hand, and on the other hand they should take into account the US pressure on Iran. Since Russia sees Iran as a rival in the gas issue, they are even jealous of the small Armenian market. Here, too, the issue is that Armenia came out of Russia's control and entered Iran's sphere of influence. Because Armenia has a direct border with Iran and receives vital support from it. Without Iran, Armenia would have had to withdraw from the Azerbaijani territories it had already occupied.

As Armenia is under Russian military pressure, Iran's assistance to Armenia is under the control of Russia, and it is not easy for neither Armenia nor Iran to go beyond Russia's unwanted level in cooperation.

Another issue is the establishment of highway and railway connections between Iran and Russia through Armenia. Currently, the Iran-Armenia railway with a total value of 3.2 billion dollars is being drawn. The Armenian government approved this project in 2014. The total length of the road will be 300 km, 64 bridges, 60 tunnels and 27 stations will be built. The construction of this railway, which is expected to transport 22 million tons of freight every year, is planned to be completed by 2022. However, this attraction will probably be delayed due to the financial conflict.

By the way, let us also point out that Iran is planning to connect to Russia by rail via Azerbaijan. Today, the construction of the Astara-Reş-Kazvin railway, which will connect the Iranian railway to Russia via Azerbaijan, continues. This project has also been on the agenda for a long time, but if this or other official statements are to be believed, it is delayed by financial difficulties. It seems that there is US pressure again. Despite this pressure, Iran is persistently trying to connect to the Russian railway. The recent intensification of the contacts between the leaders of the regional states regarding the strengthening of the North-South axis shows that Iran thinks that connecting to Russia via Azerbaijan, not via Armenia, is the more appropriate option. It is a clear example that 12 state representatives met in Tehran on March 4, 2019 and discussed this issue seriously and in detail.

However, the issue of opening the railway connecting Georgia with Russia via Abkhazia is also actively discussed. In this matter, not only Armenia but also Iran is trying to put pressure on Georgia and let Russia consent to the Georgian-Abkhazian railway. It is also possible for Georgia to want to earn more income as a transit country in two ways (Iran-Armenia-Georgia and Iran-Azerbaijan-Georgia). However, Russia does not want this railway to be opened because they cannot prevent the efforts of Georgia trying to enter the European Union and become a NATO member. Armenian experts are also pessimistic about opening this road, stating that Georgia does not allow Armenia to be connected by rail to its partner Russia. Washington, on the other hand, will not put any pressure on Georgia, which it controls, regarding the restoration of the Armenian-Russian railway links.

Russian experts also write that Iran has begun to approach the construction of the Astara-Rasht-Qazvin railway with Azerbaijan more warmly. For this reason, the railway issue in

Armenia is more of information and propaganda and is nothing more than an attempt to put pressure on the rival (Azerbaijan). Sometimes Armenia imitates its western policy, and sometimes it tries to annoy Russia by showing that it will come closer to Iran. But Russia's influence on Armenia is so great that it became almost impossible for it to act independently. In the current environment, Armenia is trying to tighten its relations with Iran as much as possible, and even objects to the US embargoes on Iran. However, the US does not take any steps that prohibit Iran from selling gas to tiny Armenia or prevent other relations, and it has no such intention. Such rumors only go in the press and do not come to political practice from there. On the contrary, US politicians are pleased with the support of Iran to Armenia, which is a small Christian homeland in the depths of their hearts. The pressures of the west to Turkey in the direction of opening the border with Armenia does not leave room for different ideas.

The only concern of the USA is the lack of military cooperation between Armenia and Iran. In 2008, American intelligence received the information that Armenia was sending Bulgarian missiles to Iran. At that time, the Minister of Foreign Affairs, John D. Negroponte, sent a confidential letter to Armenian President Serj Sargsyan, involving the Armenian side allowing American experts to conduct an unannounced inspection. Otherwise, America declared that it would not support this small country. Armenia unconditionally accepted its proposal, and the dispute was resolved immediately and did not recur.

The new highway drawn from Iran to the Georgian border via Armenia will also contribute to the strengthening of relations between the two countries. The 4-sided "South-North" highway will shorten the road from the Iranian border to the Georgian border by 50 kilometers. This road, which has a total value of 960 million dollars and a length of 495 kilometers, is mainly drawn by an Asian development bank loan (500 million dollars).

Trade volume between Iran and Armenia reached 364 million USD in 2018. Iran's trade attaché in Yerevan stated to IRNA before his visit to Pashinyan: "Iran's export to Armenia is 269 million dollars, and the main exports are natural gas, petroleum-chemical products, iron and steel, tar, plates and ceramics, fruits and walnuts/nuts ". After the visa regime was canceled in 2016, the number of Iranian tourists coming to Armenia increased, especially on the days of Nowruz. In the last two years, more than 200 thousand Iranians visited Armenia on holidays, and according to official data, there was a 16 percent increase last year. Another desire for Armenia is cooperation with the Eurasian Economic Union. Within the framework of this cooperation, Armenia hopes, with the support of Iran, to establish relations with the states of the Indian-Chinese basin and to benefit from the "One Belt-One Road" project. In May 2018, a provisional agreement was signed between Iran and the CPI regarding the establishment of a free trade zone in the city of Astana, and some concessions were also foreseen for Armenia in this document.

6. Comparison of Financial Competitive Geo-Economic Advantage in Azerbaijan - Armenia Tension

The start of the Nagorno-Karabakh operations has made the financial Armenia system, which has been struggling due to the coronavirus, even more difficult. Fitch, the International Credit Rating agency, reduced Armenia's long-term credit rating in foreign currency from "BB-" to "B +", and determined the outlook as stable. In addition, the intensified economic contraction in the first half of 2020 led to an increase in the public debt burden.

Besides, the abundant oil extracted from Azerbaijani lands enabled Azerbaijan to develop its military power strongly. According to updated data from the Stockholm International and Peace Research Institute (SIPRI), Azerbaijan's total military spending between 2009 and 2018 is about \$ 25 billion. Armenia's spending in the same period is almost one fourth of this amount. However, the amount of public expenditure allocated by Armenia to military power is quite high. According to SIPRI, in 2018, 21 percent of Armenian public expenditure was on the military, while in Azerbaijan this rate was much lower at 11 percent.

According to Çetinkaya et.al. (2017) 's study in Turkey between 1960-2014 to examine the relationship between economic growth and public spending, a significant relationship is not seen between military spending and economic growth in the short term. For this reason, it is

foreseen that both countries that do not keep their military expenditure amounts below a certain level due to the Nagorno-Karabakh problem will not be able to achieve economic growth in the short term, however, it can be thought that the effects of growth in the long term will be due to military spending. As a matter of fact, Armenia achieved a record growth with 7.6 percent in 2019. However, the pandemic effect experienced in 2020 reversed all the gains of Armenia. Because the main income generating sectors of Armenia are tourism, informatics, mining and gambling. It can be seen that two groups belonging to the entertainment industry come to the fore at this point. These two groups are both distinct groups affected by pandemic conditions in terms of cash flow and profitability. That is why the Azerbaijani economy, which had abundant oil income when starting the Nagorno-Karabakh operations, is in an advantageous position against the Armenian economy, which has become more fragile due to the pandemic.

The Nagorno-Karabakh region has a small but fast-growing economy worth 710 million dollars in 2019, according to official figures quoted by the RBK Russian business news website. Again, the same site recorded an average annual growth rate of around 10 over the past decade. The conditions driving this growth are the investments Armenia has made in the Nagorno-Karabakh region for decades and thus the dollars it has injected into the region. The recovery of Karabakh by Azerbaijan has turned this investment of Armenia into a process that will negatively affect this investment in terms of ROI (return on investment). In addition to all of these, according to Agence France-Presse, analyst Tatul Manaseryan told, the Armenian economy will shrink by at least 10 percent this year, despite the projected 4 percent growth before the COVID-19 outbreak.

Both Armenia and Azerbaijan are part of the global financial system. Non-residents have substantial amounts of legal and real assets in both countries; Similarly, there are different types of foreign assets of residents in both countries.

Country risk is an important determinant of the size, composition and cost of foreign capital, direct investment, bond, loan and share inflows. Country risk refers to the broad risk of doing business in a given country from a cross-border perspective; This includes the operating environment, legal regime, tax system, risk of capital controls and political risk. (Fitch - 2017). Another determinant concept is National Risk (Sovereign Risk). National Risk is the risk an investor faces when investing in a security of a country other than the country of residence. National risk is that the central bank or its competent authority of the country of investment may reduce or completely reset the value of its liabilities in foreign currency by changing the exchange rate regulations, and failing to pay debt or interest.

In line with these definitions, the evaluations made by both Fitch and Moody's are important in defining the national risk. The economic outlook of Armenia, determined by Fitch and Moody as B + / B1 and turned into the stable state, indicates a high amount of speculation. In this direction, it is useful to know that both Moody's and Fitch have different methodologies including quantitative and qualitative factors in terms of evaluating national and political risks in terms of providing an objective perspective. Fitch, for example, uses the World Bank Governance Indicator "Political Stability and No Violence", which is a mixture of quantitative and qualitative analysis as a statistical collection of perceptions of various aspects of governance collected from a wide variety of private sectors. As a result, the conclusion reached by both institutions is almost the same. While Fitch's Armenia National and Foreign Currency risk is B +, the risk determined by Moody is B1. Both credit degrees have the same meaning. The strength of the B1 financial structure determined by Moody's, besides its credit rating, the degree of sensitivity to event risks arising from geopolitical risk was determined as BA, and it was stated that it was caused by the tension brought by the problems in Azerbaijan and Nagorno-Karabakh region. In addition to all these, the report titled "Governments Of Armenia And Azerbaijan: Further Escalation In Military Tensions Threatens A Long-Lasting, Credit-Negative Impact", which Moody warned both Azerbaijan and Armenia just before the Nagorno-Karabakh operations took place, states that the credit ratings of these countries will affect negatively in the medium/short term. However, Moody's contented with repeating this warning, leaving Azerbaijan's rating at the stable Ba2 status even at the beginning of the conflict. Standard and Poors, which did not give credit rating to Armenia, confirmed the country's credit rating as BB at the beginning of the conflicts, but reduced the outlook to negative due to macro

stability and increased risks to its financial and foreign positions during the military conflict with Armenia. According to Focus Economics, although the country's economy shrinks due to the pandemic, the rise in hydro carbon prices and the increase in foreign demand next year will positively affect the Azerbaijani economy. Adding to all these economic data, the final Nagorno-Karabakh gains that have not been mentioned in the reports and comments of these organizations until now, which started with the ceasefire after the operations, it can be concluded that Azerbaijan will gain a very strong competitive advantage in terms of financial structure.

7. Conclusion

Armenians started an open separatism movement in Nagorno-Karabakh in 1987. In the first phase of this operation that started to capture Nagorno-Karabakh, Armenians did not believe that the Soviet Union would collapse and the allied republics would be independent. Therefore, it was not the idea of national independence, but the idea of expanding their land a little more by taking advantage of the turmoil and opportunity that occurred as in the beginning of the century.

In 1991, the Soviet Union collapsed, the direct borders of Armenia and Russia disappeared, and a new era began. This phase resulted in the serious rise of the southern neighboring Iran factor and the focus of Armenian geopolitical thought in this direction. Subsequent processes showed that the attention to the south was to break through the geopolitical blockade. Without the support of Iran, Armenia would have been obliged to leave the Azerbaijani territories they occupied. Iran's failure to act like Turkey is one of the main reasons causing the Azerbaijan-Armenia conflict and being unable to remove the consequences of the occupation. Despite being upset with the US sanctions, Iran meets one third of Armenia's vital needs.

What are the mistakes in Armenian geopolitical thought?

First of all, let us state that it is not right for a state to make strategic plans by tying its destiny to another state. When another state on which a state is based weakens or loses its power or existence, all strategic plans face danger in a short time, or all of them disappear.

Armenia claims to have a mission to establish the balance of great powers in the Caucasus and to be the organizer and the precursor of this process. But such a heavy mission is very difficult for a state that is closed and has little energy. On the other hand, Azerbaijan, which has rich natural resources, seems more attractive in this geography, and the great states that look to the Caucasus as a transit place tend more to the Azerbaijan-Georgia bridge. In addition, the fact that the competitive advantage and financial economic conditions are on the side of Azerbaijan and the economic superiority of Azerbaijan with the gain of Karabakh is one of the factors that put Armenia into trouble in the tension between the two countries.

It is becoming impossible to change borders forcibly and to occupy neighboring lands by standing against the maturing international relations system and international law. Therefore, the idea of Armenians establishing "Great Armenia from Sea to Sea" will remain a myth and this archaic thought needs to be changed.

Armenia has been fighting for many years to escape the geopolitical blockade, resorting to various ways and methods. However, it is not easy for the small and weak state, which has a difficult geographical position, to make claims to its neighbors and do not want to give up these claims, not leaving the occupied lands, and integrating into the world.

Bibliography

- Alim, Gürcü. "Bloodies murders were committed by Bakramyan squad". *Axar*, Accessed Mart 5, 2019. <https://axar.az/news/gundem/155362.html>.
- Çellen, Rudolf. "Sistema qeonauk". *Vuzlib*. Accessed October 10, 2019. http://politology.vuzlib.su/book_o135_page_11.html.
- Çetinkaya Murat, Çetinkaya Ahmet Turan and Aksoy Emre. "Askeri Harcamalar Özelinde Kamu Harcamaları Ve Ekonomik Büyüme İlişkisi." *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social Economic Research)* 17, no. 33 (2017): 210-225
- Çolak, İhsan. "Değişen Stratejiler Işığında İran-Türk Cumhuriyetleri İlişkilerinde Yeni Gelişmeler." *Avrasya Dosyası* 5, no. 3 (1999): 209-224.
- Edwards, Haley Sweetland. "Iran: Armenia, Azerbaijan, Georgia squeezed between Tehran and Washington." *Los Angeles Times, Babylon & Beyond*. December 11, 2010. Accessed December 13, 2020. <https://latimesblogs.latimes.com/babylonbeyond/2010/12/iran-azerbaijan-armenia-georgia-russia-intelligence-weapons-wikileaks.html>
- Ekaterina Andreeva. "İnteresi İrana Yujnom Kavkaze". *Problemi Naçionalnoy Strateqii* 52, no. 1 (2019): 110-122.
- Eurasia Daily. "Dvenadçt stran obsujdayut v Teqerane transportny koridor 'Sever-Yuq'". March 2019. Accessed April 5, 2019. <https://eadaily.com/ru/news/2019/03/04/dvenadcat-stran-obsuzhdayut-v-teqerane-transportnyy-koridor-sever-yug>
- Fedorovskaya, İrina. "Armeniya i İran: Sovremennyy Etap Sotrudniçestva. Rossiya i Novie Qosudarstva Evrazii", *Ejektivartılny Jurnal* 3, no. 28 (2015): 94-99.
- Fitch (2017): Sovereign Rating Criteria. Master Criteria.
- Fitch Rating Action Commentary, "Fitch Downgrades Armenia to 'B+'; Outlook Stable." *Fitch Ratings*, Accessed December 27, 2020 <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/fitch-downgrades-armenia-to-b-outlook-stable-05-10-2020>
- Galstyan, Areg. "Geopolitiçeskiy Razum Armenii", *Mediamax*, Accessed April 8, 2020. <https://mediamax.am/ru/column/12865/>.
- İbrahimli, Haleddin "Deyişen Avrasiyada Kafkasiya", *Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi*, (2001): 36-42.
- Kazda, Adam "Military Spending: The Good, the Bad and the Ugly." *Pursuit*, June 19, 2018. <https://www.ourpursuit.com/military-spending-the-good-the-bad-and-the-ugly/>
- Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Armenia. "Strategiya naçionalnoy bezopasnosti Respubliki Armeniya." Accessed January 11, 2021. <https://www.mfa.am/filemanager/Statics/Doctrinerus.pdf>
- Mos, Alison Tahmizyan. "Paşinyan Qafqazda Yeni Bir Sahife Aça Biler –Hasan Ruhani tekce Moskvaya ve Waşingtona meydan oxudumu?" *Strateq*. February 28, 2019. <https://strateq.az/manshet/326007/pasinyan-qafqazda-yeni-bir-s-percent-c9-percent-99hif-percent-c9-percent-99-aca-bil-percent-c9-percent-99r.html>
- News Armenia. "Qazprom ozvuçil novuyu çenu na qaz dlya Armenii v 2019 qodu". Accessed January 1, 2021, <https://newsarmenia.am/news/armenia/gazprom-ozvuchil-novuyu-tsenu-na-gaz-dlya-armenii-v-2019-godu/>
- Özbay, Fatih. "Türkiye-Ermenistan İlişkileri". Ankara: Bilge Adamlar Kurulu Raporu, 2011
- Palasciano Andrea, "The economic cost of the Karabakh conflict" *Rappler*, Accessed December 27, 2020. <https://www.rappler.com/business/economic-cost-nagorno-karabakh-conflict-azerbaijan-armenia>
- Saha David, Giucci Ricardo, Lücke Matthias, Kirchner Robert, Movchan Veronika and Zachmann Georg, "The economic effect of a resolution of the Nagorno-Karabakh conflict on Armenia and Azerbaijan", *Berlin Economics*. June 15, 2018. https://berlin-economics.com/wp-content/uploads/The_Economic_Effect_Of_A_Resolution_Of_The_Nagorno-Karabakh_Conflict.pdf

Geopolitical and Geo-Economic Risk Approach To The Tension Between Azerbaijan and Armenia in The Nagorno-Karabakh Region

- Sarkisyan, Manvel. *Politiçeskie Problemy Kavkaza i Armeniya. Politika Armenii v Regione (Kafkas'ların Politik Sorunları ve Ermenistan. Ermenistan'ın Bölge Politikası)*. Erivan: Armynaskiy Tsentri Strategiçeskix i Natsionalnıx İssledovaniy, 1998.
- Sezgin, Mahmut Niyazi. *Ermenilerde Din, Kimlik ve Devlet - Ermeni Sorununa Ermeni Milli Kimliği Açısından Bakış*, Ankara: Platin Yayınları, 2005. Smintiya, Maria. “Qruziya posledney perezpisi naseleniya”. *Sputnik*. May 4, 2016. <https://sputnik-georgia.ru/infographics/20160504/231491867.html>
- SIPRI Yearbook 2020, Summary. *Stockholm International Peace Research Institute*. June 2020. https://www.sipri.org/sites/default/files/2020-06/yb20_summary_en_v2.pdf
- Slabodyan, Yelena. “Poçemu Kaspiy ne sçitayut ni ozerom, ni morem?” *AIF*, August 13, 2018. https://aif.ru/politics/world/pochemu_kaspiyskoe_more_nelzya_nazvat_ni_morem_ni_ozero
- Statistical Center of Iran. “Selected findings of the 2011 National Population and Housing Census.” Accessed January 8, 2021. <https://www.amar.org.ir/english/Population-and-Housing-Censuses>
- Strateq. “Paşinyanın İran Seferi: Tehranla Xüsusi Münasibetler Ermenistanı Tecriden Çıxaracaqmı.” Accessed December 13, 2020 <https://strateq.az/manshet/326221/pasinyanin-iran-s-percent-C9-percent-99f-percent-C9-percent-99ri.html?>
- Tehmasib, Shirin. “Iran, Russia, and the Southern Republics of the USSR.” *Discussion on the Seasonal Publication* 1, no.1 (1996): 57-65.
- Valavoy, Tatyana. *Novaya realnost-hovie vozmojnosti*. Moscow: Platina, 2017.
- Vaneskeghyan Arman. “Mejdu molotom SŞA i hakovalney İrana: kakie riski dlya Armenii sozdaet ‘boy tyajelovesov’”. *Sputnik*. Accessed June 11, 2018. <https://ru.armeniasputnik.am/ analytics/20181106/15525823/mezhdu-molotom-ssha-i-nakovalnej-irana-kakie-riski-dlya-armenii-sozdaet-boj-tyazhelovesov.html>
- Yepremyan Karen. “V RJD naçali proratıvat vopros stroitelstva jeleznoy dorogi Armeniya-İran-Mışarin”. *Sputnik*, August 7, 2018. Accessed November 5, 2019. <https://ru.armeniasputnik.am/economy/20180807/13705222/rzhd-nachali-proratıvat-vopros-stroitelstva-zheleznoj-dorogi-armeniya-iran-mışarin.html>

21. YÜZYIL MODERN YÖNETİM ANLAYIŞI: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM OLGUSU VE ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK

Burcu Demirogları¹

Doktorant

Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

brcdmrglri@gmail.com

ORCID 0000-0003-2745-2683

Dr. Gürcan Demirogları²

Doktor Öğretim Üyesi

Çağ Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İngilizce Mütercim Tercümanlık Bölümü, Eğitim

gurcand@cag.edu.tr

ORCID 0000-0001-7645-5819

ÖZET: İnsanlar, çevrelerinde başkalarıyla ilişki içinde olan sosyal varlıklardır. Bu yüzden iletişim, insan yaşamında çok önemli bir beceridir. Çevremizdeki diğer kişilerle bağlantı kurabilmenin tek yolu hem sözlü hem de sözlü olmayan iletişimdir (beden dili vb.). İlgili literatüre bakıldığında bir yönetim işlevi olarak iletişim, iş performansı, örgütsel etkinlik ve verimlilik ile organizasyondaki hedeflere ulaşma hakkında fikirleri, gerçekleri, görüşleri ve duyguları yaratma, iletme ve yorumlama sürecidir. İletişim hem örgütsel performansı iyileştirmede hem de mevcut çevredeki herhangi bir değişikliğe uyum sağlamada örgütün başarısını desteklemek için önemlidir. Kuruluşlar içinde ve dışında doğrudan yer alan kişiler ve taraflar arasındaki iyi iletişim sayesinde kuruluşlar gerekli bilgileri elde edebilirler. Bu çalışmanın amacı, örgütsel iletişimin kuramsal olarak betimlemek ve örgütsel yaşamda örgütsel iletişimin rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada örgütsel iletişim olgusu sadece kuramsal olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla, söz konusu çalışma ileride yapılabilecek uygulamalı çalışmalara kuramsal ve kavramsal bir temel sağlama potansiyeli de taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: örgüt, iletişim, örgütsel iletişim.

21ST CENTURY MODERN MANAGEMENT APPROACH: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL EFFICIENCY

Burcu Demirogları¹

Doctorate

Çukurova University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences

brcdmrglri@gmail.com

ORCID 0000-0003-2745-2683

Dr. Gürcan Demirogları²

Assist. Prof. Dr.

Çağ University, Faculty of Arts and Sciences, English Translation and Interpreting Program

gurcand@cag.edu.tr

ORCID 0000-0001-7645-5819

ABSTRACT: People are social beings who interact with others around them. Therefore, communication is a very important skill in human life. The only way to connect with others around us is through both verbal and non-verbal communication (body language, etc.). Looking at the relevant literature, communication as a management function is the process of creating, communicating and interpreting ideas, facts, opinions and feelings about job performance, organizational effectiveness and efficiency, and achievement of goals in the organization. Communication is important to support the success of the organization both in improving organizational performance and in adapting to any changes in the current environment. Thanks to good communication between people and parties directly involved inside and outside organizations, organizations can obtain the necessary information. The aim of this study is to describe organizational communication theoretically and to reveal the role of organizational communication in organizational life. In this study, the phenomenon of organizational communication is discussed only theoretically. Therefore, this study has the potential to provide a theoretical and conceptual basis for future applied studies.

Keywords: organization, communication, organization communication.

1. Giriş

Endüstrinin veya sektörün altında yatan doğası ne olursa olsun, iletişim, hayatta kalmak için herhangi bir örgütün temel çizgisini oluşturur. İletişim, herhangi bir örgütün işlev görmesi için ikincil kaynaklara dönüştürülmeden önce herhangi bir birincil kaynağın başlatıcısıdır (Van Riel ve Fom Brun, 2007). Örgütler yapı ve işleyiş biçimleri bakımından daha karmaşık hale geldikçe, etkin bir biçimde çalıştıklarından emin olmak için örgütsel iletişimin oluş biçimini yeniden değerlendirmek gerekli hale gelir. İster görevle ilgili bilgi ister ilişkisel bilgi alışverişi olsun, kuruluştaki diğer kişilerle iletişim kurmamız gerekir. Doğru iletişim, kuruluşlarda işlevi geliştirmeye, hedeflere ulaşmaya ve ilişkileri sürdürmeye yardımcı olur. İletişim, herhangi bir kuruluşun işleyişinde hayati bir rol oynar.

Robbins ve Coulter (2018) iletişimi anlamın aktarılması ve anlaşılması olarak tanımlamaktadır, bu nedenle bilginin anlamı alıcı tarafından tam olarak göndericinin hayal ettiği gibi aktarılıp anlaşıldıysa iletişimin başarılı olduğu söylenir. Etkili iletişim, bir organizasyondaki çok çeşitli bileşenleri etkiler ve organizasyon için daha büyük başarı elde edilmesine yardımcı olabilir (Steingrimsdottir, 2011). Etkili bir örgüt içi iletişim, motivasyon, güven, düşünce ve fikirlerin özgürce paylaşıldığı bir ortam yaratılmasına yardımcı olabilir (Moyer, 2007). Etkili iletişim eksikliği, yanlış iletişime neden olabilir ve kuruluşun sorunsuz işleyişini olumsuz etkileyebilir.

Gruplar ve bireyler iletişim olgusuyla birbirine bağlanır. Bu bağlamda örgüte ait hissederler ve örgütsel yapıyı oluştururlar (Mumby ve Stohl, 1996). Örgüt içinde kullanılan iletişim olgusu, örgütün karakterini oluşturmaktadır. Beck (1999), iletişimin bir örgütün yaşam çizgisini oluşturduğunu, yönlerini, beklentilerini, süreçlerini, ürünlerini ve tutumlarını ilettiğini vurgulamıştır.

Bir organizasyon büyüdüğünde ve daha karmaşık hale geldiğinde, organizasyon içindeki ekibin organizasyonel hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde çalışmaya devam etmesini sağlamak amacıyla organizasyonlar içindeki iletişim programlarına ihtiyaç duyulur (Gillis, 2006). Örgütsel iletişimin, örgütün üyesini örgütsel hedeflere ulaşmak için etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla tasarlanmış bir kuruluştaki kalıplar, ağlar ve iletişim sistemleridir (Eka ve Anik, 2020).

Günümüzde, ortak bir amacı gerçekleştirmek adına birbiri ile etkileşim halinde gittikçe artan sayıda çalışanların olması, işlerinin önemli bir bölümünde iletişimi ön plana çıkarmaktadır. Özellikle hizmet çalışanlarının üretim işçilerini geride bırakması ve üretim süreçlerinin yanı sıra araştırmaların da daha fazla çalışanlar arasında ekip çalışmasının ön plana çıkması ve iş birliğini vurgulaması örgütsel iletişime dikkat çekmektedir. Ayrıca, iletişim teknolojilerindeki köklü değişim hem işin hem de örgüt yapısının dönüşümüne katkıda bulunmuştur. Bu nedenlerden ötürü, iletişim uygulamaları ve teknolojileri tüm bilgi yoğunluğu olan kuruluşlar ve sektörlerde önemli hale gelmiştir. Bu nedenle örgütsel iletişim, tüm örgütler için büyük öneme sahiptir.

İletişim teorisi yıllar içinde gelişti, ancak Shannon ve Weaver'ın (1949) modeli iletişim sürecini açıklayan orijinal modellerden biridir. Örgütsel iletişim çalışması yeni değildir, ancak son zamanlarda akademik bir çalışma alanı olarak bir dereceye kadar tanınırlık kazanmıştır. İş gereksinimlerine ve kaygılarına cevap olarak büyük ölçüde gelişmiştir. İlk iletişim programları sadece konuşma olarak bölümlerde yer almaktaydı, ancak çoğu işletme okulu artık çalışmanın kilit bir unsuru olarak örgütsel iletişimi içermektedir.

İleride yapılabilecek uygulamalı çalışmalara kuramsal ve kavramsal bir temel sağlayabilmesi amacıyla bu çalışmada örgütsel iletişim kavramları sadece kuramsal açıdan ele alınarak incelenmiştir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim çalışması, örgütlerdeki iletişimin etkili konuşmacılar olmak ve kişiler arası iletişim becerilerine sahip olmak için eğitim yöneticilerinin çok ötesine geçtiğini kabul eder. Dahası, sadece ticari organizasyonlar değil tüm organizasyonların iletişim ihtiyaçları ve zorlukları olduğunu kabul etmektedir.

Örgütsel iletişim alanı, konu hakkındaki literatür araştırmalarının sonuçları, alandaki ders kitapları ve Harvard Business Review'in (1993) iletişim makalelerinin "The Articulate Executive" in derlenmesiyle ortaya konduğu gibi oldukça çeşitli ve bölünmüş durumda olduğu görülmektedir. Mikro, meso ve makro seviyelerde resmi ve resmi olmayan iletişim ve iç organizasyonel iletişim uygulamaları (bültenler, sunumlar, stratejik iletişim, iş yönü, performans incelemeleri, toplantılar) ve dışarıdan yönlendirilen iletişimler (kamu, medya, organizasyonlar arası) iletişimi kapsar. Yenilik, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, çatışma yönetimi, çeşitlilik ve iletişim teknolojileri de ele alınmaktadır. Akademik bir disiplin olan örgütsel iletişim, birçok alanda tutarlılık duygusu geliştirmek ve iletmek için mücadele etmektedir.

Örgütsel iletişim, belki de örgütsel teori ve uygulamanın diğer yönlerinden daha çarpıcı bir değişime uğramıştır. 1920'den önce, küçük kuruluşlarda iletişim büyük ölçüde gayri resmi idi. Örgütlerin büyüklüğü arttıkça, yukarıdan aşağıya iletişim örgüt yöneticilerinin temel endişesi haline geldi. Günümüz örgütlerinde örgütsel iletişim, çok daha karmaşık ve çeşitli olmakla kalmamış, aynı zamanda örgütsel işleyiş ve başarı için de daha önemli hale gelmiştir. Örgütsel iletişimin örgütsel tür ve yapıya göre nasıl değiştiğini anlamaya odaklanmak için araştırmalar yapılırken, yeni iletişim teknolojileri ve yeteneklerinin daha etkili örgütsel biçimler ve süreçler ortaya çıkmasına nasıl yardımcı olabileceğinin anlaşılmasına giderek daha fazla önem verilmiştir (Tucker 1996; Desanctis, 1999).

Literatüre bakıldığında tarihsel eğilimleri ve örgütsel iletişimin artan önemini, iletişim çalışmalarını yönlendiren temel teorik bakış açıları ve örgütsel iletişim çalışmasını yönlendiren temel ayrımları, iletişimde iletişimin temel işlevlerini ve iletişim teknolojilerinin organizasyonlarını vurgulandığı görülmektedir.

2.1.1. Örgütsel İletişimin Tarihsel Eğilimleri ve Artan Önemi

Örgütsel iletişime yönelik görüşlere bakıldığında, örgütsel iletişim; bir kuruluşun bir yönü olarak görenler ve temeli olarak görenler olarak sınıflandırılabilir.

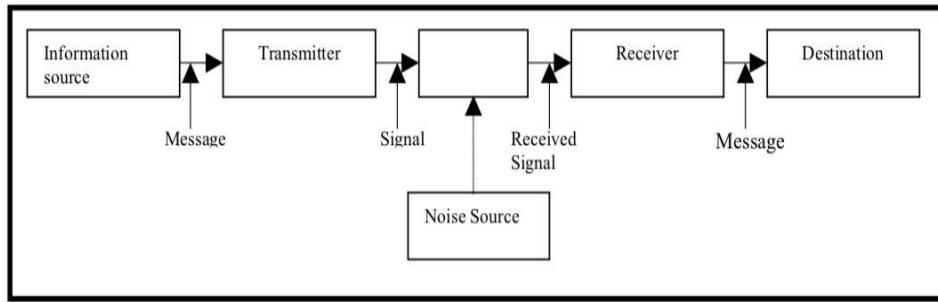
İlk bakış açısına göre, Drenth ve arkadaşları (1998) örgütsel iletişimi, sembollerle mesaj gönderme ve alma olarak tanımlamış ve örgütsel yapının kilit unsurlarından biri olarak gördüğünü ifade etmiştir. İkinci bakış açısı olarak Myers ve Myers (1982) örgütsel iletişimi, "insanlar arasında eşgüdüm sağlayan ve böylece örgütlenmeye izin veren merkezi bağlanma kuvveti" olarak yansıtmıştır. Rogers ve Rogers (1976), örgütlerdeki bireylerin davranışlarının kurdukları iletişim açısından en iyi şekilde anlaşılabilirliğini öne sürmüştür.

Birçok yönden kuruluşlar, ikinci görüşe uygun yönde gelişmiştir. Örgütlerin karşılaştığı ve örgütsel formlardaki ilgili değişiklikler örgütsel iletişimi genel örgütsel işleyiş için giderek daha önemli hale getirmiştir.

İletişim, sadece örgütsel değişimlerin önemli bir yönü değil, etkili iletişim modern örgütlerin temeli olarak da görülmektedir (Grenier ve Metes 1992; D'Aprix 1996; Witherspoon 1997; Von Krogh vd. 2000).

2.1.2. Kuramsal Yaklaşımlar

Üç teorik bakış açısı iletişim çalışmasını yönlendirir: teknik, bağlamsal ve anlaşmalı bakış açıları. İletişimin teknik görüşü bilgi teorisi ile ilişkilidir ve genellikle Claude E. Shannon ve Warren Weaver'a (1949) dayanmaktadır. Bell Laboratories'deki bir mühendis olan Shannon, iletişimi Şekil 1'de gösterildiği gibi mekanik bir sistem olarak resmetmiştir. Bilgi teorisindeki önemli soru “Bir bilgi nasıl olabilir? Kaynak, asgari sapma ve hatalarla bir hedefe mesaj atar mı?” Bu mekanik yaklaşımı kişilerarası iletişime uygulamak için, mekanik sistem bir dereceye kadar değişse de, analiz daha az teknik ve matematiksel olsa da soru değişmemiştir. İletişimin teknik görüşü, örgütsel iletişim ile ilgili tartışmalar için ortak bir temel olarak devam etmektedir.

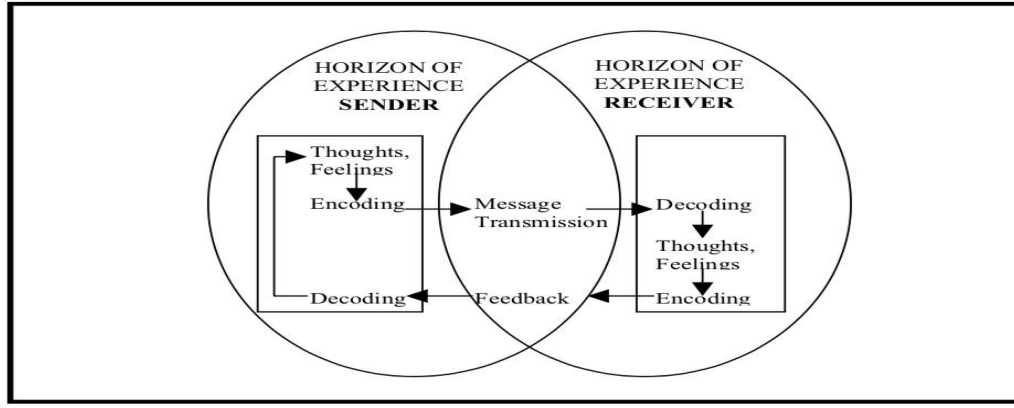


Şekil 1: Mekanik Bir Sistem Olarak İletişim (Shannon ve Weaver, 1949)

White ve Chapman (1996: 11), bu iletişim sistemine hem insan (kişinin deneyimi, düşünceler / duygular, kodlama / kod çözme eylemleri) hem de kişilerarası geri bildirim unsurlarını, Şekil 2'de gösterildiği gibi tanıttı.

O zamandan bu yana, kişinin deneyiminden (sebeup, etki, bilgi, tutumlar, değerler ve inançlar gibi) etkilenen bir dizi insan tipi belirlenmiştir. Sosyal bağlam bu insanları etkilese de daha geniş sosyal bağlam bu yaklaşımlarda doğrudan ele alınmamaktadır.

İletişim ile ilgili bağlamsal yaklaşım yalnızca içeriğe (örneğin, doğru bilgi alışverişi veya amaçlanan anlamı iletme yeterliliği) değil, aynı zamanda daha geniş iletişim bağlamına odaklanır. Sözel olmayan ipuçlarına ve sözlü içeriğe odaklanır. Sosyal/ örgütsel/ kültürel bağlamda gönderen ile alıcı arasındaki ilişkiye de bakmaktadır. Kelimeleri, bağlam içinde yorumlanan semboller olarak görmektedir. Mead (1934) ve Blumer (1972) iletişimi, anlam ve kişinin hem benlik hem de toplum algısını oluşturan sembolik etkileşim olarak vurgulamıştır. Söylem analizi, bağlamsal bakış açısının bir uzantısı ve detaylandırılmasıdır. Belirli bir kişilerarası değiş tokuşa veya değişim dizilerine bakmak yerine, söylem analizi genel bir iletişim biçimine bakar (her türlü resmi ve resmi olmayan, sözlü ve yazılı iletişim dahil). Analizin amacı söylem kalıplarını, sosyal ilişki kalıplarıyla ilişkilendirmektir. Sosyal ilişkilerin oluşturulmasının ve sürdürülmesinin konuşmada nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışır (Manning 1992; Pearce 1994, 1995; Cronen 1991, 1995). Örgüt kendisi hakkında söylemde bulunarak kendisini sınırlar (biçimlendirir, tanımlar ve sınırlar). Söylem, öznelararası geçerliliği olan nesnel olarak bilinen grup temsillerine yol açar. Bu anlamda söylem, hem öznel hem de bağlamsal olarak hem kişilerarası hem de grup olarak ifade edilebilir.



Şekil 2: Teknik Gönderici- Alıcı İletişim Modeli (White ve Chapman, 1996).

Lazega (1992), iletişim ve anlamın müzakere edilmiş görüşünün bağlamsal ötesine geçmektedir. Söylemin toplumsal ilişkilerin yaratılmasına, sürdürülmesine ve anlamlandırılmasına nasıl yardımcı olduğunu incelemek yerine, iletişim bağlamının kendisinin nasıl müzakere edildiğini inceler. Örneğin, uygunluk ve bir şeyin teknik olarak tatmin edici olduğu düşünülen standartları, yargılamaları nasıl oluşturulmuştur. Bu anlamda teknik yaklaşımın etkileşimli geribildirim bileşenini ele almaktadır. Geribildirim, kişilerarası müzakere süreci olarak görülebilir. Bu yaklaşım, Ludwig Wittgenstein tarafından tanımlanan dil oyunları ve kelime oyunu kavramına kadar uzanmaktadır.

2.1.2.1.Kuramlar Arasındaki Anahtar Farklar

Örgütsel iletişime ilişkin temel ayrımlardan bazıları şunlardır: (1) seviyeler; (2) resmi olmayan ve gayri resmi; (3) yön (dikey, yatay, çapraz); ve (4) dahili ve harici odaklanma.

Seviyeleri;

İletişim sık sık aşağıdaki seviyelere ayrılır:

- Kişilerarası iletişim
- Grup seviyesi iletişimi
- Organizasyon düzeyinde iletişim
- Organizasyonlar arası seviye iletişimi
- Kitle iletişimi.

Bazı yazarlar, mikro, meso ve makro seviyeleri arasında ayrım yapmayı tercih eder; mikronun kişilerarası iletişime, mesonun ise grup, örgütsel ve örgütler arası iletişime ve makronun, tüm yüksek dereceli iletişime gönderme yaptığını ifade etmektedir.

Kişilerarası ve grup düzeyinde iletişim, örgütsel iletişimden daha düşük bir seviyede olmasına rağmen, örgütlerde başlıca iletişim biçimleridir ve örgütsel iletişim literatüründe ön plana çıkmaktadır. Örgütsel iletişim literatürüne bakıldığında odak noktası yöneticilerin kişilerarası iletişim becerileri (özellikle konuşma ve yazma) üzerine olduğu görülmektedir. Örgütler daha fazla iletişim kurmaya başladıkça, tüm örgüt üyelerinin kişilerarası iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik daha fazla ilgi gösterilmiştir.

Bilgisayar aracılı iletişimin potansiyel etkisine bakıldığında gönderenler “sosyal bağlamdan ve kendilerini ifade etmekten çekinmiyor” ve alıcıların sözlü olmayan ipuçları avantajı yoktur bilgisayarlı iletişim, daha olumsuz yüklü iletişim değişimlerine neden olabilir (Kiesler, 1986).

Kişilerarası iletişimdeki temel ayrımlar şunlardır:

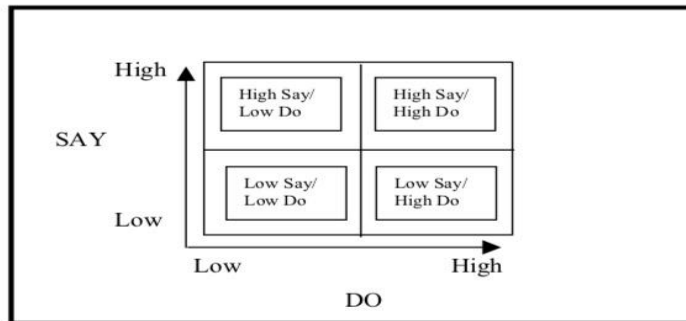
- ◆ Gönderme / alma (dinleme)
- ◆ Sözlü / yazılı / elektronik (elektronik, bilgisayar aracılı sözlü veya yazılı iletişim olabilir)
- ◆ Sözel / sözel olmayan.

Örgütsel iletişim giderek artan şekilde iletişim seviyesine odaklanmıştır (grup ve örgütsel iletişim). Benzer şekilde, mikro seviyenin aksine, mezo üzerine odaklanmaktadır. Mikro seviyenin orta seviyeye taşınması, biçimsel / gayri resmi, dikey / yatay / diyagonal ve içten dışa yönelmiş gibi başka ayrımları da beraberinde getirmektedir.

2.1.2.2. Resmi ve Resmi Olmayan İletişim

Geçmişte, büyük bürokratik örgütlerin yöneticilerinin ve dolayısıyla örgütsel iletişim literatürünün ana odağı olan resmi iletişim, yukarıdan aşağıya doğruydı. Genellikle kişilerarası, yatay iletişim ile ilişkilendirilen gayri resmi iletişim, öncelikle etkin örgütsel performansın önlenmesi için potansiyel bir engel olarak görülüyordu. Devam eden, dinamik gayri resmi olmasa bile, iletişim, modern organizasyonlarda çalışmanın etkin biçimde yürütülmesini sağlamak için daha önemli hale gelmiştir.

Resmi olmayan iletişim tartışmalarının çoğu, resmi olmayan ve resmi iletişimin muhalif olmalarını önlemek için örgütsel kültür ve iklimin (resmi olmayan iletişimin bağlamı) nasıl yönetileceğini vurgulamaktadır. D'Aprix (1996), SAY / DO matrisi geliştirmiştir. Gayri resmi / resmi iletişim sorunlarının nasıl ortaya çıkabileceğinin temel bir açıklaması olarak oluşturulmuştur (bkz. Şekil 3). Yeterli iletişimin olduğunu ve yönetim eylemlerinin iletişimleriyle eşleştiğini gösteren Yükselen Say / Yükselen Do bölümüne ideal örgütsel iletişimi yerleştirir. Yükselen Say / Azalan Do kadrosundaki bir örgütün, muhtemelen resmi olmayan ve resmi iletişimin çatıştığı bir kültürü olması beklenmektedir.



Şekil 3: Resmi ve resmi olmayan iletişimde SAY/DO korelasyonu (D'Aprix, 1996).

Gayri resmi iletişimin diğer tartışmaları, personeli gayri resmi (ve resmi) iletişim ile ilgili potansiyel sorunlara karşı duyarlı hale getirme mekanizması olarak çeşitlilik eğitimine

odaklanmıştır. Ayrıca, gayri resmi iletişim ve işçiler arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan sorunların üstesinden gelmek için bir strateji olarak çatışma yönetimini vurguladı. Daha yeni tartışmalar, ekipler arasında veya uygulama toplulukları içinde iletişim gibi, ne resmi ne de gayri resmi olan dinamik bilgisayar destekli iletişimlere yönelik artan bağımlılığa odaklanmaktadır. Geçmişin resmi/ resmi olmayan ikilemi, artık ne resmi ne de resmi olmayan örgütler içinde birçok yeni iletişim kanalı bulunduğundan, daha az belirgin hale gelebilir.

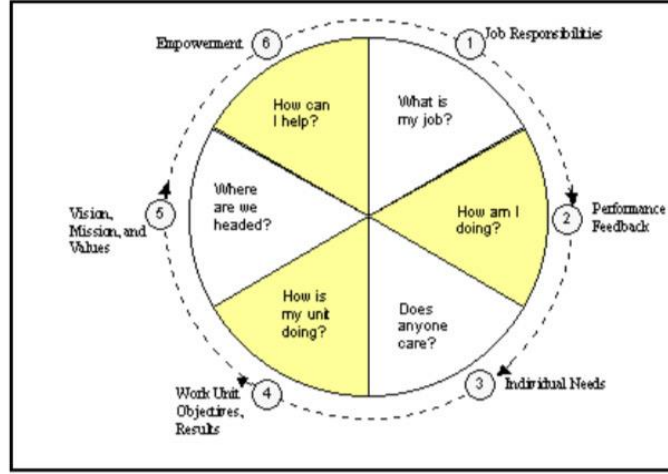
2.1.2.3. Dikey, Yatay ve Çapraz İletişim

İletişim, dikey, yatay veya çapraz olarak da tanımlanabilir. Başlangıçta, yatay iletişim ile karşılaştırıldığında dikey iletişime örgütsel iletişimde daha fazla vurgu yapılmıştır.

Dikey İletişim: Dikey iletişim hiyerarşik olarak konumlandırılmış kişiler arasında gerçekleşir ve hem aşağı hem de yukarı doğru iletişim akışlarını içerebilir. Aşağı doğru iletişim, yukarı doğru iletişimden daha yaygındır. Larkin ve Larkin (1994), üst düzey yöneticilerin doğrudan üst düzey yöneticilerle doğrudan iletişim kurmaları ve hemen üst düzey denetçilerin kendi personeli ile iletişim kurmaları durumunda aşağı doğru iletişimin en etkili olduğunu öne sürmektedir. Çok sayıda kanıt, acil denetçilerin gücünün artırılmasının çalışanlar arasında hem memnuniyet hem de performansı artırdığını göstermektedir. Bu ilk önce Donald Pelz (1952) tarafından keşfedilmiştir ve genellikle Pelz etkisi olarak adlandırılır. Pelz, hangi tür liderlik tarzlarının çalışan memnuniyetine yol açtığını bulmaya çalışıyordu (gayri resmi / resmi, otokratik / katılımcı, yönetilen / ön plana yönelik). En önemli durumun üst denetçi liderlik tarzı olmadığını, üst denetçinin gücünün olup olmadığını buldu. Denetçilere güç vermenin bir yolu, doğrudan onlarla iletişim kurmak ve kararlara girdi sağlamalarını sağlamaktır. Denetim otoritelerinin genel olarak personel öncesi organizasyon sorunları/ değişiklikler hakkında bilgilendirilmesinin sağlanması ve ardından bu sorunları/ değişiklikleri çalışanlarına iletmelerini sağlamak, güç konumlarını güçlendirmeye yardımcı olmaktadır. Denetim otoritesinin güce sahip olduğu algılandığında, çalışanlar denetim otoritesine daha fazla güvenir, denetim otoritesiyle iletişim kurma isteğine daha fazla duyarlar ve denetim otoritesinden gelen bilgilerin doğru olduğuna inanma olasılıkları daha yüksektir (Roberts ve O'Reilly 1974). Jablin (1980), yaklaşık 30 yıllık araştırmayı inceledikten sonra, Pelz'in etkisini "örgütsel iletişim konusunda en yaygın kabul gören önerilerden biri" olarak ilan etti.

Aşağıya Doğru İletişim: Görüş Araştırma Kurumu tarafından yürütülen 30.000 çalışandan oluşan bir ankete dayanarak Morgan ve Schieman (1983), örgütlerde çalışanların çoğunluğunun aşağı doğru iyi bir iletişim yapmadığını ifade etmiştir.

Ayrıca çalışanların doğrudan üst düzey yöneticilerden daha fazla örgütsel haber duymak istediklerini belirttiler. Pelz etkisi ve yukarıda belirtilen ilgili çalışmalarla potansiyel olarak çakışan bir bulgudur. Çalışanlara en fazla ilgi çeken iki konunun gelecekteki örgütsel planlar ve verimlilik iyileştirmeleri olduğunu, bu da D'Aprix'in (1996) çalışanların iletişim ihtiyaçlarının hiyerarşisi olarak belirttiği gibi görüldüğünü, pasta grafiğinde yansıtıldığı gibi bulunduğunu tespit ettiler. Şekil 4'deki bu tutarsızlık, (1) D'Aprix'in iletişim ihtiyaçları hiyerarşisinin, deneysel araştırmaya dayanmak yerine, teorik olarak ortaya çıkmasından veya (2) D'Aprix'in, hangi çalışanların üst düzey yöneticilerden ne duyacağına ilişkin olarak, kendi amirlerinden ne duymak istediklerini ayırt etmediği gerçeğidir.



Şekil 4: Çalışanların İletişim İhtiyaçlarının Hiyerarşisi

Aşağı doğru iletişimin içerik öncelikleri kesin olarak gösterilmemesine rağmen, aşağı doğru iletişim için en iyi yaklaşım konusunda bazı kesinlikler vardır (Jablin, 1980),

- Üst düzey yöneticiler, amirlerle doğrudan iletişim kurmalıdır;
- Acil denetim otoriteleri doğrudan raporlarıyla iletişim kurmalıdır;
- Önemli konularda üst düzey yöneticiler daha sonra doğrudan çalışanlarla iletişim kurarak takip etmelidir.

Muhtemelen en etkili aşağı doğru iletişim kuralı şudur: Sözlü olarak iletişim kurun, ardından yazılı olarak takip edin (Gibson ve Hodgetts 1991).

Dikey İletişim: Tutarlı bir bulgu, yukarı doğru iletişimle, çalışan memnuniyetinin, aşağı doğru iletişimle olan tatmininden daha düşük olma eğiliminde olduğudur (Gibson 1985; Gibson ve Hodgetts, 1991). Larkin ve Larkin (1994), çalışan anketleri, öneri programları, çalışan şikâyet programları ve kalite çemberleri ve ekip toplantıları gibi çalışan katılım programları dahil olmak üzere, yaygın iletişimi geliştirmek için yaygın olarak kullanılan tüm stratejilerden düşük düzeyde memnuniyet bulmuşlardır. Gibson ve Hodgetts (1991), bu memnuniyetsizlik için yönetime dayalı birkaç nedene dikkat çekmektedir, özellikle de bu stratejilerin genellikle iki yönlü iletişimi içermemesi, iyi paketlenmemesi, kötü zamanlanmış olması ve yöneticileri adına savunuculuğu tetiklemeye uygun olması. McClland (1988), yukarı doğru iletişimin zayıf olma eğiliminde olmasının, çalışanların temel aldığı sebeplerden bazılarını buldu:

- Misilleme korkusu- insanlar zihinlerini konuşmaktan korkuyor
- Filtreler- çalışanlar fikirlerinin/endişelerinin yukarı doğru iletilirken değiştirildiğini hissediyorlar
- Zaman- yöneticiler, çalışanları dinlemek için zamanları olmadığı izlenimini veriyor.

Yatay İletişim: Yatay iletişim, birbirleriyle hiyerarşik ilişki içinde olmayan kişiler arasındaki iletişimi içerir. Organizasyonları yassılaştırmak için yanal iletişimin önemini arttırırken yanal iletişim konusundaki çalışmalar hala dikey iletişimdekilerin gerisinde kalmaktadır. İnsan

kaynakları yöneticileri arasında lateral iletişimden (Frank 1984) oldukça yüksek düzeyde memnuniyet olduğunu ifade etmektedir, ancak çoğu zaman büyük bir organizasyon işlev bozukluğu kaynağı olarak belirtilen, farklı fonksiyonel bölüm yöneticileri arasında lateral iletişim olmamıştır. İşçi düzeyinde lateral iletişimin, işlevsel bir alanda daha az problemli olduğu varsayılmıştır. Bununla birlikte, takımların önemi arttıkça, ekip üyeleri arasındaki iletişime daha fazla dikkat çekiliyor. Farklı fonksiyonel alanlardaki işçiler arasında yapılan yanal iletişim de ardışık iş süreçlerinin aksine, eşzamanlı olarak üretim hızını arttırmaya yönelik daha fazla dikkat gösterilmesi nedeniyle daha büyük bir endişe haline geliyor. Ayrıca, öğrenme ve uzmanlık, en iyi uygulamalar ve öğrenilen derslerin paylaşılmasını teşvik etmek amacıyla benzer işlerde çalışan dağılmış çalışanlar ve coğrafi olarak ayrılmış çalışma grupları arasındaki iletişime daha fazla önem verilmektedir.

Çapraz İletişim: Çapraz iletişim, farklı fonksiyonel bölümlerde bulunan yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi ifade eder (Wilson, 1992). Hem dikey hem de yatay iletişim önemli olmaya devam etse de bu terimler artık çoğu modern organizasyonda iletişim ihtiyaçlarını ve akışlarını yeterince yakalamamaktadır. Diyagonal iletişim kavramı, matris ve proje tabanlı organizasyonlar gibi yeni örgütsel formlarla ilgili yeni iletişim zorluklarını yakalamak için tanıtılmıştır. Ayrıca, ağ organizasyonunun yükselmesiyle (hem iç hem de dış odaklı ağlar), iletişim akışları artık dikey, yatay ve diyagonal ile sınırlandırılmaz.

2.1.2.4. İçten ve Dıştan Yönlendirmeli İletişim

İçten yönlendirilmiş örgütsel iletişimde kullanılan literatür, dışarıdan yönlendirilen örgütsel iletişimden çok daha fazladır. Ancak, dışarıya yönelik iletişim daha çok üzerinde durulması gereken bir konudur. Kuruluşlar, müşterilerle, tedarikçilerle ve toplumun kaynaklarını hazırlayan ve yöneten halkla etkileşimlerinin kapsamını arttırdıkça, iletişim yetkinlikleri daha da önem kazanmaktadır.

2.2. İletişimin Temel İşlevleri

İletişim ile ilgili literatüre bakıldığında, genellikle iletişimin temel işlevinin, bilgilendirerek, yöneterek, düzenleyerek, sosyalleşerek ve ikna ederek alıcı bilgisini veya davranışını etkilemek olduğunu kabul eder. Neher (1997) örgütsel iletişimin temel işlevlerini şöyle tanımlamaktadır:

- Uyumluluk kazanma
- Lider olmak, motive etmek ve etkilemek
- Anlamlandırma
- Problem çözme ve karar verme
- Çatışma yönetimi, müzakere ve pazarlık yapma

Neher (1997) ve Rogers ve Rogers (1976), belirli iletişim işlevlerine odaklanmak yerine, bir bütün olarak örgütsel iletişimin sosyal ve örgütsel işlevlerini vurgulamaktadır. Böylece, bilgi verme, yönetme ve düzenleme işlevlerini daha kapsamlı olarak davranışsal uyumluluk kategorisinde birleştirmiş olurlar. Ayrıca, iletişimin, örgütsel düzen ve kontrole yönelik tehditleri yönetme, problem çözme ve çatışma yönetimi, müzakere ve örgütsel iletişimin temel işlevleri olarak pazarlık yapma konusundaki rolüne daha fazla önem vermektedir.

Myers ve Myers (1982), benzer işlevleri daha üst düzey bir ortak işlevle birleştirir ve örgütsel iletişimin işlevlerinin net bir versiyonunu yansıtır. İletişimi üç temel işleve sahip olarak görürler:

- **Üretim faaliyetlerinin koordinasyonu ve düzenlenmesi:** İletişimin bu fonksiyonu zaman içinde çok değişmiştir. Örgütün geleneksel bürokratik görüşlerinde reçete-davranış beklentilerini ve bu beklentilere uyma veya uymama ile ilgili davranış sonuçlarını açıkça ifade etme-ve izleme, örgütsel düzen ve kontrolün temeli olarak kabul edilir. Örgütsel iletişimin bu işlevi, oldukça usule dayalı, kural odaklı, tek yönlü, yukarıdan aşağıya iletişimi içerdiği görülmüştür. Birçok kuruluştaki görevler daha karmaşık, daha az rutin ve tekrarlayıcı olan, genel olarak sıkı bir şekilde birbirine bağlanmış ve etkileşimli hale geldiği görülmektedir (Perrow, 1986). Bu nedenle, geleneksel örgütsel iletişim görüşü artık yeterli değildir. Bu nitelikteki üretim faaliyetleri, üretim işçileri ve yöneticileri arasında üretim işçileri ile rutin olmayan, iki yönlü, dikey iletişimle arası dinamik, karşılıklı, yanal iletişim gerektirmektedir. Bir koordinasyon ve düzenleme aracı olarak iletişim daha önemli, karmaşık ve zor hale gelir.

- **Sosyalleşme:** İletişimin sosyalleşme işlevi, örgütsel üyelerin yüreklerini ve zihinlerini yakalamanın, örgütsel eylemi kolektif örgütsel hedeflerin izlemesinde etkin bir şekilde koordine etmek için gerekli olduğunu iddia eden örgütlerin insan ilişkileri perspektifinde vurgulamaktadır. Örgütsel üyelerin sosyalleşmesine yönelik iletişim, örgütsel değerlerin ifade edilmesine ve güçlendirilmesine ve bireysel hedeflerin örgütsel hedeflerle sıralanmasına odaklanmaktadır. Uygun bir örgüt kültürü ve iklimi kurulmasına yöneliktir. Bu iletişim şekli tek yönlü veya yukarıdan aşağı olamaz. Örgütsel liderler ve örgütsel üyeler arasında karşılıklı olarak gerçekleşmesi gerekir.

- **Yenilikçilik:** Örgütsel iletişimde literatür, kontrol ve koordinasyonun yanı sıra yenilikçiliği teşvik etmede iletişimin önemini daha fazla ele almaktadır. Yeniliğe teşvik etmek için iletişim, kurum içinde ve dışında güçlü iletişim ile ilişkilidir.

Bu yaklaşım, bir kararı vermek, ikna etmek veya bir çatışmayı çözmek gibi belirli iletişim eylemlerinin kısa vadeli sonuçlarından ziyade örgütsel iletişimin işlevsel hedeflerine odaklanır. Belirli iletişim eylemlerinin veya iletişim değiş tokuş kümelerinin (karar verme, bilgilendirme, ikna etme, müzakere, problem çözme) daha spesifik işlevleri üç üst düzey işlevsel hedefin her birine dahil edilmiştir.

2.2.1. İletişim Teknolojileri

İletişim teknolojilerinde ani ve köklü değişim ve iletişim teorisi ve araştırmalarında buna karşılık gelen ani değişimi olmuştur. Örgütsel iletişim literatürü geleneksel olarak örgütsel iletişimdeki çeşitliliklerin, büyüklük, yapı ve tiplerdeki değişimlerden nasıl etkilendiğine ve farklı tipte örgütsel kültürlerin farklı tipteki örgütsel iletişim türlerine nasıl yol açtığı üzerine yoğunlaşmıştır. Literatüre bakıldığında nedensel sıralamayı değiştirerek, yeni örgütsel iletişim biçimlerinin nasıl yeni örgütsel yapılar, kültürler ve tamamen yeni örgütsel biçimler yaratabileceğini vurgulamıştır. Organizasyonların karşı karşıya kaldığı yeni zorluklarla bir araya gelen yeni iletişim teknolojileri ve olanakları, örgütlerin kendi doğasını zorlayan organizasyonel iletişime yepyeni bir yaklaşıma teşvik ediyor. Radikal olarak yeni iletişimde etkin örgütsel formlar mümkündür ve ortaya çıkmaktadır (Tucker ve Ark. 1996; Lucas 1996; Desanctis ve Fulk 1999).

İletişim teknolojisindeki en önemli gelişmeler grup yazılımı veya bilgisayar destekli grup iletişim teknolojileridir. Johansen (1984), grup yazılımlarını, Şekil 5'te gösterildiği gibi zamansal (senkron / asenkron) ve mekânsal (dağıtılmış / birlikte konumlandırılmış) bağlamlar açısından ayırmıştır. Bu iletişim teknolojileri geleneksel organizasyon gruplarının birlikte daha verimli çalışmasına yardımcı olabilmektedir. Ancak, daha önemlisi, dağıtık bireylerin takım olarak çalışmasına yardımcı olurlar. Dağıtık bilim adamlarının ortak bir laboratuvarlarında gibi ortak araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmalarına yardımcı olmak için tasarlanmış ortak çalışmaların geliştirilmesi, yeni iletişim teknolojilerinin ve bilgisayar destekli ortamların en heyecan verici uygulamalarından biri olabilir. Bir kuruluş, yeni iletişim teknolojilerinden faydalanarak, performansında ve pazarda rekabet avantajı sağlayabilmelidir (Lucas 1996; Tucker ve ark. 1996; Desantis ve Fulk 1999).

	Synchronous	Asynchronous
Distributed	Audio conferencing Slow scan/full video Meeting augmentation Coordination	Computer conferencing Fax Voice Mail Videotex
Co-located	Meeting augmentation Coordination	Team room Media library

Şekil 5: Zamansal ve Mekânsal Niteliklere göre İletişim ve İş Birliği Karakterizasyonları

Her ne kadar iletişim teknolojileri yeni fırsatlar yaratmış olsa da bilim adamları ve uygulayıcılar ne örgütsel iletişimin ne de kuramsal uygulamaların bu kadar hızla değişmesini kabul etmemiştir. Ayrıca yeni iletişim teknolojilerinin tanıtılması fırsatların yanı sıra sorunlara da neden olmuştur. Bazı iletişim teknolojileri iletişimde aşırı yüklenmeye neden olmuştur. İletişimin genellikle iyi bir şey olarak görülmesi, iletişim ne kadar iyi olursa o kadar iyi olduğunu varsaymak yaygın bir yanılgıdır. İletişimin aşırı yüklenmesi gerçek bir sorundur ihtiyaç duyulan şey iletişimin daha iyi olmasıdır (Richmond ve McCroskey 1992; Conrad 1994).

2.2.2. Örgütsel İletişimin Kamu Bilimi Yönetimine Uygulanabilirliği

Kamu bilimi yönetim örgütleri, diğer çağdaş örgütlerin tüm iletişim sorunları ile karşı karşıyadır. Ayrıca, birçok farklı organizasyondan (hem bilimsel hem de bilimsel olmayan) ve disiplinlerden kişileri içeren iletişimi düzenlemeli ve uygulamalıdır. Uzun vadeli karar alma ve problem çözme ekiplerinin üyeleri olarak etkili bir şekilde çalışmalarına yardımcı olmaları gerekmektedir. Bilimde mükemmelliği teşvik etmek için yeni stratejiler, daha etkili ve verimli bilimsel ilerleme, ortaklıklar, işbirliği ve bilgi yönetimi ile ilgili olan örgütler için yeni iletişim zorluklarını içerebilir. Örgütsel sınırların ve stratejilerin değişen doğası ve çeşitli, coğrafi olarak ortaklıklar ve işbirlikleri kurma ve yönetme ihtiyacının artması, kamu bilimi yönetim organizasyonlarının şunları yapması gerektiğini ileri sürmektedir:

- Kişilerarası, örgütsel ve örgütler arası iletişim teknolojilerinin daha etkili bir şekilde geliştirilmesine yardımcı olabilecek

- Başarılarını sağlamak için ilgili metodolojileri ve becerileri geliştirebilecek

Bilimsel iletişimin günlük hayatta oldukça uzmanlaşmış ve teknik olması, özellikle de disiplinler arasında etkili bir şekilde iletişim kurmak için ek iletişim sorunları sunmaktadır. Her ne kadar iletişim teknolojileri ve bilgisayar destekli ortak çalışma ortamları, daha büyük ve daha hızlı bilimsel gelişim ve yeniliğe teşvik etmek için gerekli olan işbirliğinin ve bilgi yönetiminin türünün getirilmesinde yararlı olabilse de, hem yönetim hem de personel için büyük bir sorumluluk gerektirir.

3. Sonuç

İletişim, organizasyon üyelerinin hem bireysel hem de organizasyonel hedeflere ulaşmasına, organizasyonel değişiklikleri uygulamasına ve bunlara yanıt vermesine, faaliyetleri koordine etmesine ve organizasyonla ilgili tüm davranışlarla sanal olarak etkileşime girmesine yardımcı olur. Örgütsel iletişim daha az etkiliyse, kuruluş olması gerektiği kadar etkili değildir.

İletişim, kurumsal bir ortamda bir kişiden diğerine bilgi aktarma sürecidir. Örgütsel iletişimin düzenlenmesinde, işte yetkinliğin, ruhun ve iş birliğinin ortaya çıkması gibi olumlu durumların iletilmesi gerekir.

Bir örgütte iletişimin doğru ve etkin bir şekilde sürdürülmesi gerekir. Her üye yaptığı işin yürütülmesinde net açıklamalar alırsa iletişimin iyi ve etkili bir şekilde çalıştığı söylenebilir. İletişim yoluyla merak yönlendirilebilir, motivasyonu sağlanabilir. Ayrıca, iletişim örgüt içindeki bireyleri birlikte çalışmak üzere birleştirmeye yardımcı olur. Bu nedenle iletişim, örgütsel hedeflere ulaşmak için kesinlikle gereklidir. Örgütsel iletişim alanı gerek örgüt sosyolojisi gerekse de iletişim alanlarından daha çok katkıyla, verimlilik ve etkinlik paradigmasının ötesinde bir çalışma alanı olarak iletişimcilerin ilgisini çekmekte ve gelişmektedir.

Kaynakça

- Beck, C. E. (1999). Managerial communication: Bridging Theory and Practice. Prentice Hall.
- Blumer, H. (1972). Symbolic Interactionism. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Conrad, C. (1994). Strategic Organizational Communication – Toward the Twenty-First Century. Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.
- Cronen, V. E. (1991). Coordinated Management of Meaning Theory and Postenlightenment Ethics. In Conversation on Communication Ethic, Karen Joy Greenberg (ed.), 21-53. Norwood, N.J.: Ablex.
- Cronen, V. E. (1995). Coordinated Management of Meaning: The Consequentiality of Communication and the Recapturing of Experience. In The Consequentiality of Communication, Stuart Sigman (ed.), 17-65. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- D'Aprix, R. (1996). Communicating for Change – Connecting the Workplace with the Marketplace. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Desanctis, G. & Fulk, J. (1999). *Shaping Organizational Form: Communication, Connection, and Community*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Drenth, P.J.D., Thierry, H. & Wolff, C.J. (1998). Handbook of Work and Organizational Psychology (2nd Edition). East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Eka, F., & Anik, H. (2020). *The effect of organizational communication and job satisfaction on employee engagement and employee performance at PT. Abyor International*. Dinasti International Journal of Education Management and Social Science, 1(4), 479-489.
- Foehrenbach, J. & Rosenberg, K. (1982). *How are We Doing?* Journal of Communication Management 12(1):3-11.
- Frank, Allan D. (1984). *Trends in Communication: Who Talks to Whom?* Personnel (December), 41-47.
- Gibson, J.W. (1985). *Satisfaction with Upward and Downward Organizational Communications: Another Perspective*. Proceedings of the Southwest Academy of Management (March), 150.
- Gibson, J.W. & Hodgetts, R.M. (1991). Organizational Communication – A Managerial Perspective. 2nd Edition. New York: Harper Collins Publishers.
- Gillis, T. (2011). The IABC Handbook of Organizational Communication. San Fransisco: John Willey & Sons, Inc.
- Grenier, R. & G. Metes. (1992). Enterprise Networking – Working Together Apart. Digital Equipment Corporation.
- Jablin, F. M. (1980). *Superior's Upward Influence, Satisfaction, and Openness in Superior Subordinate Communication: A Re-examination of the Pelz Effect*. Human Communication Research 6(3).
- Johansen, R. (1984). Teleconferencing and Beyond: Communication in the Office of the Future. New York: McGraw-Hill.
- Kiesler, S. (1986). *The Hidden Messages in Computer Networks*. Harvard Business Review 64(1), 46-52.
- Larkin, T.J. & Larkin, S. (1994). Communicating Change – How to Win Employee Support for New Business Directions. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Lazega, E. (1992). The Micropolitics of Knowledge – Communication and Indirect Control in Workgroups. New York: Aldine de Gruyter.
- Lucas, H. C. (1996). The T-Form Organization: Using Technology to Design Organizations for the 21st Century. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Manning, P.K. (1992). *Organizational Communication*. New York: Aldine de Gruyter.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago.
- Morgan, Brian S. & Schieman, W. A. (1983). *Why Internal Communication Is Failing*. Public Relation Journal (March).
- Moyer D. (2007). *Satisficing*. Harvard Business Review, 85(4), 144.
- Mumby, D. K. & Stohl, C. (1996). *Disciplining Organizational Communication Studies*. Management Communication Quarterly, 10, 50-72.
- Myers, M.T. & G.E. Myers. (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Neher, W.W. (1997). *Organizational Communication – Challenges of Change, Diversity, and Continuity*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pearce, B. (1994). *Interpersonal Communication: Making Social Worlds*. New York: HarperCollins.
- Pearce, Barnett. (1995). *A Sailing Guide For Social Constructionists*. In Social Approaches to Communication. Wendy Leeds-Hurwitz (ed.), Chapter 5. New York: Guilford.
- Pelz, Donald C. (1952). *Influence: A Key to Effective Leadership in the First-Line Supervisor*. Personnel 29, 209-217.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay*. Third Edition. New York: Random House.
- Richmond, V.P. & J.C. McCroskey. 1992. *Organizational Communication for Survival*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). London: Pearson.
- Roberts, K. H. & Charles A. (1974). *Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits*. Academy of Management Journal 17(2), 205-225.
- Rogers, C. R. & Roethlisberger, F.J. (1952). *Barriers and Gateways to Communication*. Harvard Business Review 30(4), 46-52.
- Rogers, E. M. & Rogers, R. A. (1976). *Communication in Organizations*. New York: Free Press.
- Sapienza, A.M. (1995). *Managing Scientists – Leadership Strategies in Research and Development*. New York: Wiley-Liss.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Steingrimsdottir, H. (2011). *The Relationship between Internal Communication and Job Satisfaction. A Case Study*, Copanhangen Bussiness School MCM, 20.
- Taylor, J. R. (2001). *The 'Rational' Organization Reconsidered: An Exploration of some of the Organizational Implications of Self-Organizing*. Communication Theory, 11, 137-177.
- Tucker, M. L., Meyer, G. D. & Westerman, J. W. (1996). *Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage*. The Journal of Business Communication 33(1). 51-69.
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.

- Von Krogh, G., Kazuo I. & Nonaka, I. (2000). Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press.
- White, K.W. & Chapman, E.N. 1996. Organizational Communication – An Introduction to Communication and Human Relations Strategies. Needham Heights, MA: Simon and Schuster Custom Publishing.
- Wilson, D.O. 1992. *Diagonal Communication Links within Organizations*. The Journal of Business Communication 29,129-141.
- Witherspoon, P.D. (1997). Communicating Leadership – An Organizational Perspective. Boston: Allyn and Bacon.