



INTJOS

INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

ULUSLARARASI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DERGİSİ



intjos.com

Cilt(Volume): 2 Sayı (Number): 2 Yıl (Year): 2024 e-ISSN: 2980-1338



INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

Cilt(Volume): |2 Sayı (Number): 2 | Yıl (Year): 2024

e- ISSN: 2980-1338

■ BAŞ EDİTÖR (CHIEF EDITOR):

Doç. Dr. Gözde MERT - Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
(gozde.mert@nisantasi.edu.tr)

■ ALAN EDİTÖRLERİ (SECTION EDITORS):

Doç. Dr. Cengiz KAHRAMAN - İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa, Mühendislik Fakültesi,
Mühendislik Bilimleri Ana Bilim Dalı
(cengiz.kahraman@istanbul.edu.tr)

Doç. Dr.Emre KUZUGÜDENLİ - Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Ormancılık Bölüm Başkanlığı
emrekuzugudenli@isparta.edu.tr

Doç. Dr. Bahar BAŞKIR - Bartın Üniversitesi, Fen Fakültesi, Uygulamalı Matematik Bölümü
(mbaskir@bartin.edu.tr)

■ YAYIN KURULU (EDITORIAL BOARD):

Prof. Dr. Amitav SANYAL - Boğaziçi Üniversitesi

Prof. Dr. Ayşen SİNA ETİ - Namık Kemal Üniversitesi

Prof. Dr. Çağrı ÖZÇINAR - Machine Learning Scientist, Samsung R&D, UK Asst.

Prof. Dr. Gholamreza ANBARJAFARI - University of Tartu, Artificial Intelligence

Prof. Dr. Giuseppe T. CIRELLA - Gdansk University

Prof. Dr. Mohammed SHARAF - İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa

Prof. Dr. Rajendra KUMAR - London School of Commerce Asst.

Prof. Dr. Reza Hosseini BAGHANAM - Islamic Azad University of Tabriz

Prof. Dr. Targan ÜNAL - Doğuş Üniversitesi

Doç. Dr. Slimane Ed - DAFALI - Chouaib Doukkali University, İşletme Yönetimi, Fas

Dr. Cansu TOR KADIOĞLU - Twente Üniversitesi (University of Twente), Hollanda

Dr. Muhammad Abid MALIK - Beaconhouse National University, Pakistan

Kittisak JERMSITTIPARSERT - Kıbrıs Ada Kent Üniversitesi, Kıbrıs

Tunc ASUROGLU - Faculty of Medicine and Technology, Tampere University, Tampere, Finland.

İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

Names are listed in academic title and alphabetical order.

İÇİNDEKİLER

103-132

Hande ODABAŞ ERDEN & Server Sevil AKYÜREK

Örgütsel Sürdürülebilirliğin Anahtarı Kuantum Liderlik: Sistemik Literatür Taraması ve Kavramsal Model Önerisi

Quantum Leadership, the Key to Organizational Sustainability: Systematic Literature Review and Conceptual Model Proposal

133- 146

Gülcan AYRAL

BIST30 Endeksindeki Kurumların Sürdürülebilirlik Uyum Raporlarının İncelenmesi

Examining the Sustainability Compliance Reports of Institutions in the BIST30 Index

147-168

Lerzan Ziyet ÇELİK

Eliminasyon Diyeti: Kilo Verme ve Sürdürülebilir Yaşam

Examining the Sustainability Compliance Reports of Institutions in the BIST30 Index

169-192

İlknur BALCI & Ahmet ERKASAP

Lise Öğretmenleri Bağlamında İş Tatmini ve Örgüt Kültürü İlişkinin İncelenmesi*

An Investigation Of The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Culture In The Context Of High School Teachers

193-206

Vida BABAZADEH

The Impact of Exchange Rate Volatility on Economic Growth

Döviz Kuru Oynaklığının Ekonomik Büyümeye Etkisi

International Journal of Sustainability-INTJOS, sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde, literatüre yeni akademik çalışmalarla katkı vermeyi amaçlayan bir e-dergidir. Bu doğrultuda, 2022 yılında Uluslararası Sürdürülebilirlik Dergisi yayın hayatına başlamış, akademik ve öğretici çalışmalar aracılığıyla sürdürülebilirlik konusunda farkındalık oluşturmayı amaçlamıştır. Bu bağlamda, Uluslararası Sürdürülebilirlik Dergisi; yaşanabilir bir dünya için farkındalığın oluşmasına, bilgi ve tecrübelerin paylaşılmasına katkı sağlayacak bilimsel çalışmaları sunmayı hedeflemektedir.

Dergimizde sürdürülebilirlik ile ilgili çalışma konuları kapsamında, özgün araştırma ve derleme çalışmaları yayımlanır. Dergimiz, yılda 2 sayı olarak çıkarılacaktır. Dergi, Türkçe ve İngilizce yayınları kabul etmektedir. Dergide, daha önce yayınlanmamış olan, “Bilim Kurulu” ve “Yayın Kurulu”na uygun görülen orijinal çalışmalar yayımlanır. Bu kurulların, yazının mesajını değiştirmeyecek şekilde, her türlü düzeltme ve kısaltma yapma hakkı bulunur. Yazıların bilimsel, teknik ve hukuki sorumluluğu, yazarlarına aittir. Dergide yayınlanan yazıların yayın hakkı, Uluslararası Sürdürülebilirlik Dergisi’ne aittir. Bu anlamda, dergide yayınlanmış olan yazılar, değiştirilerek ya da aynen, yeniden başka bir ortamda yayınlanamaz. Yazarlara telif ücreti ödenmez. Ayrıca, yazarlardan herhangi bir ücret alınmaz. Makalelerde bulunan görseller, dergiye ait web sitesi ve sosyal medyada yer almış görselin sahibinin adı ile birlikte kullanılabilir.

International Journal of Sustainability-INTJOS is an e-journal that aims to contribute to the literature with new academic studies within the framework of the sustainability concept. In this direction, International Sustainability Journal started its publication in 2022 and aims to raise awareness on sustainability through academic and educational studies. Accordingly, International Sustainability Journal aims to present scientific studies that will contribute to the formation of awareness for a livable world and the sharing of knowledge and experiences.

Original research and review studies are published in our journal within the scope of sustainability-related topics. Our journal is published twice a year and accepts publications in Turkish and English. The original studies that have not been published before are published with the approval of the “Scientific Board” and “Publication Board”. These boards have the right to make any correction and abbreviation that will not change the message of the article. The scientific, technical, and legal responsibility of the articles belongs to the authors. The publishing right of the articles published in the journal belongs to the International Sustainability Journal. In this sense, the articles published in the journal cannot be published again, either by changing or exactly the same, in another environment. No royalty fee is paid to the authors, and no fees are charged to the authors. The visuals in the articles can be used on the website and social media of the journal with the name of the owner of the visual.

■ İLETİŞİM ADRESİ:

KARADENİZ KİTAP LTD. ŞTİ.

Koşuyolu Mah. Mehmet Akfan Sok. No:67/3 Kadıköy-İstanbul

Tel: 0 216 428 06 54 // 0530 076 94 90

[www.https://intjos.com](https://intjos.com)

editor.intjos@gmail.com

■ DERGİNİN TARANDIĐI İNDEKSLER

OpenAIRE



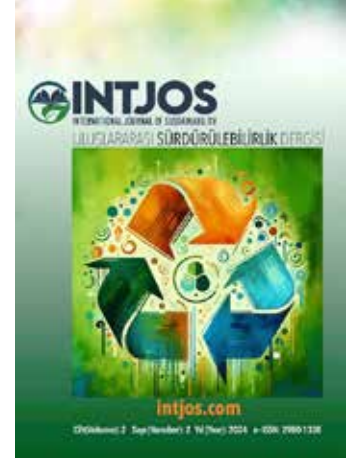
Google Scholar



INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14008113>

INTJOS 2024; 2 (2) 103-132



Örgütsel Sürdürülebilirliğin Anahtarı Kuantum Liderlik: Sistematik Literatür Taraması ve Kavramsal Model Önerisi

Quantum Leadership, the Key to Organizational Sustainability: Systematic Literature Review and Conceptual Model Proposal

- **Hande ODABAŞ ERDEN**

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi,
Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
20221523030@std.nisantasi.edu.tr
<https://orcid.org/0009-0001-5293-4863>

- **Server Sevil AKYÜREK**

Havacılık Yönetimi (İngilizce) Bölümü
Dr. Öğretim Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
serversevil.akyurek@nisantasi.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-6286-8399>

Kaynak gösterimi için:

ODABAŞI ERDEN H. & SERVER SEVİLA. (2024). Örgütsel Sürdürülebilirliğin Anahtarı Kuantum Liderlik: Sistematik Literatür Taraması Ve Kavramsal Model Önerisi; International Journal of Sustainability -INTJOS, c.2 s.2 ISSN: 2980-1338

ÖZET

Günümüzde yaşanan ve gelecekte daha fazla olumsuz sonuçlar doğurabilecek iklim değişikliği, deprem, su kaynaklarının tükenmesi, salgın hastalık gibi çevresel ve yoksulluk, işsizlik gibi ekonomik ve ayrıca cinsiyet ya da etnik köken ayrımcılığı vb. diğer sosyal unsurlar temelinde sürdürülebilirliği toplumsal, çevresel ve örgütsel düzeylerde olumsuz etkileyen birçok dinamik mevcuttur. Bu çerçevede etkili olabilecek liderlik dinamiklerinin ortaya çıkarılmasına ihtiyaç vardır. Literatürde bu doğrultudaki çalışmaların yetersiz olması nedeniyle bu çalışmanın amacı temelde vizyon, değerler ve süreçlerin etkileşimini içeren kuantum liderliğin bu sorunlara çözüm getirebileceği öngörülerek ekonomik, çevresel ve sosyal boyutu içerdiği için örgütsel sürdürülebilirliğin bir anahtarı olarak incelemektir. Bu çalışma kuantum liderliğin genelde sürdürülebilirlik ve özellikle örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini inceleyerek ve kavramsal bir model önerisi sunarak bu boşluğu doldurmaktadır. Bu çalışmanın özgün değeri örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması için kuantum liderlik kapsamında yeni bir bakış açısı sunması ve model önermesidir. Bu çalışmada nitel araştırma deseni olarak derleme yöntemine başvurulmuştur. Toplamda 167 adet çalışmaya ulaşıp, PRISMA metodu çerçevesinde dâhil etme-hariç tutma ile 133 kaynağın incelemesi ile kuantum liderlik niteliklerinin ve örgütsel sürdürülebilirliğin kapsamlı bir araştırması yapılmıştır. Araştırma kapsamında kuantum liderliğin temel nitelikleri olan saygı, hesap verebilirlik, dürüstlük, azim, disiplin, kendi kendini örgütleme, belirsizlikle çalışmak niteliklerinin ve içe odaklanma, vizyon oluşturma, kapsayıcılık, adaptasyon, fark etme, karar verme, yüzleşme ve dayanışma güçlerinin işletilerek genelde sürdürülebilirlik ve özellikle örgütsel sürdürülebilirliğe sosyal, çevresel ve ekonomik düzeylerde olumlu etkiler sağlayabileceği anlaşılmıştır. Örgütsel sürdürülebilirliğin her açıdan güçlenmesine yol açabilecek olan kuantum liderlik özelliklerinin teorik temelleriyle tartışılması ve öneriler sunulması bu çalışmanın teorik ve pratik katkıları arasındadır.

Anahtar kelimeler: Sürdürülebilirlik, örgütsel sürdürülebilirlik, kuantum liderlik, değerler, adaptasyon.

ABSTRACT

Environmental problems such as climate change, earthquakes, depletion of water resources, epidemics, economic factors such as poverty, unemployment, as well as gender or ethnic discrimination, etc., are experienced and may have more adverse consequences in the future. Many dynamics exist adversely affecting sustainability at social, environmental, and organizational levels. There is need to reveal effective leadership dynamics. Since the literature is insufficient, this study aims to examine quantum leadership (QL), based on vision, values, interactions at processes, as key to organizational sustainability which includes economic, environmental, social dimensions, foreseeing that it can provide solutions to these problems. This study fills this gap by examining the effects of QL on sustainability in general and organizational sustainability

in particular and by proposing a conceptual model. The original value is suggesting a new perspective and model within the QL perspective to ensure organizational sustainability. The systematic review method was utilized as qualitative research design. 167 studies were accessed and a comprehensive research of QL qualities and organizational sustainability was conducted by examining 133 sources by inclusion-exclusion within the framework of the PRISMA method. Results indicate that the basic qualities of QL respect, accountability, honesty, perseverance, discipline, self-organization, working with uncertainty, and the powers of QL introversion, vision, inclusiveness, adaptation, understanding, decision-making, face-off, and solidarity can positively affect the sustainability and organizational sustainability. Discussing the theoretical foundations of QL that can lead to strengthening organizational sustainability in every aspect and proposing a conceptual model are among the theoretical and practical contributions of this study.

Keywords: Sustainability, organizational sustainability, quantum leadership, values, adaptation.

GİRİŞ

Sürdürülebilirlik uzun yıllardan bu yana halen tartışılan ve insanlığın ve dünyanın geleceğinin tahmin edilemezliği bakımından gittikçe daha da ciddi bir sorun haline gelen ve birçok boyutta çözüm üretilmesi gereken bir konudur. Çağımız örgütler olmaksızın hareket edilemeyecek ve gelişen sorunlara çözüm üretilmesi için örgütlenmenin temel şart olduğu bir süreçte bulunmaktadır. Gittikçe kompleksleşen ve belirsizliğin arttığı bu dönemde aktif ve etkili liderlik bakış açılarına ve stratejilerine olan gereksinim gün geçtikçe artmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın konusu, kuantum liderliğin (KL) örgütsel sürdürülebilirlik (ÖS) temelinde incelemektir. Amaç; KL'nin genelde sürdürülebilirlik, özellikle ÖS üzerinde etkilerinin olup olmadığını anlamak, bu doğrultuda kuantum liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini ve boyutlarını araştırmak ve ortaya çıkarmaktır. Açıklanan sorunsal dâhilinde, araştırmanın soruları; “KL özellikleri genelde sürdürülebilirliğin ve özellikle örgütsel sürdürülebilirliğin geliştirilmesine katkı sağlayabilir mi?”, “KL'nin hangi nitelikleri sürdürülebilirlik ve ÖS boyutları ile nasıl bir ilişki içindedir?”.

Günümüz dünyasında yaşanan ve gelecek kuşaklar için giderek artan olumsuz sonuçlar doğurabilecek iklim değişikliği, deprem, su kaynaklarının tükenmesi, salgın hastalık gibi çevresel ve yoksulluk, işsizlik gibi ekonomik ve ayrıca cinsiyet ya da etnik köken ayrımcılığı vb. diğer sosyal unsurlar temelinde birçok dinamik mevcuttur (Mısırdalı, Yangil ve Öztürk, Başpınar, 2022). Bu sorunsal hale gelen dinamiklerle mücadele edebilmek için yirminci yüzyılın sonlarında *sürdürülebilirlik*, pratik süreçleri olumlu yönde etkilemesi beklenen bir kavram olarak *Silent Spring* eserinde tartışılmıştır (Carson, 1962). Ayrıca kavramsal olarak da tartışılan sürdürülebilirlik yine aynı temel dönemde (1962-1979) Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde (MIT) çeşitli disiplinlerden araştırmacılardan oluşan “Roma Kulübü” ekibi oluşturuldu ve çalışmaları 1972 yılında “Limit to Growth” adı altında bir raporla yayımlandı. Meadows vd. (1972) sürdürülebilir büyümenin etkilerini tahmin etmek için on dört farklı küresel ölçekli model oluşturdu. Sürdürülebilirlik temelindeki dönemler tarihsel olarak *temel dönem* (1962-1979), *teorik hazırlık*

dönemi (1980-1988), ortaya çıkış dönemi (1989-1998), kurumsallaşma (1999-2016) aralığında standartlaşma dönemi ve günümüze kadar uzanan standartlaşma sonrası dönem olarak (Gokten vd., 2020) açıklanmaktadır. Bu dönemlerde sürdürülebilirlik çevresel farkındalık oluşturma ile gelişen sorunlara çözüm üretme ve ayrıca kavramsal olarak sürdürülebilirlik, doğal kaynaklar, gelecek nesiller, ekonomi ve çevre gibi farklı boyutlar temelinde incelenmesi doğrultusunda gelişmiştir. Bunlar ticari faaliyetlerde etik davranışları içeren Ceres Prensipleri (1998), Elkington (1993) insan, gezegen ve kâr boyutlarını içeren Triple Bottom Line (Üçlü Bilanço Sistemi) yaklaşımı (1999), ve bu temellerde oluşturulan GRI (Global Reporting Initiative) yapılanmasıdır (Gokten vd., 2020). Bu yaklaşımlar ve yapılanmaların temelinde etik değerler, çevre, insan gibi unsurlar yer almaktadır. Ancak değişim ve dönüşüm için gereken liderlik olgusunun sürdürülebilirlik ve özellikle örgütsel sürdürülebilirlik açısından yapılan araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Özellikle temelinde değerler, vizyon yaratma ve etkileşimle aktif hale gelen değişim süreçleri mevcut olan kuantum liderliğin aslında örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir faktör olarak teorik ve ampirik olarak araştırılması gerekmektedir. Nitekim sürdürülebilirliğin üç temel boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel alanlarda literatürde birçok çalışmada mevcut olsa da ancak kuantum liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik ile ilişkisi derinlemesine incelenmemiştir (Mebratu, 1998; Barbier, 2007; Borim,de,Souza vd., 2015; Bom vd., 2019; Torunoğlu, 2004; Ballı, 2019). Sürdürülebilirlik bağlamsal olarak çok farklı boyutlarda incelenebilen, tartışılan ve çözümler getirilmesi gereken bir konu olarak bağlamsal olarak liderlik edilmesi gereken bir konudur (Yavuz, 2010). Kuantum liderlik otopietik (sistemin kendi kendini organize etmesi), vizyon ve değerleri bağlama göre aktif hale getirmesine ve etkileşime dayalı karakteristikleriyle örgütsel sürdürülebilirliğin gelişmesini sağlayabilecek dinamikleri barındırmaktadır. Bu açıdan bu çalışmanın önemi ve orijinal değeri temelde sürdürülebilirliğin, özel olarak örgütsel sürdürülebilirliğin kuantum liderliğe dayalı olarak yeni bir perspektiften incelenmesini sağlayarak teorik ve pratik olarak katkı sunmasıdır. Ayrıca bu araştırma kuantum liderlik ve sürdürülebilirlik literatüründe bildiğimiz kadarıyla ilk çalışmadır. Bu çalışmanın dayandığı kuramsal çerçevede kurumsal sürdürülebilirlik kuramı (Dyllick ve Hockerts, 2002), kuantum liderlik kuramı (Zohar, 1998), kuantum sürdürülebilir örgütlenme kuramı (Dyck ve Graidanus, 2016), belirlenemezlik kuramı (Sánchez, Ron, 2009) yer almaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik kuramı ekonomik, doğal ve sosyal sermayenin kurumsal sürdürülebilirliğin temel boyutlarını oluşturduğunu açıklamaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002). Kuantum liderlik kuramı ise liderin süreçlerde belirsizlik ve doğrusal olmama durumunun farkında olması ve belirsiz bir bakış açısına sahip olsa bile üyelere rehberlik etme ve üyelere kendi inisiyatifini ile eylem seçenekleri sunması temelindedir (Zohar, 1998). Bu doğrultuda kuantum liderlik kuramı temelinde belirlenemezlik (indeterminizm) kuramı da mevcuttur. Bir doğa kanunu olarak indeterminizm, mekânsal ve maddi olguların ötesine geçerek zamansal belirsizliği de içerecek şekilde uzanır, sadece zamanın yönü değil, aynı zamanda zaman düzeni de indeterministtir (Sánchez, Ron, 2009, s. 11). Dolayısıyla sosyal süreçlerin kesin olarak belirlenemez olmaları göz önünde bulundurulduğunda kuantum liderin bu niteliği içeren bir anlayışa sahip olması süreci daha iyi yönetmesine destek olabilir. Son olarak kuantum sürdürülebilir örgütlenme kuramı (KSÖK), kuantum yaklaşımının *kuantum örgütlenme ve birbirine bağlılık* özelliklerini içerir. Temel görüş, sürdürülebilirlik için doğal dünyaya saygı

göstermektedir ve bu algı sayesinde insanlar, çevre merkezli materyalist bir odaklanma olmadan kendilerini ve toplumu organize edebilirler (Dyck ve Graidanus, 2017, s.37). KSÖK, birbirleriyle ve doğayla derin bir bağlantıya sahip bir bakış açısına sahiptir ve dünyaya onurlu bir şekilde davranarak işletmeleri ve sosyoekonomik sistemleri tasarlamayı iddia eder. Bu derin birbirine bağlılık, genel sosyal refahı artırabilir (Dyck ve Graidanus, 2017, s.38).

Yöntemsel olarak bu sistematik derleme çalışmasında ikincil veri kaynakları kullanılarak kuantum liderlik nitelikleri ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin kapsamlı bir araştırması yapılmaktadır. Kuantum liderliğin toplumsal ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde temel etkilerinin neler olabileceğini içeren kavramsal olarak geniş ve pratik katkı sağlayabilecek bir model oluşturularak tartışılmaktadır. Bu çalışma, kuantum liderlik ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki temelinde literatürde yer alan önemli bir boşluğu doldurarak gelecek araştırmalar için de bir rehber niteliği oluşturulabilir. Çalışmada kavramsal çerçeve çizilerek sürdürülebilirlik ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarına ve kuantum liderlik ön planda olmak suretiyle liderlik kavramına yer verilmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

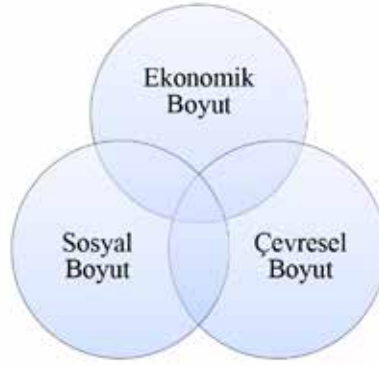
1.1. Sürdürülebilirlik

Ekonominin de en önemli sorunu olan kıt kaynakların etkin kullanımı sürdürülebilirlik kavramının temelini oluşturmaktadır. Sürdürülebilirliğin literatürde birçok tanımı olmakla birlikte tarihsel süreci incelendiğinde bu kavramın ilk olarak 19. yüzyılda çevreyle ilgili olarak tarım ve ormancılık alanlarıyla ilişkili olarak ortaya çıkmış ve bu durum 20. yüzyılın sonlarına kadar sürmekle birlikte özellikle bu tarihten itibaren, ekonomi, sosyal, siyaset, teknoloji, şirket yönetimi, finans, enerji, turizm ve şehirleşme gibi pek çok alanda kullanılmaya başlanmıştır (Öznel vd., 2012).Günümüzde ise sürdürülebilirlik özellikle yaşanan küreselleşme, dijitalleşme gibi dinamiklerin yarattığı değişimler sonucunda daha ön planda yer almaya başlamıştır. Bu bakımdan disiplinler arası bir kavram olan sürdürülebilirlikle ilgili birçok tanım da literatürde mevcut olmakla birlikte resmi olarak ilk kez 1987 yılında Brundtland Raporu da denilen Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun yayımladığı *Ortak Geleceğimiz Raporu*'nda tanımlanmıştır. Bu tanımlamaya göre sürdürülebilirlik, insanlığın gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetinden ödün vermeden günümüzün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahip olmasıdır (Brundtland Komisyonu, 1987).Bunu yaparken örgütler, ticari kuruluşlar ve insanlar, bugünün insanların ihtiyaçları ile çocukların gelecekteki ihtiyaçları ve tüm yaşamı sürdüren doğal sistemler arasında denge kurmaya istekli olmalıdır (Barile, 2024). Sürdürülebilirliğin tüm tanımlamalarına göre insanlığın bugün birçok alanda yaptıklarının gelecek nesillerin devamını olumsuz etkilememesi amaçtır ve tam da bu yüzden sürdürülebilirlik farklı disiplinleri kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmaların ortaya koyduğu en önemli sorunlardan bir tanesi kavramsal literatür ile uygulama arasındaki

mevcut bağlantının nispeten zayıf kalmasıdır. Bu nedenle öncelikle sürdürülebilirliğin kavramsal çerçevesi iyi belirlenmelidir ve bu temelde örgütlerin ve liderlerin üstüne düşen sorumluluğu net olarak anlamak gereklidir (Golubeva, 2022).

1.1.1. Örgütsel Sürdürülebilirlik ve Boyutları

Sürdürülebilirliğim kurumsal alanda uygulanması örgütsel/kurumsal sürdürülebilirliği oluşturmaktadır. Bu kavram üzerinde birden çok çalışma mevcuttur ve bunlardaki ortak tanıma göre örgütsel sürdürülebilirlik örgütlere değer ve inanç sistemine sahip bir kurumsal düşünme süreç ve uygulamalarını yükleyerek bunlar ile örgütün ekonomik, sosyal ve çevresel çıktıları arasında bir dengenin olmasını önermektedir (Ketprapakorn ve Kantabutra, 2019). Bugünün ekonomi dünyasında işletmelerin önemi hızla artmakta ve sadece ekonomi alanında kalmayıp işletmelerin sosyal ve çevre alanlarında da oynadığı roller nedeniyle bu alanlarda da sorumluluk olarak faaliyet göstermeleri örgütsel sürdürülebilirliğin temelini oluşturur (Tüm, 2014). Sonuç olarak sürdürülebilirlik için örgütlerin çevresel ve sosyal alanlarda sorumluluk alan yönetim anlayışına sahip olmalıdır (Almunawar ve Low, 2014). Sürdürülebilirlik konusundaki çalışmaların kapsadığı tartışmalardan, fırsatların ve tehditlerin ekonomik, çevresel ve sosyal alanları entegre edecek şekilde yönetilmesi ihtiyacına işaret eden mevcut zorlukları anlama ve ele almanın yeni yolları ortaya çıkmıştır. Liderler artık bu değişiklikleri karar almanın yeni temelleri perspektifinde yorumlamalı ve bunları kendi örgütlerinde yenilik yaratmak için fırsatlara dönüştürmeye çalışmalıdır. Bu değişim, artık her ne pahasına olursa olsun kâra dayalı “eski” yönetim standartlarını eleştiren taraflar arasında sürdürülebilir bir toplum öncüllerine yönelik artan destekten de kaynaklanmaktadır (Munck ve Tomiotto, 2018). Örgütler gelişmeye devam ettikçe, liderlerin etik ve ahlaksal olarak faaliyet gösterme ve çalışanları için güvenli bir çalışma ortamı yaratmanın önemini anlamaları çok önemlidir. Günümüz toplumunda vatandaşlar, çalışanlar, tüketiciler gibi paydaşların örgütlerden daha fazla sorumluluk olarak etik ve sürdürülebilir uygulamalar sergilemeleri beklenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin sürdürülebilir ve sorumlu davranış kültürünü teşvik etmesi örgütsel sürdürülebilirlik anlayışını başta liderler olmak üzere tüm paydaşlarına entegre etmesi hayati önem taşımaktadır (Bilderback,2023). Günümüz dünyasında yaşanan ve gelecek kuşaklar için giderek artan olumsuz sonuçlar doğurabilecek iklim değişikliği, deprem, su kaynaklarının tükenmesi, salgın hastalık gibi çevresel ve yoksulluk, işsizlik gibi ekonomik ve ayrıca cinsiyet ya da etnik köken ayrımcılığı vb. diğer sosyal unsurlar temelinde birçok dinamik mevcuttur. Bu dinamikler Şekil-1’de görüldüğü gibi örgütsel sürdürülebilirliğin üç temel boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel alanları oluştururlar ve tamamıyla birbirinden bağımsız olmayıp etkileşim halindedirler (Barbier, 1987; Vuuren ve Kruijff, 1998; Purvis vd., 2019) Yaşayan sistemler olarak örgütler, örgütün iç ve dış paydaşlarla olan ilişkilerinden oluşan dış ortamdaki ilişki ve pozisyonları şekillendirmeye yönelik stratejiler geliştirirler. Bu stratejilerle sürekli olarak dış zorluklara ve taleplere uyum sağlamaya çalışırlar. Liderliğin kilit rolü, bu iç ve dış ortamdaki stratejik yetenek uyumunu yaratmaktır (Lenssen vd., 2009).



Şekil 1. Sürdürülebilirliğin Boyutları
(Vuuren ve Kruijf, 1998)

Ekonomik Boyut: Ekonomik boyut, örgütlerin ekonomik olarak mal ve hizmet üretimlerini sürdürmek gibi faaliyetleri gerçekleştirirken, ekonomik büyüme sağlamak amacıyla sosyal ve çevresel alanları olumsuz etkileyerek gelecek nesillerin devamlılığını engellemesidir (Glaeser, 1984). Kurumların kısa vadede kâr hedeflerine odaklanması gelecek nesillerin devamlılığı açısından riskler içermektedir, bunun yerine uzun vadede hem ekonomik başarı hem de toplumun refahını düşünmek sadece ekonomik çıktılarla yetinmeyip bu çıktıların yarattığı çevresel şartlar, gelir adaleti, işçi hakları, iş güvenliği gibi konulara yönelmek örgütsel sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu oluşturmaktadır (Arndt, 1987). Örgütler, uzun vadede ayakta kalabilmek için ekonomik istikrarlarını ve sürdürülebilirliklerini devamlı hale getirmelidir (Rahman vd., 2022).

Sosyal Boyut: Genel olarak toplumun refahını sağlamayı hedefleyen sosyal boyut, toplumsal eşitlik, cinsiyet eşitliği, sosyal ve gelir adaletini, insan haklarını, eğitim, sağlık hizmetleri ve bunlara erişim gibi konuları kapsayarak toplumdaki bireylerin temel gereksinimlerini karşılamayı hedeflemektedir (Boyer vd., 2016). Örgütlerin özellikle son dönemlerde artan çalışan hakları, iş etiği konularındaki sorunlar nedeniyle ekonomik sürdürülebilirliğin yanı sıra bu boyuta daha fazla odaklanması gereklidir. Bu boyutun iki ana sermayesi toplumsal ve beşeri sermayedir. Beşeri sermaye çalışanların motivasyonu, sadakâti ve yeteneğinden oluşurken toplumsal sermaye ise eğitim, kamusal ve sosyal hizmetler gibi unsurlardan meydana gelir. Örgütlerin esas başarısı bu iki sermayesini genişletip değer katmasıdır (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Çevresel Boyut: Çevresel boyut, kaynakların kıt olduğu dünyada bu limitli kaynakları ölçülü şekilde kullanarak hayatı devam ettirmek ile ilişkilidir. (Goodland ve Daly, 1996). Buna uygun olarak kaynak kullanımında aşırılıktan kaçma, yenilenebilir kaynaklara, teknolojiye yönelme, biyolojik çeşitlilik, ekosistemi korumak gibi konuları kapsamaktadır (Yunlong ve Smit, 1994). Örgütler için bu boyut enerji, kaynak yönetimi ve üretilen ürünlerin sürdürülebilirliği olarak üç başlık altında toplanmıştır (Cowan vd., 2010). OECD (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü) tarafından belirlenen çevre stratejisinde aşağıdaki dört kıstas bulunmaktadır:

Yenilenebilir olma (Regeneration): Etkin ve kullanım süreleri boyunca yenilenebilir olma özelliğini bozmayacak şekilde yenilenebilir kaynakların kullanılmalıdır.

İkame edilebilirlik (Substitutability): Mümkmn olduğu kadar yenilenebilir kaynakların kullanımına özen gösterip gerektiğinde yenilenemeyen kaynaklarla ikame edilmesidir.

Özümseme (Assimilation):Doğanın özümseme kapasitesini zorlamadan kirlilik yaratan atık gibi maddelerin doğaya bırakılmasıdır.

Geri dönüştürülemez etkilerinden kaçınmak: Üretim ve tüketim faaliyetlerinin doğada meydana getirebileceği geri dönüştürülemez etkilerinden kaçınarak devam ettirilmesidir (OECD, 2001).

1.2. Liderlik

Newton'un hareket yasasına göre her kuvvete karşılık, her zaman eşit ve ters bir tepki kuvveti vardır: veya iki cismin birbirine uyguladığı kuvvetler her zaman eşit ve zıt yönelimlidirler (Newton, 1729). Bu yasa felsefe gibi diğer sosyal bilimleri de etkilemiştir. İnsanların doğasında etki etmek vardır ve bu bir ihtiyaçtır. Birine etki etmek, etki edilen kişinin bunu kendi isteğiyle kabul etmesini gerektirir. Bu gerekliliği sağlayan liderler, insanlardan oluşan toplumları, onların kendi isteğiyle yahut böyle düşünmelerini sağlayarak etkileyen kişilerdir (Dasborough ve Ashkanasy,2002). Tarihin başlangıcından itibaren insanların toplu yaşamaya başlamasından beri topluluk içerisinde bazı kişiler her zaman diğerlerinden daha üstün olmuş ve onlara liderlik ederek peşinden sürüklemişlerdir. Özellikler yaklaşımı ile başlayan liderlik kuramları *davranışsal, durumsal yaklaşımlarla* devam etmiş ve *dönüşümcü, hizmetkar, etik* liderlik gibi modern liderlik kuramları oluşmaya başlamıştır. Her dönemde farklı liderlik özellikleri ön plana çıktığı için liderlik kavramı farklı yazarlar ve araştırmacılar tarafından farklı bilim dallarında, değişik açılardan araştırıldığı için bu kavram üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir tanım bulunmamaktadır. (Bakan, 2009). Örneğin, Schermerhorn'a göre liderlik, diğer insanları etkileyen ve birinin ya da bir grubun hedeflerine ulaşması için verdiği çabanın etkili olmasını sağlayan bir süreçtir (Schermerhorn vd., 2011). Koontz vd. (1984)'ne göre liderlik insanları ve süreçleri etkileme sanatıdır ve böylece grup/toplum isteklerine heves ve coşku içinde ulaşmaya çalışır. Tanımlar ne kadar çeşitli olsa da liderliğe atfedilen önem aynıdır. *A Study of History* ve *Tarih Bilinci* kitaplarında dünyadaki farklı medeniyetlerin doğum, gelişim ve ölüm süreçlerini inceleyen Arnold Toynbee medeniyetlerin yıkılmasının nedenleri arasında liderlerin etkilerinden de bahsederek aslında lidersiz toplumların yok olmaya mahkûm olduğunu vurgulamaktadır (Toynbee,1975). Toynbee gibi Gazali de bir toplumun hiçbir zaman lidersiz kalmaması gerektiğini ifade etmiştir (Rahman ve Subaşı, 2023). Stogdill (1974) de aynı şekilde liderliğin evrensel bir olgu olduğundan bahsederek insanların tek başına yapamadıklarını onları bir araya getirerek ve yönlendirerek yaptırma sanatı olarak ifade ederek liderliğin önem ve zorunluluğuna dikkat çekmektedir.

Liderlik yaklaşımları genel olarak 3 döneme ayrılmaktadır: Özellikler yaklaşımı, Davranışsal yaklaşımlar ve Durumsal yaklaşımlar. Günümüz dünyasındaki çalışmalar Çağdaş/Modern Yaklaşımlar altında toplanmıştır. Kuantum liderlik de bu yaklaşımın altında olan bir liderlik türüdür.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının öncülü kabul edilebilen ve kökeni Antik Yunan'a kadar ulaşan *Büyük Adam Kuramı* liderlik çalışmalarında bilinen en eski yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temelinde lider doğup, liderlik vasfının sonradan eğitim ya da başka türlü şeylerle kazanılamayacağı görüşü hâkimdir. 1900'lu yılların başlarında Thomas Carlyle'nin kuramıyla başlayan bu dönemin düşüncesinde sadece doğuştan gelen kahramanca potansiyele sahip kişilerin lider olacağı belirtilir (Dobbins ve Platz 1986; Nawaz ve Khan, 2016). *Büyük adam teorisi* yerini 1940'lı yıllarda özellikler yaklaşımına bırakmıştır. Bu yaklaşımın temelini A.B.D. ordusunun 1. Dünya Savaşı sırasında orduya alacağı personel seçimlerinde psikologlar aracılığı ile oluşturduğu ölçekler oluşturmaktadır. Bu ölçeklerde kişinin özelliklerini anlamaya yarayan zekâ ve psikoloji ile ilgili testler mevcut olup çeşitli alanlarda kullanılmıştır (Shelley vd., 1991). 1974 yılında ise Stodgill'in (1974) geçmiş yıllardan beri yapmış olduğu çalışmalar sonucunda bir liderin farkını ortaya koyan 124 özelliği derlenmiştir. Klasik liderlik diye de anılan özellikler yaklaşımında liderlerin kişisel özellik ve nitelikleri üzerinde durulmuş, liderliğin doğuştan ya da sonradan kazanılan, öğrenilen bir yeti olup olmadığı sorgulanmıştır. Kişiyi lider yapan özelliklere dikkat çeken bu yaklaşıma göre cinsiyet, yaş, zekâ, ileri görüşlülük gibi fiziksel ve psikolojik kişisel özellikler liderlikte belirleyicidir. (Bakan ve Bulut, 2004).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler kuramının liderlik kavramını, özelliklerini açıklamada eksik kalmasından dolayı 1950'li yıllardan itibaren ortaya çıkan davranışsal yaklaşım, liderin özelliklerinden ziyade takipçilerine karşı olan davranış ve tutumlarına odaklanmıştır. Özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan gelen bir yeti olduğunu ve sadece bazı özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğini iddia ederken davranışsal yaklaşıma göre uygun davranışsal özellikleri gösteren herkesin lider olabileceği vurgulanmaktadır (Derue vd., 2011; Sivaruban, 2021). Bu liderlik yaklaşımında liderin takipçileriyle kurduğu sosyal ilişki ve koşulların oluşması önemli olup görevini yerine getirirken ve örgütsel yapının iyileştirilmesinde de etkili iletişim, açık sözlülük, güvenilirlik gibi etmenler ön plandadır. Liderin doğuştan sahip olması gereken özellikler yerine liderlik sürecinde takındığı üslup ve davranışlarıyla inşa ettiği bir liderlik vasfının var olduğunu belirten davranışsal yaklaşıma göre liderlik eğitim yoluyla da kazanılabilmektedir (Demir vd., 2010). Genel olarak liderde olması gereken davranışlar; yetki devrinin olup olmaması, anlaşmazlıklardaki çözüm şekli, liderin takipçileriyle olan iletişim şekli, hedefleri tespit etme şekli, planlama ve kontrol gibi özellikleridir (Serinkan, 2012). Bu yaklaşım çerçevesinde yer alan önemli kuramsal çalışmalar arasında Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Shartle, 1957), University of Michigan Liderlik Çalışmaları (Kahn ve Katz, 1952), Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Blake ve Mouton, 1982), McGregor'un X ve Y Teorisi (McGregor, 1960) ve Likert Sistem 4 Modeli (Likert, 1961) bulunmaktadır.

1.2.3. Durumsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan ve sadece belirli özelliklere sahip olduğu düşüncesine dayandığı için yetersiz kalıp yerini liderin özelliklerinin değil takipçileri ile arasında geliştirdiği davranışlarının önem kazandığı davranışsal yaklaşıma bırakmıştır. Ancak 60'lı yıllardan itibaren yapılan çalışmalar doğrultusunda liderliğin ne özellikleri ne de davranışlarıyla yeterince açıklanabileceğini ortaya konulmakta; farklı durumlarda farklı etkin liderlik dinamiklerinin oluşabileceğini savunan durumsal yaklaşım öne sürülmektedir. Bu yaklaşımda liderliğin etkinliğini sağlayan yeti, onun özellik ve davranışı değil iç ve dış çevre koşullarına göre uyumu ve konumunu belirlemesidir. Bu durum bir nevi esneklik kavramına yapılan bir vurgudur (Werner, 1988; Yukl, 2008). Yani lider, içinde bulunduğu duruma göre farklı liderlik tarzı benimsemelidir. Bundan dolayı liderin içinde bulunduğu çevre şartları önem kazanmıştır çünkü liderin etkinliğini belirleyen etken, çevre şartları olmuştur. Çevre şartlarında etkili olan unsurlar arasında liderin takipçileri ile olan etkileşimi, takipçilerin kişisel ve görev farklılıkları, örgütün yapısı ve doğası, liderin gücü ve etki alanıdır (Shamir ve Howell, 1999; Akyürek, 2024). Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı (Fiedler, 1967), Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Reddin, 1967) ve Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı (House, 1971) gibi çalışmalar bu yaklaşımın en önemlilerindedir.

1.2.4. Modern Yaklaşımlar

Dünyanın değişmesiyle daha da çeşitlenen modern yaklaşımlar içerisinde dönüşümcü liderlik (Burns, 1978), etik liderlik (Brown vd., 2005), hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977), öğretimsel liderlik (Chell, 1995) ve bu çalışmanın da konusu olan kuantum liderlik (Zohar, 1998), tarzları dikkat çekmektedir. Klasik yaklaşımlarda toplumdaki bireylerin sadece çalışmalarına odaklanılarak aslında onlar makine gibi görülerek psikolojik durumları, birbiriyle olan ilişkileri göz ardı edilmiş ve bir nevi topluluklar dışarı kapalı bir sistem olarak görülmüştür. Modern yaklaşımlarda ise bunun tam tersi bireylerin duygu, düşünce yapısı; etik değerleri ön planda tutularak toplulukların birbiriyle olan ilişkileri ve ekonomik, sosyal, kültürel, çevresel koşullar tarafından etkilendiği kabul edilerek topluluklar açık bir sistem olarak görülmeye başlanmıştır (Erçetin ve Kamacı, 2008).

1.2.5. Kuantum Liderlik

Yönetim bilimi fizik bilimini örnek olarak kullanmıştır. 17. yüzyılda eski bilim denilen Newton fiziğine göre evrenin tamamı gözlem ve çözümleme sonucunda ortaya çıkacak birkaç sade, basit ve kesin kanun ile açıklanmaktadır. (Keskinlik, Kara, 2013). Ian Hacking'e (Hacking, 1983) göre Newton olarak da adlandırılan klasik fizik döneminin en belirleyici kavramı, determinizmdir. Her şeyin önceden belirli olup kesin bir şekilde ölçülebildiği ve bir nedene dayandığını ileri süren bu kavramın yeni bilim ile sarsılması büyük bir devrimdir (Mert ve Gündoğmuş, 2019). Klasik fizikten etkilenen klasik liderlik anlayışına göre de örgütler kesin ve belirlidir. Her şeyin öngörülebildiği bir ortamda makine gibi işleyen, her etkinin aynı şekilde ve oranda bir tepkiye neden olduğu katı

neden ve sonuç ilişkisinden oluşan bir düzen mevcuttur. 20. yüzyılın başından itibaren bu durum yeni bilim de denilen kuantum fiziğinin ortaya çıkmasıyla değişmeye başlamıştır. Eski bilimdeki kesinlik, düzen gibi kavramların aksine kuantum fiziğinde yer alan görecelik, belirsizlik ve kaos kavramlarından etkilenen kuantum liderliğe göre farklı durumlar için farklı yöntemlerle çözüme gidilmesi gerekmektedir ki bazen daha yakın bir zamanda başarılı olmuş bir yöntem, diğer bir zaman diliminde değişen koşullar karşısında aciz kalabilir (Gürer, 2019).

Yeni bilimde her şeyin birbirine zarif bir şekilde bağlı olduğu, her şeyin aslında diğer her şeyin parçası olduğu bir düzen sunulmaktadır (Gürsel, 2022). Bu düşünceden hareketle kuantum liderliğe göre toplumlar onu oluşturan her bir insan topluluğunun tamamından oluşur ve bu insan toplulukları arasındaki ilişki, toplumun sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. Bu açıdan bakıldığında toplumlar kendisini oluşturan insanların toplamından daha fazlasıdır. Yani toplum hiçbir zaman onu oluşturan insanların, parçaların teker teker hareketlerinden değil karşılıklı hareket ve etkileşimden meydana gelir.

Kuantum liderlik hakkındaki çalışmalar incelendiğinde kuantum liderliğin özellikleri şu şekilde özetlenebilir.

- Liderlik, lider ve takipçileri arasında bir etkileşim alanıdır.
- Liderlik yapılandırılıp tahmin edilemez.
- Liderlik süreksizlik olgusuna dayanır.
- Liderliğin etkinliğinin büyük çoğunluğu etkileşime bağlıdır (Haris vd., 2016).

Daha önceden görülmemiş durum ve sorunlarla baş edebilen, kendisini sınırlayan kalıplardan uzak, değişikliğe ve yeniliğe açık, takipçilerini bir arada tutmak için onları motive etmeyi, etkileşimi önde tutan kuantum liderlik anlayışı genel itibarıyla çok boyutlu, vizyon sahibi ve değer odaklı bir liderlik türüdür. Kuantum liderliği kısaca tanımlamak gerekirse, yapıtaşları değerler olan ve belirsizlik durumlarında vizyon ve değer odaklı bir süreç izleyen ve etkileşime dayalı, süreçlerin kendi özgünlüğünde yenilikçi yaklaşımlar ve çözümler yaratabilen bir liderlik anlayışı olduğu açıklanabilir (Shelton ve Darling, 2001; Fris ve Lazaridou, 2006).

1.2.5.1. Kuantum Liderliğin Boyutları

Kuantum liderliğin 3 boyutu vardır, bunlar:

- (1) Otopoietik (Kendi bileşenlerini üreten bir sistem olarak işleyerek durmaksızın kendi organizasyonunu meydana getiren bir sistem) bir sistem çerçevesinde kendi kendini organize etme.
- (2) Belirsizlikte çalışmak. Belirsizlik kabul edilerek, gelecekteki olası olumsuzluk ve belirsizlik karşısında yaratıcı aksiyon alabilmektir.
- (3) Vizyon ve değerlerin öneminin farkında olmak (Fris ve Lazaridou, 2006).

İlk olarak, kendi kendini organize edip yeniden üretmeyi sağlamak için liderler takipçileriyle olan ilişki ve etkileşime önem vererek bunu sürdürme gayreti içinde olurlar, bilgi akışını sağlarlar ve takipçilerine geri bildirim vermeyi üstün tutarak takipçilerini örgütün sahip olduğu vizyon

ve değerler çerçevesinde özgür bırakırlar. İkinci olarak, belirsizlikte çalışmak tüm belirsizliğe rağmen yine de büyük resmi görmeye çalışan liderler günlük olayları takip ederler ve gelecekte meydana gelebilecek belirsizlik ve olumsuzluk ihtimalini tahmin ederek yine de takipçilerinin özgür aksiyon alıp yaratıcı olmalarını desteklerler. Son olarak, lider öncelikle değerlere önem vererek bunları kabul etmeli ve açıklığa kavuşturmalı, vizyonu ortaya koymalı ve değer ile vizyonu modellemelidir (Fris ve Lazaridou, 2006).

1.2.6. Kuantum Liderlik Becerileri ve Güçleri

Günümüzde değişen çevresel, sosyal ve ekonomik şartlar internetin hızlıca yayılması, küreselleşme gibi unsurların etkilerinden dolayı girift ve birbiriyle bağlantılı, etkileşimli bir süreç oluşmaktadır. Sosyal dünyada da kuantum fiziğindeki gibi belirsizlik, görecelik ve kaos hakimdir. Bu yeni düzende toplumları etkileyecek, takipçileri üzerinde çekim odağı yaratıp onları yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Böylece karmaşık ve belirsiz ortamlar iyi bir şekilde yönetilerek toplumların ya da örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri söz konusu olabilmelidir. Bu bakımdan liderler, mekanik vb. uygulamalardan ziyade öngörülemeyen, etkileşimli, yaşam sistemleri olarak, toplumsal süreçlerde insan unsurunu temel alan uygun bakış açısına göre 7 yetiden oluşan kuantum becerilerine sahip olmalıdır (Shelton ve Darling, 2001). Bu kuantum özellikleri aşağıdaki gibidir:

- *Kuantum Görme*: Olayları, önyargılarımızdan ayrı olarak kasıtlı ve bilinçli bir şekilde görmektir.
- *Kuantum Düşünme*: Yenilikçi, yaratıcı düşünerek problem çözmektir.
- *Kuantum Hissetme*: Evrende var olan enerji ile insandaki enerjinin aynı olduğundan hareketle etkin, aktif hissetmektir.
- *Kuantum Bilgi*: Sezgisel görüş, bilme yeteneğidir.
- *Kuantum Davranış*: Kuantum fiziğinde her şey birbirinin parçası ve etkileyenidir, buradan hareketle bütünü ve toplumu göz önünde bulundurarak hareket etme kuantum davranıştır.
- *Kuantum Güven*: Doğal yaşam sürecini kontrol etmek yerine sürecin işleyişine güvenmek.
- *Kuantum Var Olma*: Organizasyon ve çevresiyle ilişki kurabilme yeteneğidir. (Shelton ve Darling, 2001).

Kuantum liderin başarılı olması için birbiriyle etkileşim halinde olan sekiz farklı dinamiği, gücü mevcuttur. Bu dinamikler içerisinde en temel olan *içe odaklanma gücünü* dikkate alan liderler olaylar ve durumlar karşısında neyin doğru ve yanlış olduğuna daha net bir şekilde karar verir ve çevresinde olup bitenleri fark etme gücüne sahip olur. Yine bu güçle gerçekçi ve akılcı bir vizyon oluşturabilirler. Doğru bir vizyon ile doğru kararlar alan liderler *kapsayıcılık gücüyle* insanları sürece dahil ederek, *fark etme ve karar verme güçleri ile* de aslında kendisi ve karşılaştığı kişiler, olaylar ile de *yüzleşme gücünü* arttıracaktır. *Adaptasyon gücü* ile lider beklenmedik olaylar ve durumlar karşısında esnek davranıp süreci olumlu şekilde yöneterek bunu iş birliği ve *dayanışma gücüne* dönüştürür (Akyürek, 2024).

Tablo 1. Kuantum Liderlik Güçleri ve Değerleri

Liderlik Güçleri	Güçü Harekete Geçiren Değerler
İçe Dönme Gücü	Sessizlik, sakinlik, bağımsız kalma, kendini dinleme, odaklanmak
Vizyon Oluşturma Gücü	Netlik, olumsuzza nokta koymak, olumluya odaklanma
Kapsayıcılık Gücü	Sevgi, hoşgörü, saygı, uyum, anlayışlılık, esneklik
Adaptasyon Gücü	Esneklik, ileri görüşlülük, sevgi, hoşgörü, uyum, merhamet
Fark Etme Gücü	Gerçeklik, doğruluk, dürüstlük, olumsuzdan ve gereksizden kaçınma, adalet, doğru ile yanlış ayırt edebilmek.
Karar Verme Gücü	Kararlılık, disiplin, bilgelik, objektif olma, adil olma
Yüzleşme Gücü	Özgüven, cesaret, kararlılık, inanç, doğruluk, dürüstlük
Dayanışma Gücü	Uyum, iş birliği, esneklik, saygı, motivasyon ve inanç

(Akyürek, 2024)

1.3. Kuantum Liderliğin Örgütsel Sürdürülebilirlik Üzerine Etkileri

Küresel olarak gerek devletlerin, hükümetlerin gerekse şirketlerin, sivil toplum örgütlerinin güncel sorunu olan çevresel, ekonomik ve sosyal sorunsallarla mücadelenin özünü dünyada kıt olan kaynakların etkin ve verimli kullanılarak yönetilmesi fikri oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler, toplumlar ve hükümetler vb. tüm paydaşları kapsayan holistik bir liderlik anlayışı artık kaçınılmaz hali gelmiştir (Popper, 2004). Bu sosyal, ekonomik ve çevresel unsurlar aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliğin boyutlarını oluşturmaktadır (Ghimire, 2023).

Toplulukların karşılaştığı bu sorunlar karşısında çözüm üretmek ve toplumsal istikrarı sağlayarak bu amaçla takipçilerini de motive edecek liderlere ihtiyaç vardır. Bu temelde sürdürülebilirliğin anahtarı olarak sistem düşüncesi, iş birliği ve adaptasyon faktörlerinin kuantum liderlikte temel yapıtaşı olduğu vurgulanabilir (Mısırdalı, Yangil, 2016). Sürdürülebilirlik çerçevesinde çevre, toplum ve örgütsel paydaşlar kapsanarak sadece günümüzün toplumunun değil, gelecek nesillerin varlığının sürdürülmesine acil ve pratik olarak odaklanılmalıdır (Çiçeklioğlu, 2023). Kuantum bilimi, yapıtaşı olarak değerleri temel alarak katılımcı bir evren sunmaktadır. Bu yeni bilimin liderlik özellikleriyle şekillenen *kuantum liderlik* aslında sürdürülebilirlik yaklaşımının amaçlarıyla örtüşmektedir (Mert ve Gündoğmuş, 2019). Kuantum bilimi temelinde dünya birbirinden ayrı atomik parçalardan oluşmamaktadır. Her bir ayrı parça kendi içinde birer sistemi oluşturmakla kalmayıp bu sistemler diğer sistemlerle de gerektiğinde iletişim halinde olurlar. Kuantum bilimindeki bu düşünce 20. yüzyılda Butterfly'ın biyoloji biliminde ortaya konulan daha sonra Ackoff vd. (1993) tarafından sosyal bilimlerdeki yönetim bilimi alanına uyarlanan sistem düşüncesi kavramıyla örtüşmektedir (Şenaras ve Sezen, 2017). Sistem düşüncesine paralel

olarak toplumlar da birbirinden bağımsız ayrı parçalardan değil bu parçaların bir araya gelip birbirini etkiledikleri sistemlerden oluşmaktadır (Gürsel, 2022). Liderliğin tarih boyunca tanımı üzerinde yapılan araştırmalar gereği liderin takipçileri üzerinde yarattığı etki temel öneme sahiptir. Toplumlardaki sistemi kurup, geliştirip bunların birbiriyle etkileşimini sağlayacak ve toplumların sürdürülebilirliğini sağlayacak olan kişiler liderlerdir.

Örgütsel sürdürülebilirliğin yaratılabilmesi için sürdürülebilirliğin örgütlerde öncelikle bir vizyon olarak örgüt tarafından kabul edilmesi gereklidir. Liderler tarafından oluşturulan vizyon ve değerler örgütün diğer üyelerine aktarılır ve herkesin ortak vizyonu oluşturulmuş olur (Avery ve Bersteiner, 2011). Birçok paydaş, yıllardır büyük ölçekli örgütlenmelerin giderek daha da ciddileşen sorunlarıyla mücadele etmektedir. Sorunlarla daha başarılı şekilde mücadele edebilmek için ilkelerden yola çıkılarak oluşturulmuş bir teoriye ihtiyaç vardır (Schumacher, 1973). Yönetim alanındaki klasik anlayış ve klasik liderlik tarzları örgütlerin yaşadığı sorunları çözmeye yetersiz kalmıştır. Bu klasik anlayış örgütlerin ayrı ayrı parçalardan oluştuğunu ve bu parçalar arasında hiçbir ilişkinin olmadığını ve örgütlerin dışarıya kapalı olduğunu iddia etmiştir. Ayrıca Newton teorisi de denilen bu anlayışta her şey belirli ve kesindir. Klasik anlayışın yerini alan *kuantum yaklaşımı* ise bunun tam tersi olarak doğal dünyanın temel yapıtaşlarına inerek örgütlerin onları oluşturan her bir parçadan ayrı düşünülmemeyeceğini ve doğada hiçbir şeyin kesin olmadığını vurgulamaktadır. Doğanın temelinde indiği için kuantum, örgütsel sürdürülebilirlik kavramına uygun bir teoridir ve buradan Quantum Sustainable Organizing Theory (QSOT) yani Kuantum Sürdürülebilir Örgütlenme Kuramı (KSÖK) ortaya çıkmaktadır. Kuantum yaklaşımının temelinde *belirlenemezlik* ve *karmaşıklık* olmak üzere Newton yaklaşımı ile tamamen zıt olan temel kavramlar mevcuttur. *Karmaşıklık* iki veya daha fazla parçanın birbirine olan etkisi ve bağlılığını temsil ederken *belirlenemezlik* de hiçbir şeyin kesin, belirli olmamasıdır (Dyck ve Greidanus, 2017).

Sürdürülebilirlik kelime anlamıyla uzun dönemli bir başarıyı da temsil ettiği için örgütlerde tüm takipçilerin memnuniyeti ve ortak vizyonu benimsemesi gereklidir. Bu anlamda örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda yer alan insan sermayesinin başarısı ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin insan sermayesi olarak takipçilerin memnuniyeti için liderlerin öncelikle onları iyi anlayıp analiz edebilmesi, ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına ilk olarak bunları tespit edebilmesi oldukça önemlidir. Liderin tüm takipçilere eşit ve adaletli yaklaşım sergileyerek, şeffaf ve *hesap verebilir* kararlar alarak uygulaması sürdürülebilirlik için anahtardır. Liderin takipçilerin desteğini sağlayabilmek için onları yönetime dâhil etmesi, onların fikirlerine değer vermesi gerekir. Lider, takipçilerini motive ederek onların gelişimine katkı sağlayıp sürdürülebilir vizyon ve değerleri onları empoze etmelidir. Kuantum liderin Tablo1’ de de görülen güçleri ve değerleri itibarıyla örgütlerin sürdürülebilirliği için uygun bir liderlik tarzı olduğunu belirtmek mümkündür.

2. YÖNTEM

Bu sistematik derleme çalışmasında ikincil veri kaynakları kullanılarak kuantum liderlik niteliklerinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerine etkilerini inceleyen kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Kaynak ulaşımı için kullanılan veri tabanları ve dergi siteleri olarak İstanbul Nişantaşı Üniversitesi çevrimiçi Kütüphanesi, Dergipark, Ulusal tez merkezi, ResearchGate, Web of science, Google akademik, PubMed, ScienceDirect'i açıklamak mümkündür. Ulaşılan çalışmalar PRISMA metodu (Page vd., 2021) çerçevesinde dahil edilmiştir. Toplamda 167 çalışmaya ulaşılmıştır. Bunlardan 18 adedi konuyla ilgili olmadığı için çıkartılmıştır. Diğer 16adet çalışmanın tam metinlerine ulaşamadığı ve okunamaz formatta oldukları için hariç tutulmuştur. Geri kalan 133 çalışmadan yararlanılmıştır.

Tablo 2. Kullanılan Kaynakların Çizelgesi

Ulaşılan Kaynaklar	Ulaşılan Kaynakların Sayısı	Dâhil edilen Kaynakların Sayısı	Hariç Tutulan Kaynakların Sayısı
			İlgisiz Tam metnine ulaşılmayan
Kuantum Liderlik (Makale)	43	34	5
Kuantum Liderlik (Kitap)	12	9	1
Kuantum Liderlik (Kitap Bölümü)	11	6	3
Kuantum Liderlik (Doktora tezi)	46	34	7
Sürdürülebilirlik	55	50	2
TOPLAM	167	133	18
			16

3. BULGULAR

Kuantum liderlik ve örgütsel sürdürülebilirliğin özellikleri derinlemesine araştırılmış, böylelikle, kuantum liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde temel etkilerinin ve boyutlarının neler olabileceğinin kavramsal olarak açıklayan bir model önerilmiştir. Şekil 2'de görülmekte

olan modelde yer alan ilişkiler bu çalışmanın temel bulgularını oluşturmaktadır. Ayrıca Şekil-3’de kuantum liderliğin nitelikleri ile örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları arasındaki ilişkiyi açıklayan kavramsal model *Tartışma* bölümünde yer almaktadır.



Şekil 2. Kuantum Liderlik ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki

Kaynak: Bu çalışma

4. TARTIŞMA

A Study of History ve *Tarih Bilinci* kitaplarında dünyadaki farklı medeniyetlerin doğum, gelişim ve ölüm süreçlerini inceleyen Arnold Toynbee medeniyetlerin yıkılmasının nedenleri arasında liderlerin etkilerinden de bahsederek aslında lidersiz toplumların yok olmaya mahkûm olduklarını vurgulamıştır (Toynbee,1975). Toynbee gibi Gazali de bir toplumun hiçbir zaman lidersiz kalmaması gerektiğini belirtmiştir (Rahman ve Subaşı, 2023). Stogdill (1974) de aynı şekilde liderliğin evrensel bir olgu olduğunu belirtmektedir. Ayrıca insanların tek başına yapamadıklarını onları bir araya getirerek ve yönlendirerek yaptırma sanatı olarak ifade ederek liderliğin önem ve zorunluluğuna dikkat çekmektedir. Buradan toplulukların sürdürülebilirliği için öncelikle bir lidere ihtiyaçları olduğu belirtilebilir. Liderlik, toplulukları etkileyen onları aynı hedefe doğru yönlendiren kişi olduğu için onun yarattığı vizyon ve değerler, takipçileri ve örgütsel dinamikleri birebir etkiler ve örgütlerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunur. Bu bakımdan liderlerin tutumları ve liderlik tarzı önem taşımaktadır.

Günümüzde yaşanan ekonomik, teknolojik, siyasi, sosyal ve çevresel gelişmelerden dolayı küreselleşme dinamikleri her geçen gün daha da artmaya ve karmaşık hale gelmeye başlamış ve hızlı değişim toplumsal ve örgütsel süreçlerin temelinde yer almaktadır. Örgütlerin bu hızla

değişen koşullara adapte olması, sosyal ve çevresel sorumluluk alıp bunu yerine getirmesi için doğru liderlik tarzına ve süreçlerine ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Bhutto vd., 2021). Ekonomik, sosyal, çevresel gibi birçok alanda değişen günümüz şartlarında liderlerin sahip olması gereken özellikler ise Senge'nin (2010) *The Necessary Revolution: Working Together to Create a Sustainable World* eserinde sistem düşüncesi, iş birliği ve adaptasyon nitelikleri temelinde tanımlanmaktadır. Bu üç kavramı da vizyon ve değerlerinin merkezine koyarak takipçilerine empoze edip topluluğun kalıcılığını arttıracak onu uzun vadede başarıya götürecektir ve esasında sürdürülebilirliğini sağlayacak olan liderin kuantum lider tarzını benimsemesi liderlik sürecinin ve örgütün başarılı olmasını sağlayabilir. Çünkü kuantum lider, yedi yetisi sayesinde olayları olduğu görüp ileride olabilecekler için öngörülebilir bulunur ve yenilikçi vizyonuyla çözümler üretmektedir (Shelton ve Darling, 2001). Yine aynı şekilde kuantum liderliğin birbiriyle etkileşim halinde olan sekiz gücünden en temel olan içe odaklanma gücü ile liderler olaylar ve durumlar karşısında neyin doğru ve yanlış olduğuna daha net bir şekilde karar verebilir ve çevresinde olup bitenleri nesnel olarak fark etme gücüne sahip olabilir. Yine bu güçle gerçekçi ve akılcı bir vizyon oluşturabilirler. Doğru bir vizyon ile doğru kararlar alan liderler kapsayıcılık gücüyle insanları sürece dahil ederek, hoşgörü gücüyle de kendisi, etkileşim içinde olduğu kişiler ve olaylar ile de yüzleşme gücünü arttırabilir. Adaptasyon gücü ile lider beklenmedik olaylar ve durumlar karşısında esnek bir tutum sergileyerek ve süreci olumlu bir şekilde yöneterek bunu iş birliği ve dayanışma gücüne dönüştürebilir (Akyürek, 2024). Bu güçlerle bağlı olan saygı, hoşgörü, empati, ileri görüşlülük, vizyon, esneklik ve adaptasyon gibi değerler düşünüldüğünde Senge'nin de bahsettiği toplulukların sürdürülebilirliği için gerekli olan iş birliğini ve değişen şartlara adaptasyonunu gerçekleştirmede (Senge, 2010) bu çalışmadaki bulgular doğrultusunda kuantum liderliğin etkili bir liderlik tarzı olduğunun açıklanması mümkündür.

Kuantum liderlik ile örgütsel sürdürülebilirlik arasında temelde değerler ve vizyona dayalı bir ilişkinin ortaya çıkarılması ile bu çalışma literatürde yer alan önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Dahası, bu çalışma liderlerin, örgütlerin devamlılığı ve başarısı için pratik olarak başvuracakları bir kaynak teşkil edebilir.

Literatürde çok sayıda örgütsel sürdürülebilirlik ile ilgili çalışma mevcuttur (Meadows vd., 2004; Husted, 2005; Vachon, 2010; Varsei vd., 2014; Rahman vd., 2022; Bahadır ve Gürbüz, 2023). Bu çalışmalarda yenilenemeyen kaynakların tüketiminin azaltılıp sürdürülebilir gelecek ve nesiller için yapılması gerekenlere, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarına, kültür ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiye, şirketlerde tedarik zincirleri vb. olmak üzere sürdürülebilirliğe dair konuları incelemişlerdir. Ancak bu çalışmadaki gibi kuantum liderliğin temel dinamiklerinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini kapsamlı biçimde açıklayan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma, kuantum liderliğin temel dinamiklerinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini önceki çalışmaları geniş bir biçimde kapsayarak açıklayan ilk çalışma olması nedeniyle de özgün ve önemlidir. Bu çalışma, elde ettiği bulgularla genelde sürdürülebilirlik, özellikle örgütsel sürdürülebilirlik literatürüne kuantum liderlik özelliklerinin örgütsel sürdürülebilirliğin her boyutunda etkili olabileceğini değerler ve güçler temelinde açıklayarak önemli katkılar sunmaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın kuantum liderliğin

örgütsel sürdürülebilirliği etkileyen ve sürdürülebilirliği arttıran temel değerleri açıklayarak gelecek araştırmalara da yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın Şekil-2 ve Şekil-3'de görülen kavramsal model önerisinde örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması için gereken *saygı*, *hesap verebilirlik*, *dürüstlük*, *azim*, *disiplin* kuantum sıçrama değerleri yer almaktadır. Bu modelde yer alan kuantum sıçrama değerleri ve kuantum liderlik güçleri örgütsel sürdürülebilirlik sürecinin gelişerek devam etmesini sağlayan temel unsurlar olarak yer almaktadır. Örgütlerde var olan durumdan daha üst düzeyde bir var oluş durumuna çıkarak hedef ve vizyona ulaşılması kuantum sıçramasıdır (Kasımoğlu ve Akyürek, 2023). Kuantum örgütlerin sıçrama değerlerinin dayandığı temel vizyon ve değerlerdir.

Saygı: Bireyin kişiliğine saygı duymak, diğer olumlu değerleri de beraberinde getirir ve iletişimi güçlendirir.

Hesap Verebilirlik: Kişinin sorumluluk alması demektir ve kişisel özgürlüğün başlangıcıdır. Bir şeye etki eden olup edilgenlikten kurtulmak anlamındadır.

Dürüstlük: Buradaki dürüstlük kişinin eylemleri ile düşüncelerinin bütünlük oluşturmasını ifade etmektedir. Düşünce, söz, değer ve davranışların birliği dürüstlük değerini oluşturur.

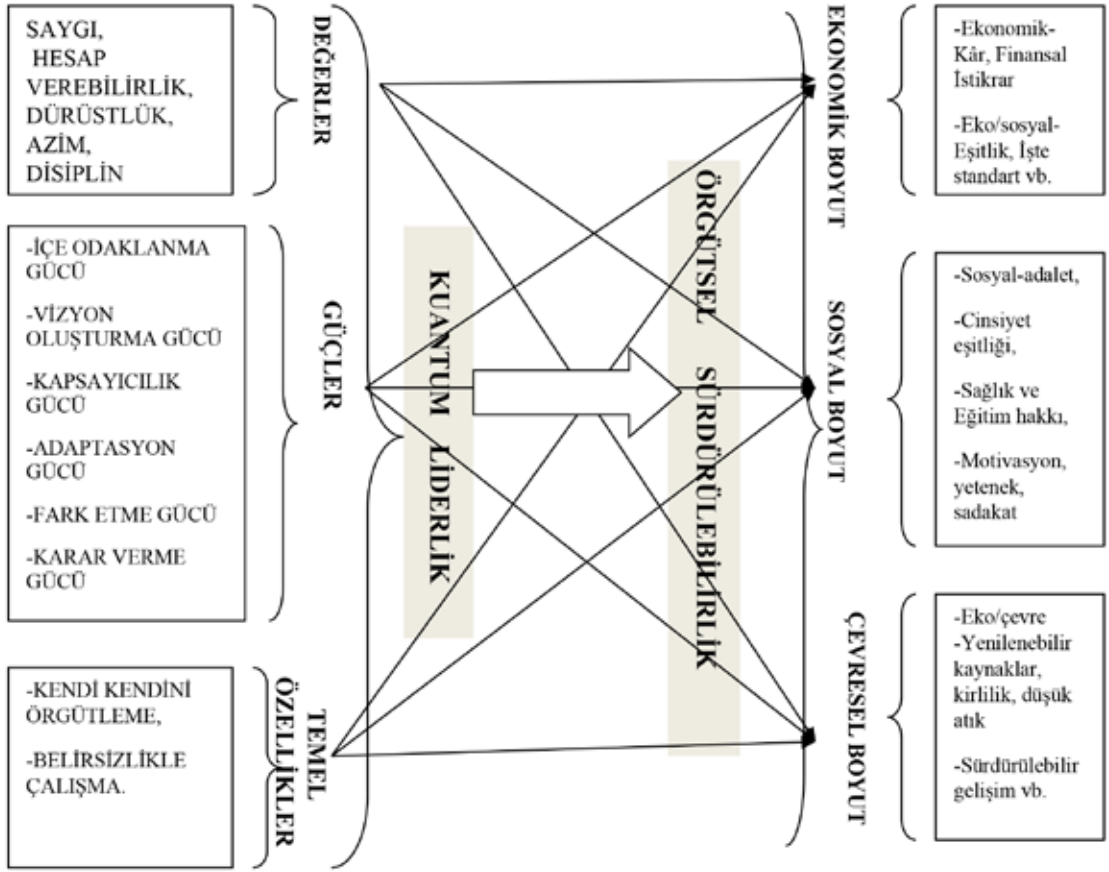
Azim: Kişiyi başarıya ulaştıran şey onun becerisi değil azmidir. Azim ve kararlılık başarı için önemli sıçrama değerleridir.

Disiplin: Disiplin kişisel bir seçimdir ve mecburiyetten dolayı değildir. Disiplin de kişiyi başarıya götüren bir değerdir (Mapes, 2003).

Bu değerler ve kuantum liderin güçleri örgütsel sürdürülebilirlik için bir liderde olması gereken önemli yetilerdir. Örgütsel sürdürülebilirliğin üç boyutundan biri olan sosyal boyut toplumun refahını sağlamayı hedefleyerek toplumsal eşitlik, cinsiyet eşitliği, sosyal ve gelir adaletini, insan haklarını, eğitim, sağlık hizmetleri ve bunlara erişim gibi konuları kapsamaktadır. Örgütlerin özellikle son dönemlerde artan çalışan hakları, iş etiği konularındaki bilinç ve tutumlar nedeniyle ekonomik sürdürülebilirliğin yanında sosyal sürdürülebilirlik boyutuna daha fazla odaklanmaları gereklidir. Çünkü özellikle son yıllarda insanlar hem kendi hayatlarında hem de içinde yaşadıkları toplumda daha iyi bir yaşam sürmeyi talep etmektedirler. Buna bağlı olarak örgüt içi ve dışındaki paydaşların bu talepleri arttığı için örgütlerin sadece ekonomi alanında değil çevresel ve sosyal alanlarda da aksiyon alması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örneğin paydaşların daha temiz bir çevre talebinden dolayı örgütler atıklarını azaltma politikalarına yönelmiş, yenilenebilir kaynak kullanımlarını arttırmaya başlamıştır. Yine aynı şekilde paydaşların örgütlerden sosyal alanlarda etkili olması talebi örgütlerin sosyal sorumluluk projelerine yönelmesine neden olmuştur. Buradan hareketle de örgütsel sürdürülebilirliğin ekonomi, ekoloji sosyal adalet, ahlak felsefesi, stratejik yönetim ve iş hukuku olmak üzere farklı dallara ilişkili olduğu söylenebilir (Wilson, 2003). Sonuçta bu örgütsel niteliklerin artması için etik değerlere daha çok önem verilmesi gerekmektedir. Bu da direkt olarak kuantum liderlik tarzının işlenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle kuantum liderlik, örgütsel sürdürülebilirliğin anahtarı olma özelliğine sahiptir. Bu boyutun iki ana sermayesi toplumsal ve beşeri sermayedir. Örgütlerin esas başarısı bu iki sermayesini genişletip değer katmasıdır. İnsan sermayesi de denilen beşeri sermaye örgütün çalışanlarından oluşmaktadır

ve bu sermayenin başarısı için çalışanların motivasyonu, sadakati ve yeteneğinin artırılması önem arz etmektedir. (Dyllick ve Hockerts, 2002). Dolayısıyla bu örgütsel süreçlerde kuantum liderlik tarzının işlerlik kazanmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu kavramsal model ile kuantum liderlik ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki tam da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda yer alan insan sermayesinin başarısının sağlanmasında kuantum liderlik anlayışı önemlidir. Toynbee (1975) tespit ettiği üzere lidersiz toplumlar yok olmaya muhtaçtır. Bu analiz ile Toynbee toplumsal ve örgütsel sürdürülebilirlik için de bir liderin zorunluluğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Toynbee, 1975; Rahman ve Subaşı, 2023; Epstein vd., 2010)

Buradan hareketle, bu çalışma Toynbee'nin yaklaşımını geliştirerek günümüzün ve gelecek neslin devamı için etkili olabilecek bir liderlik tarzıyla toplumsal ve örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlamayı hedeflemektedir. Literatürde bu amaca uygun olarak farklı kuşaklar ve liderlik algısına dair çalışmalar yeni de olsa ağırlık kazanmaya başlamıştır. (Deardorff ve Williams, 2006; Williams, 2010; Parry, 2011; Levine ve Dean 2012; Bako, 2018; Palalar, Alkan, 2020; Erkut, 2021; Düzgün, 2022). Bu çalışmalarda farklı kuşak mensubu bireylerin liderden beklediği nitelik ve değerler araştırılmış ve onlara uygun liderlik türleri belirlenmeye çalışılmıştır. Deardorff ve Williams (2006)'ın yapmış olduğu çalışmada değerlerin kuantum örgütler için vazgeçilmez yapı taşı olduğu vurgulandığı gibi diğer çalışmalarda da (Fris, ve Lazaridou, 2006; Kasımoğlu ve Akyürek, 2023) liderin etkili hale gelmesinin temelinde süreçlerde etik değerlere aktif olarak işlerlik kazandırması olduğu ortaya konulmaktadır. Bu çalışma kuantum değerlerin önemine dikkat çekerek kuantum liderlik özellikleri, algı, değerler ve vizyon temelinde örgütsel sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarına olumlu etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Kuantum liderlik yaklaşımın sahip olduğu insanın öz değerleri ile örtüşen ve temelde insanın gelişimine fayda sağlayan nitelikleriyle örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda yer alan insan sermayesini güçlendirici etkiye sahip olması söz konusudur. Böylelikle kuantum liderliğin örgütsel sürdürülebilirliği ivmelendiren etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Şekil-3'de görüldüğü gibi örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda yer alan; motivasyon, yetenek ve sadakatten oluşan insan sermayesinin güçlendirilmesi ve başarıya ulaşması için kuantum liderlik tarzının ve kapsadığı değerlerin önemli bir etki yaratabileceğini ifade etmek mümkündür.



Şekil 3. Kavramsal Model: Kuantum Liderlik ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki

Kaynak: Bu çalışma

4.1. Teorik Katkı

Şimdiye kadar örgütlerde sürdürülebilirlik üstüne ekonomi, siyasi, sosyal, çevresel ve yönetsel alanda birçok çalışma mevcuttur (örn. Daly ve Goodland, 1996; Husted, 2005; Vachon, 2010; Varsei vd., 2014; Gürnlü, 2019; Bahadır vd., 2023). Ancak liderlik tarzları ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki üzerine olan çalışmalar görece yetersiz sayıdadır. Bu çalışmalarda modern liderlik türlerinden biri olan sürdürülebilir liderlik tarzı (örn. McCann ve Holt, 2010; Mısırdalı, Yangil, 2016; Mısırdalı, Yangil ve Öztürk, Başpınar, 2022; Liao, 2022) üzerinde durulmuş olsa da özellikle yapısında değerleri ve güçleri barındıran liderlik tarzı olarak kuantum liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki neredeyse hiç incelenmemiştir. İçinde bulunulan çağın belirsizlik, karmaşıklık ve oynaklık gibi özelliklere sahip olması ve bu özelliklerin giderek artan boyutlara ulaşılması nedeniyle çağın bu özellikleriyle başa çıkabilen bir liderlik tarzının teorik ve pratik olarak tartışılması ve işlerlik kazanması gerekmektedir. Nu nedenle bu araştırma önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Ayrıca sonuçlar, örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için uygun uzun ve kısa dönem stratejiler (Kotter ve Cohen, 2012) oluşturmasına katkı sağlayabilir. Bu

yönüyle literatürü destekleyen bulgulara sahiptir.

Bunların yanı sıra bu araştırmanın sonuçları kurumsal sürdürülebilirlik kuramını (Dyllick ve Hockerts, 2002), kuantum liderlik kuramını (Zohar, 1998), kuantum sürdürülebilir örgütlenme kuramını (Dyck ve Graidanus, 2017), belirlenemezlik kuramını (Sánchez, Ron, 2009) desteklemektedir. Belirsizlik ve karmaşıklık süreçlerinde daha çok ihtiyaç duyulan kuantum liderlik özellikleri *belirlenemezlik kuramı* (Sánchez, Ron, 2009) ve *dolanıklık kuramı* ile de paralel özellikler taşıdığından bu kuramları da sosyal düzeyde pekiştirmektedir. Kuantum dolanıklık, basitçe iki nesnenin ilişkisel durumlarının gözlemlenebilir fiziksel özellikleri açısından tanımlandığı ve ayrı uzay/mekânlarda olsalar bile birbirleriyle doğrudan ilişkili olduğu bir olgu olarak tanımlanabilir. Dolanıklığın örgütsel düzeydeki yansıması iş birliği ve iletişimdir. Sosyal kavramda dolanıklık, “bir konu hakkında bir kaygıyı, bir dizi sorunu veya tutkuyu paylaşan ve sürekli etkileşimde bulunarak bu alandaki bilgi ve uzmanlıklarını derinleştiren bir grup insan” olarak ifade edilir. (Wenger vd., 2002, s.4).

Ayrıca kuantum yaklaşımının *kuantum örgütlenme* ve *birbirine bağlılık* özelliklerini ve kuantum sıçrama değerlerinin temeli olan *saygıyı* içermesinden hareketle, kuantum sürdürülebilir örgütlenme kuramı (KSÖK)’nın (Dyck ve Graidanus, 2017) da bu araştırma sonuçlarını desteklediği ve karşılıklı birbirini pekiştirdiğini ifade etmek mümkündür. KÖSK’ün temelinde sürdürülebilirlik için doğal dünyaya saygı göstermek esastır ve bu temel değer ekseninde insanlar, dış merkezli bir odak olmaksızın kendilerini ve toplumu organize edebilirler (Dyck ve Graidanus, 2017).

4.2. Pratik Katkı

Bu araştırmanın sonuçları kuantum liderliğin temel aldığı değerlerin ve güçlerin örgütsel süreçlerde işler hale getirilerek örgütsel sürdürülebilirliğe pratik katkılar sağlayabilir. Örgütsel sürdürülebilirliğin sağlam temellere dayanması için sağlam bir örgüt kültürü yaratılması sürecinde kuantum liderlik sıçrama değerleri önemli bir katkı sağlayabilir. Genelde liderler ve özelde örgüt liderleri buldukları düzeydeki etkileşimlerde saygı, hesap verebilirlik, dürüstlük, azim ve disiplin niteliklerinin hayat bulmasını ve bunun sürekli hale gelmesini sağlayarak örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilirler. Ayrıca politika yapıcılar, üst düzey yöneticiler içe odaklanma, vizyon oluşturma, kapsayıcılık, adaptasyon, fark etme, karar verme, yüzleşme ve dayanışma güçlerini kendi kişisel, örgütsel ve çevresel bakış açısı ve karar verme dengelerini sağlamak için aktif hale getirerek uzun ve kısa vadeli süreçlerde daha doğru ve tutarlı karar verebilir ve etkileşim yaratabilirler. Bu doğrultuda liderler kendileri için bir stratejik rehber oluşturabilirler.

Günümüzde birçok alanda sürdürülebilirlik önemli bir kavram haline gelmiş olup yönetsel alanda da sürdürülebilir örgütler birçok liderin temel vizyon ve hedeflerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu açıdan bu çalışma ortaya koyduğu argüman ile liderlere, liderlik ettiği örgütlerin uzun vadeli ve kalıcı olması için gerekli olan takipçilerin desteğini alabilmesi, onları

da liderlik sürecine dahil edip aynı hedef ve vizyon etrafında birleştirebilmesi için benimsemesi gereken kuantum liderlik değerlerini ve güçlerini benimseyebilirler.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın sınırlılıkları arasında daha fazla kaynağa ulaşarak daha kapsamlı bir çerçeve oluşturulabilmesi olduğunu belirtmek mümkündür. Dolayısıyla bu çalışmada ortaya konan kuantum liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin ve kavramsal modelin daha detaylı tartışılması mümkün olabilir. Yöntemsel sınırlılıklar arasında, bu çalışmada ulaşılan makale türü ve sayısı ile kullanılan anahtar kelime çeşitliliğinin gelecek araştırmalarda arttırılması gerekebilir.

4.4. Gelecek Araştırma Önerileri

Bu çalışmada ortaya konulan Şekil-3'de yer alan Kuantum Liderlik ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Kavramsal Modeli'nin içerdiği boyutlar göz önünde bulundurularak ampirik ve/veya derinlemesine araştırmalar yapılabilir. Örneğin kuantum liderlik temelinde kuantum sıçrama değerlerinin genelde sürdürülebilirliği ve özeld e örgütsel sürdürülebilirliği nasıl güçlendirebileceği üzerine nitel bir araştırma yapılması iç e gömülü bilgileri ortaya çıkararak pratik süreçlerde yeni deneyimler kazanılmasına yol açabilir. Hatta pratik katkıyı artırmak için liderler ve yöneticiler için bir el kitabı oluşturulabilir. Ayrıca, bu değerlerin örgütsel süreçlerde ne derece aktif olduğunun ve süreçlerdeki diğer örgütsel değişkenlerle ilişkilerinin anlaşılması için bu araştırmada ortaya çıkan kavramsal modeldeki boyutları içeren bir ölçek geliştirilebilir.

SONUÇ

Özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik, teknolojik, siyasi, sosyal ve çevresel gelişmelerden dolayı küreselleşme her geçen gün daha da artmaya başlamış ve bu durum gerek özel sektör gerekse kamu sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal alanda yaşanan sorunlara neden olmaktadır. Ekonomik, çevresel ve sosyal sorunlarla mücadele etme ve özünde kaynakların kıt olması prensibine dayanan sürdürülebilirlik günümüzde insanlığın ve doğanın bekası için önemli bir sorunsal haline gelmiştir. Yönetim bilimleri alanı incelendiğinde birçok düşünürün de geçmişten bu yana bahsettiği ve günümüz dünyasında da önemli sorunlardan biri olan liderliğin, içinde bulunulan süreçte yeni paradigmalara ışığında geliştirilmesi elzem hale gelmiştir. Bu araştırmanın sonuçları da kuantum liderlik niteliklerinin genelde sürdürülebilirliğin ve özel olarak örgütsel sürdürülebilirliğin boyutlarını olumlu yönde etkileyebileceğini ortaya çıkararak bu bakış açısını desteklemektedir. Çağımızın belirsizlik ve karmaşıklık temelinde hızla gelişen sorunlarının çözümünde temel nitelikleri, barındırdığı değerler ve güçlerle kuantum liderlik yaklaşımının

insanlığın kendisini daha iyi tanınmasında ve en önemlisi de bekasının sağlanmasında yaşamsal etkiler yaratabilme gücüne sahip olduğunu açıklamak mümkündür.

Örgütlerin samimi olarak sosyal sorumluluğa sahip olmak için gayret göstermeleri gerekiyorsa, kuantum liderlik temelinde bakış açısına sahip olmalı ve bu doğrultuda bir örgüt kültürü yaratmaya çalışmalıdırlar. Çünkü sürdürülebilir örgüt kültürünün temelinde yatan değerler ile kuantum liderlik değerleri bir bütünlük taşımaktadır.

Buna göre kuantum liderliğin özelliklerinin temelinde vizyon ve değerler yapıtaşı olduğu için bu liderlik tarzı, örgütsel sürdürülebilirliği her aşamada ve nihai olarak olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışmada oluşturulan kavramsal model çerçevesinde örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda yer alan motivasyon, yetenek ve sadakatten oluşan insan sermayesinin başarısı için kuantum liderlik tarzının kapsadığı değerlerin sosyal sermayeyi güçlendirecek niteliklere sahip olduğu da açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Böylece kuantum liderlik tarzının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki olumlu etkisi ortaya konularak bu liderlik tarzının örgütsel sürdürülebilirliğin her boyutu için önemli ve gerekli olduğu açığa çıkmıştır. Bu doğrultuda bu araştırma, liderlik ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki temelinde yazındaki boşluğun doldurulması adına gelecek araştırmalar için ışık tutulmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın sonuçları örgütsel sürdürülebilirliğe bir katkı olarak yöneticilere kuantum liderlik tarzının benimsenmesi ve hayata geçirilmesi için öngörüler içerebilir.

KAYNAKÇA

- Ackoff, R. L. (1993). Idealized Design: Creative Corporate Visioning. *Omega, Elsevier*, 21(4), 401-410, 09 Ocak 2024 tarihinde <https://ideas.repec.org/a/eee/jomega/v21y1993i4p401-410.html> adresinden erişimi sağlanmıştır
- Akyürek, S. S. (2024). A Conceptual Study On Quantum Leadership: A New Intrapersonal Powers-Environmental Forces Balance Model (IPEFB Model). *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 24(2), 473 – 494. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1360243>
- Almunawar, M. N. ve Low, K. C. (2014). *Corporate Social Responsibility in Asia*. London: Springer.
- Arndt, H.W. (1987) *Economic Development: The History Of An Idea*. Chicago: University of Chicago Press,
- Avery, G. C. ve Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance. *Strategy and Leadership*, 39(3), 5-15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Bahadır, E. C. ve Gürbüz, A. O. (2023). Sürdürülebilir Kalkınmadan Kurumsal Sürdürülebilirliğe: Teorik Değerlendirme. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(12), 131-141. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1328465>
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi*, 4 (7), 138-172. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.345364>
- Bako, M. (2018). Different Leadership Style Choices, Different Generations. *Prizren Social Science Journal*, 2 (2), 127-143. 09.03.2024 tarihinde <https://prizrenjournal.com/index.php/PSSJ/article/>

view/46 adresinden erişimi sağlanmıştır.

- Bakan, İ.ve Bulut, Y. (2011). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (31), 151-176. 02.05.2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusiyasal/issue/605/6084> adresinden erişilmiştir.
- Ballı, A. (2019). Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Girişimcilik Ve Türkiye'de Sürdürülebilir Girişimcilik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(29), 464-483. <https://doi.org/10.20875/makusobed.586555>
- Barbier, E.B. (2007). Frontiers and Sustainable Economic Development. *Environmental and Resource Economics*, 37(1), 271-295. <https://doi.org/10.1007/s10640-007-9120-9>
- Barbier E.B. (1987) The Concept of Sustainable Economic Development. *Environmental Conservation*, 14(2), 101-110. <https://doi.org/10.1017/S0376892900011449>
- Barile, S., (2024). Exploring the Softshades of Sustainability: Evidence From Italian Companies. *The TQM Journal*, 36 (3), 785-811. 20.05.2024 tarihinde <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1754-2731> adresinden erişilmiştir.
- Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., ve Dhir, A. (2021). Green Inclusive Leadership and Green Creativity in the Tourism And Hospitality Sector: Serial Mediation of Green Psychological Climate and Work Engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1867864>
- Bilderback, S., (2023). Integrating Training for Organizational Sustainability: The Application of Sustainable Development Goals Globally. *European Journal of Training and Development*, 47(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0005>
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1982). A Comparative Analysis Of Situationalism and 9,9 Management by Principle. *Organizational Dynamics*, 10(4), 20-43. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90027-4](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(82)90027-4)
- Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H. M. ve Marto, J. (2019). A Step Forward on Sustainability in the Cosmetics Industry: A Review. *Journal of Cleaner Production*, 225(1), 270-290. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.255>
- Borim, De, Souza, R., Balbinot, Z., Travis, E.F., Munck, L., ve Takahashi, A.R.W. (2015). Sustainable Development and Sustainability as Study Objects for Comparative Management Theory. *Cross Cultural Management*, 22(2), 201-235. <https://doi.org/10.1108/1536-541211273856>
- Boyer, R., H., W, Peterson N., D, Arora, P. ve Caldwell, K. (2016). Five Approaches to Social Sustainability and an Integrated Way Forward. *Sustainability*. 8(9), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su8090878>
- Brown, M., E., Treviño, L., K. ve Harrison, D., K. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Brundtland Komisyonu (1987). World Commission on Environment and Development Report. 08.05.2024 tarihinde <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future>.

- pdf adresinden erişim sağlanmıştır.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper-Row.
- Carson R. (1962). *Silent Spring*. London: Penguin Books.
- Chell, J. (1995). Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership. A Summary Of A Master's Project. SSTA Research Centre Repor. 15.05.2024 tarihinde <https://saskschoolboards.ca/wp-content/uploads/95-14.htm> adresinden erişilmiştir.
- Çiçeklioğlu, H. (2023). Sürdürülebilir Liderliğin Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve İş-Aile Çatışması Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması. *Turizm Ekonomi Ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 119-133. 21.05.2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/turek/issue/78710/1307222> adresinden erişilmiştir.
- Cowan, D., Dopart, P., Ferracini, T., Sahmel, J., Merryman, K., Gaffney, S. ve Paustenbach, D. (2010). A Cross-Sectional Analysis of Reported Corporate Environmental Sustainability Practices. *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, 58(3),524-538. <https://doi.org/10.1016/j.yrtph.2010.09.004>
- Dasborough, M., T. ve Ashkanasy, N. (2002). Emotion and Attribution of Intentionality in Leader–Member Relationships. *The Leadership Quarterly*. 13(5), 615-634. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9).
- Deardorff, D. S. ve Williams, G. (2006). *Synergy Leadership in Quantum Organizations*. New York: Fesserdorff
- Demir, C., Yılmaz, M., K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129 – 152. 03.05.2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uafid/issue/21589/231821> adresinden erişilmiştir.
- Derue, D. S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., Humphrey, S.E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dobbins, G. H. ve Platz, S. J. (1986). Sex Differences in Leadership: How Real are They? *Academy of Management Review*, I, 118-127. doi:10.1177/107179199500200110
- Düzgün, A. (2022). Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Beklentisi Arasındaki İlişki. *Erciyes Akademi*, 36(1), 408-431. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1077762>
- Dyck, B., Greidanus, S.,N. (2016). Quantum Sustainable Organizing Theory: A study of Organization Theory as if Matter Mattered. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 32-46. <https://doi.org/10.1177/10564926166656>
- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Elkington J. (1993). Coming Clean: The Rise and Rise of the Corporate Environmental Report. *Business Strategy and the Environment*, 2 (2), 42–44. doi: 10.1002/bse.3280020204
- Epstein, M.J., Buhovac, A.R. ve Yuthas, K. (2010). Impelementing Sustainability: The Role of Leadership and Organizational Culture. *Strategic Finance*. 06.06.2024 tarihinde <http://www.ef.uni-lj.si/>

- docs/osebnestrani/Epsteinetal.4-2010.pdf adresinden erişim sağlanmıştır.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Kamacı, M. C. (2008). Quantum Leadership Paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868. 13.05.2024 tarihinde [chrome-extension://efaidnbmnnpbceajpcglclefindmkaj/https://www.idosi.org/wasj/wasj3\(6\)/1.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnpbceajpcglclefindmkaj/https://www.idosi.org/wasj/wasj3(6)/1.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Şenaras, A. E. ve Sezen, H. K. (2017). Sistem Düşüncesi. *Journal of Life Economics*, 4(1), 39-58. <https://doi.org/10.15637/jlecon.187>
- Erkut, B. (2021). On the Relationship Between Generation Z, Corporate Entrepreneurship and Leadership. *Mecmua*, (11), 399-416. <https://doi.org/10.32579/mecmua.877414>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Fris, J., Lazaridou, A. (2006). An Additional Way of Thinking About Organizational Life and Leadership: The Quantum Perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48(5), 1-29. 20.05.2024 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/264160294_An_Additional_Way_of_Thinking_About_Organizational_Life_and_Leadership_The_Quantum_Perspective adresinden erişilmiştir.
- Ghimire, B., J. (2023). Three Pillars of Sustainable Development: Challenges versus Achievements. *Journey for Sustainable Development and Peace Journal*, 1(2), 132-146. <https://doi.org/10.3126/jsdpj.v1i02.58266>
- Glaeser, B (1984) *Ecodevelopment: Concepts, Projects, Strategies*. New York: Pergamon Press,
- Gokten, S., Ozerhan, Y. ve Okan Gokten, P. (2020). The Historical Development of Sustainability Reporting: A Periodic Approach. *the Theoretical Journal of Accounting*. 107(160), 99-118. doi:10.5604/01.3001.0014.2466
- Goodland, R. and Daly, H. (1996). Environmental Sustainability: Universal and Non-Negotiable. *Ecological Applications*, 6(4), 1002-1017. <https://doi.org/10.2307/2269583>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press:
- Gürer, A. (2019). 21. *Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Gürünlü, M. (2019). Sürdürülebilirlik ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: BİST Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (84), 177-190. <https://doi.org/10.25095/mufad.625803>
- Gürsel, M. (2022). 21. *Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları Kuantum Liderlik ve Odaklanmış Liderlik*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Golubeva, O., (2022). Sustainability and Technology: The Contribution of “Managerial Talk” to the Three Pillars Framework. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 35(9), 412-441. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2021-5462>
- Hacking, I. (1983). Nineteenth Century Cracks in the Concept of Determinism. *Journal of the History of Ideas*, 44(3), 455–475. <https://doi.org/10.2307/2709176>
- Haris, I., Budiman, A., A. ve Haris, K. (2016). Exploring Quantum Perspective in School Leadership: A Review Of Effective Principal Leadership in the Changing Nature of School Management.

- International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 2(4), 38-53. 17.05.2024 tarihinde <https://doaj.org/article/3b8173d4e7354f21a1a1b2f8fdb2edb1> adresinden erişilmiştir.
- Husted, B., W. (2005). Culture and Ecology: A Cross-National Study of the Determinants of Environmental Sustainability. *Management International Review*, 45(3), 349-371.16.05.2024 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/286974303_Culture_and_Ecology_A_Cross-National_Study_of_the_Determinants_of_Environmental_Sustainability adresinden erişilmiştir.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Jr. Schermerhorn, J.R., Hunt, J. G., Osborn, R.N. ve Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior* 11th Edition, Ohio, USA: John Wiley ve Sons, Inc., 2011. 10 Nisan 2024 tarihinde <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> adresinden erişim sağlanmıştır
- Katz D. ve Kahn R., L. (1952). Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. 20.05.2024 tarihinde chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.isr.umich.edu/pubFiles/historicPublications/Leadership_701_.PDF adresinden erişilmiştir.
- Kasımoğlu, M. ve Akyürek, S. S. (2023). *Değişimi Yönetmek ve Liderlik Ruhu*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Ketprapakorn, N. ve Kantabutra, S. (2019). Culture Development for Sustainable SMEs: Toward a Behavioral Theory. *Sustainability*, 11 (9), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su11092629>
- Keskinkılıç Kara, S., B. (2013). Yeni Bilim ve Liderlik. *Akademik Bakış Dergisi*, 34 (1), 123-135. 12.05.2024 tarihinde https://www.academia.edu/22640295/YENI_BILIM_VE_LIDERLIK adresinden erişilmiştir.
- Koontz, H., O'Donnell, D., ve Weihrich, H. (1984). *Management*. Eighth Edition. London, United Kingdom: Mc Graw-Hill, Inc.
- Kotter, J. P. ve Cohen, D. S. (2012). *The Heart Of Change*. Harvard: Harvard Business Review Press
- Lenssen, G., Tyson, S., Pickard, S. ve Bevan, D. (2009), Corporate Responsibility and Sustainability: Leadership and Organizational Change. *Corporate Governance*, 9(4), 1-14. <https://doi.org/10.1108/cg.2009.26809daa.001>
- Levine, A. ve Dean, D. R. (2012). *Generation on a Tightrope: A Portrait of Today's College Student*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liao, Y. (2022). Sustainable Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw- Hill Company.
- Mapes, James, J.(2003). *Quantum Leap Thinking : An Owner's Guide to the Mind*. Illinois: Sourcebooks, Inc.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Meadows D. H., Meadows D.L., Randers J. ve Behrens W.W. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books.
- Meadows, D., Randers, J. ve Meadows, D. (2004). *Limits to Growth: The 30-Year Update*, Chelsea: Chelsea

Green Publishing.

- Mebratu, D. (1998). Sustainability and Sustainable Development: A Historical and Conceptual Review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6), 493-520. [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(98\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(98)00019-5)
- Mert, G. ve Gündoğmuş, B. (2019). Örgüt Çalışanlarında Kuantum Organizasyon Algısının Araştırılması. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 6 (39), 1734-1757. <https://doi.org/10.26450/jshsr.1276>
- McCann, J.,T. ve Holt, R.,A. (2010). Defining Sustainable Leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210. <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032561>
- Mısırdalı, Yangil, F. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.10.05.2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/26800/283336> adresinden erişilmiştir.
- Mısırdalı, Yangil, F. ve Öztürk, Başpınar, N. (2022). Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Tarzının Sürdürülebilir Liderlik Açısından Değerlendirilmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 323-350. <https://doi.org/10.53306/klujfeas.1107008>
- Munck, L. ve Tomiotto, F., M. (2019). Sustainability in Organizational Context Reflections on the Meanings Attributed to the Decision-Making Process And Its Strategic Implications at Itaipu. *Revista de Gestão*, 26(1), 22-38. <http://dx.doi.org/10.1108/REG-03-2018-0040>
- Khan, Z. A., Nawaz, A., ve Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*. 16, 1-7. 05.05.2024 tarihinde <https://www.researchgate.net/publication/293885908> adresinden erişilmiştir.
- Newton, I. (1729). *Mathematical Principles of Natural Philosophy II The System of the World*. London, England: University of California Press, Ltd.
- Palalar, Alkan, D. (2020). İşgücünün Değişen Yüzü Z Kuşağı Ve Kuşağın Lider Algısı. *Business Economics and Management Research Journal*, 3(2), 129-140.14.05.2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bemarej/issue/58484/795296> adresinden erişilmiştir.
- Rahman, H. ve Subaşı, S. (2023). İmam Gazâlî'nin Düşüncesinde Siyaset ve Devlet. *Enderun*, 7(2), 313-332. <https://doi.org/10.59274/enderun.1358697>
- Rahman, M., Wahab, S. A., ve Latiff, A. S. A. (2022). Definitions and Concepts of Organizational Sustainability: A Literature Analysis. *Society and Sustainability*, 4 (2), 21-32. <https://doi.org/10.38157/ss.v4i2.496>
- OECD (2001). *OECD Environmental Strategy for the First Decade of the 21st. Century*. 15.05.2024 tarihinde <https://web-archiv.eocd.org/2012-06-15/169210-1863539.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Öznel, A., Köse, M. S. ve AYTEKİN, G. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 32-44. <https://doi.org/10.7596/taksad.v1i4.85>
- Page, M., McKenzie, J.,E., Bossuyt, P.,M., Boutron, I., Hoffmann, T.,C., Mulrow, C.,D., Shamseer , L., Chou, R., Glanville, J., Lalu, M., Li, T., McDonald, S., Stewart, L. ve Moher , M. (2021). The

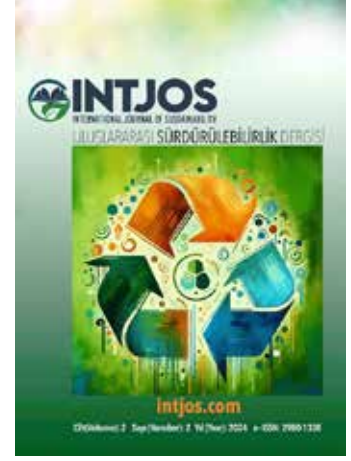
- PRISMA 2020 Statement: an Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews. *BMJ*, 372(71), 1-36. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parry, E. ve Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13 (1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Popper, M. (2004). Leadership as Relationship. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 34, 107-125. doi:10.1111/j.0021-8308.2004.00238.x
- Purvis, B., Mao, Y. ve Robinson, D. (2019). Three Pillars Of Sustainability: In Search of Conceptual Origins. *Sustainability Science*, 14(1), 681–695 <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 21,(4), 8-17. 10.05.2024 tarihinde <https://www.semanticscholar.org/paper/3-D-management-style-theory-Reddin/3c38d9196b5559b7d96c6740894e1ff42790e39b> adresinden erişilmiştir.
- Sánchez, Ron J. M. (2009). *Memories of Old Times: Schlick and Reichenbach on Time in Quantum Mechanics*. In Muga J. G., Ruschhaupt A., del Campo A. (Eds.), *Time in Quantum Mechanics*, 2, 1-13. Berlin: Springer.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered*. London: Blond ve Briggs
- Senge, P.M. (2010). *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*. New York: Doubleday Publishing.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Shamir, B., Howell, J., M. (1999). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- Shartle, C. L. (1957). *Executive Performance and Leadership*. London: Staples Press
- Shelton, C. K., Darling, J. R. (2001). The Quantum Skills Model in Management: A New Paradigm To Enhance Effective Leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*, 22(6), 264-273. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110403196>
- Shelley, A., Kirkpatrick, S.A., ve Locke, E.A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*, 5, 48-60. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274679>
- Sivaruban, S., (2021). A Critical Perspective of Leadership Theories. *Business Ethics and Leadership*, 5(1), 57-65. [http://dx.doi.org/10.21272/bel.5\(1\).57-65.2021](http://dx.doi.org/10.21272/bel.5(1).57-65.2021).
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press. 10 Şubat 2024 tarihinde <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=975538> adresinden erişim sağlanmıştır.
- Torunoglu, E. (2004). Sürdürülebilir Kalkınma Paradigması Üzerine Ön Notlar, TÜBİTAK Vizyon 2023 Panel İçin Notlar. 10.05.2024 tarihinde https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/esk/EK-16.pdf adresinden erişilmiştir.

- Tüm, K. (2014). Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5 (1), 58-81.11.05.2024 tarihinde <https://www.idealonline.com.tr/IdealOnline/lookAtPublications/paperDetail.xhtml?uId=30665> adresinden erişilmiştir.
- Toynbee, A. (1975) *Tarih bilinci*. İstanbul: Bateş Yayınları.
- Vachon, S. (2010). International Operations and Sustainable Development: Should National Culture Matter? *Sustainable Development*, 18(6), 350-361. <https://doi.org/10.1002/sd.398>.
- Varsei, M., Soosay, C., Fahimnia, B. ve Sarkis, J. (2014). Framing Sustainability Performance Of Supply Chains with Multidimensional Indicators. *Supply Chain Management*, 19(3), 242-257. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0436>
- Vuuren, V. ve Kruijf, H. (1998). Following Sustainable Development in Relation to the North-South Dialogue: Ecosystem Health and Sustainability Indicators. *Ecotoxicology and Environmental Safety*, 40(1), 4-14. <https://doi.org/10.1006/eesa.1998.1635>
- Wenger, E., McDermott, R. ve Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press
- Werner, I. (1988). *Leadership Skills for Executives*. New York: American Management Association, Extension Institute.
- Williams, S. (2010). Welcome to Generation Z. *B and T Magazine*, (60), 27-31. Erişim adresi:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf> Erişim Tarihi:20.04.2024
- Wilson, M. (2003) Corporate Sustainability: What is It and Where does It Come from? *Ivey Business Journal*, 20.05.2024 tarihinde <https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/>adresinden erişilmiştir.
- Yavuz, A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63 – 86. Erişim 13 Mart 2024 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/183283> adresinden sağlanmıştır.
- Yukl, G. (2008). The Importance of Flexible Leadership. In *Robert B. Kaiser (Chair), The importance, assessment, and development of flexible leadership*, Practitioner forum presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, April, 2008. San Francisco, CA.
- Yunlong, C ve Smit, B. (1994). Sustainability in Agriculture: A General Review. *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 49(3), 299–307. [https://doi.org/10.1016/0167-8809\(94\)90059-0](https://doi.org/10.1016/0167-8809(94)90059-0)
- Zohar, D. (1998). (Çev: Dicleli, Z.) *Aklı Yeniden Kurmak*. Türk Henkel yayınları: İstanbul

INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14008146>

INTJOS 2024; 2 (2) :133-146



BIST30 Endeksindeki Kurumların Sürdürülebilirlik Uyum Raporlarının İncelenmesi

Examining the Sustainability Compliance Reports of Institutions in the BIST30 Index

- Dr. Öğr. Üyesi Gülcan AYRAL
Üsküdar Üniversitesi
gulcanayral@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2744-3314>

ÖZET

Günümüzde kurumların başarısı sürdürülebilirlikleri açısından sadece finansal durumuna göre değil, çevresel ve sosyal faaliyetlerine göre de değerlendirilmektedir. Borsa sürdürülebilirlik endekslerinin içinde yer alan kurumlar bu tür faaliyetlerini düzenli aralıklarla, belli kriterler doğrultusunda raporlamakta ve yayınlamaktadır. Böylece, performans ölçen bu endeksler sayesinde yatırımcılar ile diğer paydaşlar piyasanın ve kurumların durumunu takip edebilmektedirler.

Bu çalışmanın amacı, Borsa İstanbul'da yer alan kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarının incelenerek araştırmacılara, yatırımcılara ve kendi sürdürülebilirlik uygulamalarını gerçekleştirmek isteyen işletmelere bir referans çalışma sunmaktır. Bu sebeple BIST30 endeksinde yer alan 30 kurumun sürdürülebilirlik uygulamaları içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Kurumların iş

Kaynak gösterimi için:

AYRAL G.. (2024). BIST30 Endeksindeki Kurumların Sürdürülebilirlik Uyum Raporlarının İncelenmesi; International Journal of Sustainability -INTJOS, c.2 s.2 ISSN: 2980-1338

alanları, sektörleri, varlıkları, faaliyet merkezleri, sürdürülebilirlik uygulama performans kriterlere ve değerlendirme yöntemleri soruları cevaplanmıştır. Elde edilen bilgiler, sürdürülebilirlik genel, çevresel ve sosyal uygulamalarına yönelik oluşturulan performans puanlanmasıyla birlikte analiz edilmiştir. Sonuçta genel olarak, BIST30 kapsamında olan, finansal gücü yüksek, önemli sektörlerde faaliyet gösteren, büyük şehirlerde bulunan kurumların, sürdürülebilirlik uygulamalarını sistemli bir şekilde gerçekleştirdikleri, raporlamalarını düzgün ve detaylı bir şekilde yaptıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik raporlamaları, sürdürülebilirlik uygulamaları, içerik analizi, borsa endeksi, BIST30.

GİRİŞ

Kurumsal sürdürülebilirlik, 1987’de Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından “gelecek nesillerin ihtiyaçlarını giderme olanağını tehlikeye atmadan, bugünün ihtiyaçlarının giderilmesi” şeklinde tanımlanmıştır. Kurum sürdürülebilirlik çalışmalarıyla kendi sürekliliğini ve itibarını sağlarken, yatırımcılar, müşteriler, toplum gibi tüm paydaşlar tarafından da şeffaf bir şekilde izlenebilir olmayı sağlamaktadır. Araştırmada kurumların başarısında önemli yeri olan sürdürülebilirlik faaliyetleri, BIST30 kurum verilerini baz alarak “içerik analizi” yöntemiyle analiz edilmiştir. Kurumların sektörleri, finansal yapısı, merkezi, sürdürülebilirlik ilkelerine uyum durumu, raporlama periyotları, veri güvenilirliği konularını ortaya çıkartılmıştır. Bu araştırmanın amacı, yatırımcılara, araştırmacılara, kurumlara yol gösterecek bir referans çalışma sunmaktır. Çalışma literatür tarama kısmı ile başlamıştır. Sonrasında amaç, kapsam, tür, örneklem, veri toplama yöntemi, süreç, veri analizi alt başlıkları ile araştırma kısmı gelmektedir. Bu kısmı bulgular ve nihayet sonuç ve öneriler kısmı takip etmektedir.

1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE BIST30 UYUM RAPORLARI

Kurumsal sürdürülebilirlik, yönetsel kararların ve yatırım stratejilerinin uygulanmasında, kurumun sadece kendinin ve mevcut paydaşlarının değil, gelecek nesillerin de menfaatlerini düşünerek, sosyal, çevresel ve ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirme, fayda yaratma yaklaşımıdır (Ayrıl, 2021; Ayrıl ve Saracel, 2022). Sürdürülebilirlik uygulamaları kurum stratejilerinin önemli bir parçası ve değeridir (Signitzer ve Prexl 2008, s.2). Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarıyla uzun vadeli doğru ve etkin adımlar atmak için, ekonomik, sosyal ve çevresel konular bir arada değerlendirilmektedir (Garriga ve Mele, 2004. S.61). Ekonomik sürdürülebilirlik, karlılık, büyüme, güçlü bir finansal yapıya sahip olma ile sağlanabilirken, çevresel sürdürülebilirlik, kurumun faaliyetlerinde çevreye zarar vermemesi, doğal kaynakları koruması, çevreyi kirletmeden, temiz bir çevre için çalışmasıyla kendini gerçekleştirebilmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik ise, kurumun başta çalışanları ve müşterileri olmak üzere içinde bulunduğu toplumdaki tüm paydaşlarının yaşam, çalışma, eğitim, sağlık vb koşullarının iyileştirilmesi konusunda yaptığı faaliyetlerle

kendisini göstermektedir. Sürdürülebilirlik genellikle üç farklı şekilde ele alınmaktadır. Birincisi, dar bir bakış açısıyla evresel konuları baz alan yaklaşımdır. İkincisi üçlü raporlama sistemiyle birlikte ele alınan, “Üç P” (kar, insan, gezegen / profit, people, planet) yaklaşımıdır. Üçüncüsü ise, iş sürekliliğinin esas alındığı yaklaşımdır (Asif vd., 2011, s. 354). Günümüzde genellikle ekonomik, sosyal ve çevresel üç boyutu temel alan ikinci yaklaşım kabul görmektedir. 1997 yılında John Elkington tarafından “Triple Bottom Line” kavramı ile geleneksel muhasebenin anlamını genişleterek, finansal faaliyetlerle beraber sosyal ve çevresel faaliyetlerin performansını da değerlendiren bir yapı geliştirmiştir. Bu yeni performans değerlendirme sistemine göre, üç alandan birinde yeteri kadar başarılı olamamak tüm kurum operasyonlarını ve sürekliliğini tehlikeye atmaktadır. Yaklaşımın temel hedefi kurumların uzun dönemde ekonomik, sosyal ve çevresel alanda tüm paydaşlar ve toplum için yarar sağlamasıdır. (Aras, Sarıoğlu, 2015, s. 23-25)

İşletme sürdürülebilirlik performanslarını kendileri tarafından da dış kurumlar tarafından da değerlendirilmektedir. Borsaya açık şirketler sürdürülebilirlikle ilgili ekonomik, çevresel ve sosyal uygulamalarının değerlendirmelerini raporlamakla yükümlüdür. Borsa endeksi, bir ülkede yer alan borsa performansını ölçen sistemdir. Baz alınan bir grup kurumun hisse senetleri üzerinden hesaplanmaktadır. Ülkemizde bulunan Borsa İstanbul’da (BIST) 53 endeks bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, BIST 100, BIST 50, BIST 30, BIST Banka, BIST Sanayi, BIST Hizmetler, BIST Teknoloji endeksleridir. Bu endeksler sayesinde yatırımcılar ilgili endeks grubundaki şirketlerin performansını izleme ve karşılaştırma imkânı bulur (Denizbank, 2024). Bu çalışmada BIST 30 endeksinde yer alan 30 kurumun sürdürülebilirlik uygulamaları ve finansal raporları, araştırma yöntemlerinden “içerik analizi” yöntemiyle incelenmiştir. Böylece ülkenin önde gelen kurumlarının sektörleri, mali yapıları, faaliyetleri belirlenmiş, 2023 ve 2024 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik uygulama raporlarında genel, çevre ve sosyal alandaki sürdürülebilirlik uygulama değerlendirmeleri analiz edilmiştir. Yapılan araştırmayla akademik çalışmalara, yatırımcılara, iş dünyasında sürdürülebilirlik konusunu önemseyen ve bu konuda çalışma yapmak isteyen kurumlara referans niteliğinde bir çalışma sunmak hedeflenmiştir.

2. ARAŞTIRMA

Çalışmanın amacı BIST30 İndeksinde yer alan kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarını inceleyerek, araştırmacı, yatırımcı ve kurumlara karar ve uygulamalarında yol göstermektir. Bu amaçla kurumların içinde yer aldıkları sektör, varlık yapısı, merkezleri, sürdürülebilirlik uyum değerlendirme kriterleri ve yöntemleri ortaya çıkartılarak sunulmuştur. Araştırmada soruları şunlardır:

1. BIST30 Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan kurumlar hangileridir?
2. BIST30 endeksi kurumları hangi sektör içinde yer almaktadır?
3. BIST30 kurumları hangi yıllarda /periyotlarda sürdürülebilirlik uyum raporu yayınlamışlardır?
4. BIST30 kurum uyum raporları için kanıt gösterilmiş midir?

5. BIST30 endeksi kurumlarının finansal varlık yapıları nasıldır?
6. BIST30 içinde yer alan kurumların merkezlerinin dağılımı nasıldır?
7. BIST30 endeksinde yer alan kurumların sürdürülebilirlik uyum durumları nasıldır?

2.1. Araştırma Türü

Bu araştırmanın nitel, betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırma, olguların, olayların, kurumların ve alanların ne olduğunu açıklamaya, tasvir etmeye çalışan bir araştırma modelidir. Böylece araştırılan şeyi oluşturan parçalar, alt sistemler iyi gözlenerek, anlaşılabilir sınıflandırılıp aralarındaki ilişkiler ortaya koyulabilir, konu hakkında genellemeler yapılabilir (Kaptan, 1998; Yıldırım ve Şimşek, 2018).

2.2. Araştırma Örnekleme

Araştırmada “amaçlı örnekleme” yöntemi kullanılmış, Borsa İstanbul’un BIST30 endeksinde yer alan 30 kurum incelenmiştir (Tablo 1). Amaçsız (olasılıklı) ve amaçlı (olasıksız) iki temel örnekleme yönteminden nitel çalışmalarda daha çok kullanılan amaçlı örnekleme, kısıtlı kaynakların en verimli ve etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Bu örnekleme yöntemi, ilgilenilen konu hakkında bilgili ve deneyimli bireylerin ya da grupların tanınması ve seçilmesini içerir. (Coyne, 1997; Liamputtong, 2013; Yağar ve Dökme, 2018).

2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Bu çalışmanın veri toplama yöntemi “doküman incelemesi” dir. Söz konusu çalışmada Borsa İstanbul’un BIST30 endeksinden ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) web sitesinde yer alan sürdürülebilirlik uyum raporlarından faydalanılmıştır.

Borsa İstanbul (BIST) Birleşmiş Milletler’in (BM) ortaya koyduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda, kurumların stratejileri ve süreçleri ile entegre sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin raporları 2014 yılından bu yana paylaşmaktadır (BIST, 2024) . Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) ise, sermaye piyasası ve Borsa mevzuatına göre elektronik imzalı olarak, kamuya açıklanması gereken bilgilerin duyurulduğu elektronik sistemdir. KAP sisteminin amacı tüm tarafların eksiksiz, doğru, açık ifade edilmiş güncel ve arşiv bilgilere erişimi sağlamaktır (KAP, 2024).

BIST30 Endeksi içinde yer alan kurumların sürdürülebilirlik raporları sekmesine bakıldığında “sürdürülebilirlik raporları” ve “sürdürülebilirlik uyum raporları” yer aldığı gözükmektedir. Bu çalışma özelinde kurumların direkt sürdürülebilirlik uygulamaları uyumunu gösterdiği için uyum raporları incelenmiştir. Sürdürülebilirlik uyum raporunun baş kısmında verilerin hangi yıla ait olduğu, raporun gönderim tarihi, periyodu gibi genel bilgiler bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik

ifadelerinin uyum durumu “evet”, “kısmen”, “hayır”, “ilgisiz” kavramları ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada bu doğrultusunda evet için 1, kısmen için 0.5, hayır için 0 puanı kullanılmıştır. “İlgisiz” olarak işaretlenen her bir ifade adedi toplam ifade/kriter sayısından çıkartılmıştır. Yani değerlendirme ilgisiz ifadeler çıkartıldıktan sonraki toplam ifade adedi üzerinden hesaplanır. Örn: Çevre alt kriterleri 24 ifadeden oluşmaktadır. Bir kurum için üç ilgisiz ifade değerlendirilmişse 21 sayısı baz alınarak puanlama 24 değil 21 ifade üzerinden hesaplanarak 100’lük puan sistemine çevrilmektedir.

Uyum raporunda şu ana ilkeler ve alt başlık değerlendirme kriterleri yer almaktadır: “Genel İlkeler” başlığı altında; “Strateji-Politika-Hedefler”, “Uygulama / İzleme”, “Raporlama”, “Doğrulama” şeklinde dört alt başlık bulunmaktadır. İkinci kısım 24 maddeden oluşan Çevresel İlkelerdir. Üçüncü kısım Sosyal ilkelerdir. Bu ana başlık altında, “İnsan Hakları ve Çalışan Hakları”, “Paydaşlar & Uluslararası Standartlar ve İnisiyatifler” şeklinde iki alt başlık bulunmaktadır. Son değerlendirme kısmı ise “Kurumsal Yönetim İlkeleri”dir.

2.4. Veri Analizi Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden “İçerik Analizi” yöntemi kullanılmıştır. BIST30 Endeksinde yer alan işletmelerin, BIST ve KAP web sitelerinden elde edilen verileri baz alınmıştır. İçerik analizi, bir çalışma içerisindeki verileri belli özelliklerine göre sistematik olarak sınıflandırıp, bu çalışmalara göre çıkarımlar yapmayı sağlayan bir araştırma tekniğidir (Stone vd., 1966, s.5; Krippendorff, 2013, s.24). Bu analiz veri yığınlarının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi için kullanılan bir yöntemdir (Falkingham ve Reeves, 1998). Bu yöntemle, belli bir alanda yapılan nitel ve nicel çalışmaların derinlemesine analiz edilmesi, eğilim ve geleceğe ilişkin çıkarımlar yapmak mümkündür (Ültay ve diğerleri, 2021). İçerik analizinin amacı, toplanan verileri açıklayabilecek kavramsal ilişkileri tespit etmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada gerçekleşen içerik analizinde raporlar dikkatle incelenerek sınıflandırma yapılmış, veriler, oluşturulan “veri sınıflama tabloları” na işlenmiştir. Söz konusu tablolardan kurum hakkında tanımlayıcı / betimleyici bilgiler kapsamında sektörü, finansal göstergelerinden toplam varlıkları, merkezleri analiz edilmiş, frekans ve yüzde tabloları oluşturulmuştur. Ayrıca sürdürülebilirlik uyum raporunda değerlendirme kriterlerinden hangilerini gerçekleştirildiği, rapor dönemleri, kanıt linkleri gibi veriler incelenmiş ve tümü yorumlanmıştır. Oluşturulan tablo ve grafiklerle konular daha kolay anlaşılır hale getirilmiştir.

BULGULAR

Bulgular kısmı aşağıdaki gibi araştırma sorularını ele alıp cevaplayarak açıklanmıştır:

1. *BIST30 Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan kurumlar hangileridir?*

BIST30 kapsamında Tablo 1’de yer alan otuz kurum bulunmaktadır:

Tablo 1: BIST30 Kapsamındaki Kurumlar

Sayı	Kurum	Sayı	Kurum	Sayı	Kurum
1	İş Bankası	11	ENKA İnşaat	21	Alarko
2	Koç Holding	12	TURKCELL	22	Borusan
3	Garanti Bankası	13	Ford Otomotiv	23	Oyak Çimento
4	Sabancı Holding	14	Pegasus	24	Gübre Fabrikaları
5	Akbank	15	SASA Polyester	25	KARDEMİR
6	Yapı Kredi Bankası	16	Aselsan	26	HEKTAŞ
7	THY	17	Emlak Konut	27	Astor Enerji
8	Tüpraş	18	BİM	28	Koza Altın
9	Ereğli Demir Çelik	19	PETKİM	29	Odaş Elektrik
10	Şişecam	20	TOFAŞ	30	Kontrolmatik

Kaynak: <https://www.kap.org.tr/tr/Endeksler>, Erişim Tarihi: 20-23.04.2024

2. BIST30 endeksi kurumları hangi sektör içinde yer almaktadır?

BIST30 kurumların sektörel dağılım frekans ve yüzdeleri Tablo 2’de verilmiştir. %17 ile “Kimya imalat sektörü” başta gelmektedir. Bunu %13’er oranla “Bankalar” ve “Holding-Yatırım” şirketleri izlemektedir. Arkasından %10’ar pay ile “Ana Metal Sanayi” ve “Metal Eşya-Makine Elektrikli Cihazlar, Ulaşım Araçları” grubu gelmektedir. Bunu %7 ile “Ulaştırma ve Depolama takip etmektedir. Geri kalan sektörler de %3’er paya sahip diğer sektörlerdir.

Tablo 2: Sektör Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde %
İmalat / Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	5	17%
Mali Kuruluşlar / Bankalar	4	13%
Mali Kuruluşlar / Holdingler ve Yatırım Şirketleri	4	13%
İmalat / Ana Metal Sanayi	3	10%
İmalat / Metal Eşya, Makine Elektrikli Cihazlar, Ulaşım Araçları	3	10%
Ulaştırma ve Depolama / Ulaştırma ve Depolama	2	7%
Bilgi ve iletişim / Telekomünikasyon	1	3%
Elektrik Gaz ve Su / Elektrik Gaz ve Buhar	1	3%
İmalat / Taş ve Toprağa Dayalı	1	3%
İnşaat ve Bayındırlık / İnşaat ve Bayındırlık İşleri	1	3%
Madencilik ve Taş Ocakçılığı / Metal Cevheri Madenciliği	1	3%
Mali Kuruluşlar / Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	1	3%
Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler / Mimarlık ve Mühendislik Faaliyetleri; Teknik Muayene ve Analiz	1	3%
Teknoloji / Savunma	1	3%
Toptan ve Perakende Ticaret / Perakende Ticaret	1	3%
Grand Total	30	100%

3. *BIST30 endeksi kurumları hangi yıllarda hangi aralıklarla sürdürülebilirlik uyum raporu yayınlamışlardır?*

BIST 2014 yılından bu yana sürdürülebilirlik raporları yayınlamaktadır. Sürdürülebilirlik uyum raporları ise BIST30 kapsamında bakıldığında 2023 ve/veya 2024 yılında yayınlanmıştır. İlgili raporlar bir önceki yıl verilerinin uyum durum verileri alınarak elde edilmiştir. 30 kurumun 29'unun 2023 yılı uyum raporlarına ulaşılmış, Astor Enerji'nin uyum raporuna ulaşamamıştır. 2024 yılında kurumların bir kısmının henüz raporlarını yayınlamadığı tespit edilmiştir.

4. *BIST30 endeksi sürdürülebilirlik uyum raporları için kanıt belge gösterilmiş midir?*

BIST30 raporlarında kriterlere uyum durumuna evet cevabı verilenlerde, kanıt niteliğinde detay rapor linkleri verilmiştir (KAP, 2024). Şu adımlar izlenerek kurum bazlı bilgiye ulaşılmaktadır: >BIST30 > kurum > sürdürülebilirlik raporu > sürdürülebilirlik uyum raporu> açıklamalara

ilişkin rapor bilgisi).

5. BIST30 endeksi kurumlarının finansal varlık yapıları nasıldır?

BIST30 içinde yer alan kurumların toplam varlık yapıları Tablo 3'te yer almaktadır. Endeksin ilk %20 lik kısmı aynı endekste kalan tüm kurumların toplam varlığının %80'ine sahiptir.

Tablo 3: Kurum Toplam Varlık Değeri

Kurum	Varlıklar Toplamı (TL)	Pay	Kurum	Varlıklar Toplamı (TL)	Pay
İş Bankası	2,954,742,571,000	16.48%	Aselsan	150,577,885,000	0.84%
Koç Holding	2,858,965,000,000	15.94%	Emlak Konut	121,483,041,000	0.68%
Garanti Bankası	2,201,713,095,000	12.28%	BİM	99,427,700,000	0.55%
Sabancı Holding	2,192,331,293,000	12.23%	PETKİM	95,790,584,000	0.53%
Akbank	1,904,769,488,000	10.62%	TOFAŞ	78,667,295,000	0.44%
Yapı Kredi Bankası	1,863,373,400,000	10.39%	Alarko	59,358,898,142	0.33%
THY	1,050,091,000,000	5.86%	Borusan	55,917,026,000	0.31%
Tüpraş	366,793,673,000	2.05%	Oyak Çimento	35,376,090,476	0.20%
Ereğli Demir Çelik	310,033,249,000	1.73%	Gübre Fabrikaları	32,032,514,650	0.18%
Şişecam	291,211,843,000	1.62%	KARDEMİR	30,902,195,627	0.17%
ENKA İnşaat	276,940,651,000	1.54%	HEKTAŞ	25,455,336,516	0.14%
TURKCELL	247,083,325,000	1.38%	Astor Enerji	18,753,848,694	0.10%
Ford Otomotiv	217,007,029,000	1.21%	Koza Altın	16,548,369,000	0.09%
Pegasus	201,955,079,557	1.13%	Odaş Elektrik	13,674,131,337	0.08%
SASA Polyester	151,795,559,000	0.85%	Kontrolmatik	8,402,979,297	0.05%
Toplam				17,931,174,150,296	100%

6. BIST30 içinde yer alan kurumların merkezlerinin dağılımı nasıldır?

BIST30 kurumlarının 22'si (%73) İstanbul'da, 4'ü (%13) Ankara'da, geri kalan 4 adedi (%12) %3'er eşit payla Adana, İzmir, Karabük ve Kocaeli'de bulunmaktadır (Tablo 4). Bu kurumların tümü büyük şehirlerde, üretim yapanların büyük bölümü organize sanayi bölgelerinde bulunmaktadır.

Tablo 4: BIST30 Endeksindeki kurum merkezleri

Kurum Merkezi	Frekans	Yüzde %
İstanbul	22	73%
Ankara	4	13%
Adana	1	3%
İzmir	1	3%
Karabük	1	3%
Kocaeli	1	3%
Grand Total	30	100%



Şekil: Kurum Merkezleri

7. BIST30 endeksinde yer alan kurumların sürdürülebilirlik uyum durumları nasıldır?

BIST30 sürdürülebilirlik uyum raporları 2023 ve 2024 yılında yayınlanmıştır. Bu çalışmada kriterlerin nitel değerlendirmelerini ölçülebilir hale getirmek için 100'lük puanlama sistemi oluşturulmuştur (Tablo 5). 2023'te Ford, Pegasus, THY, Yapı Kredi Bankası 100 tam puan almıştır. Aynı kurumlardan Pegasus 2024'te tam puandan bir miktar aşağı inince de çok "iyi puan" skalasında kalmıştır, diğer kurumlar tam puanlı durumlarını devam ettirmişlerdir. Yine 2023 yılında Tofaş, Turkcell, Garanti Bankası, Şişecam, Sabancı Holding, Akbank, ENKA, Borusan, SASA, Koç Holding, Tüpraş, Kontrolmatik, BİM, Ereğli Demir Çelik ve Petkim çok iyi puan

skalasında yer almışlardır. 2024’te bu gruptan Turkcell ve Garanti Bankası tam puana yükselmiş, geri kalanlarından değerlendirmesi yapılanlar çok iyi puan durumunu korumuşlardır. Ancak 2024’te aynı gruptaki, Kontrolmatik, BİM, Petkim değerlendirmeleri yer almamıştır. 2023 yılında Aselsan, Emlak Konut, Oyak Çimento, Koza Altın ve Kardemir iyi; Hektaş orta, Odaş, Gübre Fabrikaları, Alarko gelişimi yetersiz olarak gözükmemektedir. Astor Enerji’nin değerlendirme bilgisi bulunmamaktadır. Aynı grup için 2024 değerlendirmesine bakıldığında Aselsan puanı düşmüş ve “orta” skalasına geçmiştir. Oyak çimento “iyi”, Hektaş “orta” puanlanmıştır. Gübre Fabrikaları puanını bir miktar yükseltse de gelişimi yetersiz kalmıştır. Alarko orta skalaya yükselmiş, Astor Enerji de 2024’te “gelişimi yetersiz” değerlendirilmiştir.

Tablo 5: Sürdürülebilirlik Uyum Puanlaması

Kurum	Puan 2023	Puan 2024	Kurum	Puan 2023	Puan 2024	Kurum	Puan 2023	Puan 2024
Ford Otomotiv	100	100	ENKA İnşaat	97	98	Aselsan	78	65
Pegasus	100	97	Borusan	97	97	Emlak Konut	76	
THY	100	100	SASA	97	97	Oyak Çimento	75	78
Yapı Kredi Bnk	100	100	Koç Holding	97	97	Koza Altın	71	
TOFAŞ	99	99	İş Bankası	96	96	KARDEMİR	70	
TURKCELL	99	100	Tüpraş	93	96	HEKTAŞ	61	60
Garanti Bankası	99	100	Kontrolmatik	92		Odaş Elektrik	31	
Şişecam	99	96	BİM	92		Gübre Fab.	30	35
Sabancı H.	99	99	Ereğli D. Ç.	91	92	Alarko	23	56
Akbank	98	98	PETKİM	85		Astor Enerji	-	27

Uyum raporunda yer alan ilke ve alt kriter değerlendirme bulguları şu şekildedir:

Genel ilkeler: 2023 “Strateji-Politika-Hedefler” kriteri uyumunda 20 kurumun (%67) 100 tam puan aldığı görülmektedir. Geri kalan üç kurumun 70-84 arasında iyi seviyede olduğu, birinin 66 puanla orta seviyede olduğu, üçünün 50’şer puan ile ortanın altı seviyede olduğu, birinin gelişiminin yetersiz olduğu birinin de değerlendirme bilgisinin olmadığı tespit edilmiştir. 2024 yılı raporunda değerlendirmeleri yer almayanlar dışında genel olarak aynı durum gözükmemektedir. 2023’te ortanın altındaki iki kurumun 2024 raporunda iyi seviyeye çıktığı görülmektedir. “Raporlama” ile ilgili sürdürülebilirlik ilkelerine uyum konusunda da benzer bir tablo bulunmaktadır. 20 kurum tam, 4’ü iyi, 1’i orta, 22’si ortanın altı puan almış ve biri değerlendirmeye alınmamıştır. 2024 yılında genel durumu muhafaza edenler çoğunlukta olmakla birlikte tam puan alanlardan iki kurum puanlarını iyi ve ortaya düşürmüş, biri de ortanın altından iyiye çıkartmıştır. 8 kurum değerlendirmesi gerçekleşmemiştir. “Uygulama İzleme” kriterinin sürdürülebilirlik uyumuna bakıldığında 2023’te 20’si tam puanlı 21 çok iyi kurum, 3 iyi, 2 orta, 2 gelişimi yetersiz, 1 değerlendirme dışı kurum olduğu gözükmemektedir. 2024 raporunda 7 kurumun değerlendirmesinin olmadığı, genel olarak diğerlerinin durumunun aynı olduğu, gelişimi yetersiz olanlardan bir kurumun seviyesini iyiye çıkardığı gözlenmiştir. “Doğrulama” alanında 2023’te 13 adet tam puan alan kurum bulunmaktadır. 11 kurum ortanın altında, 6 kurum değerlendirme dışında yer almıştır. 2024 raporlamasında tam puan alan kurum sayısı 11’e inmiş, bir önceki yıl tam puanlılarından birinin değerlendirmesi yapılmamış diğeri orta altına inmiştir. 2023’te orta altında yer alan bir kurum tam puana çıkmıştır. 12 değerlendirmesi yapılmamış kurum bulunmaktadır. Doğrulama altında sadece bir ifade bulunduğundan çok fazla ara puan bulunmamaktadır. Kurum ya bu ifadeye tam uyum göstermiş ve tam puan almış, ya kısmi uyumla 50 puan almış ya da değerlendirme dışı kalmıştır.

Çevresel İlkeler: Değerlendirilen 24 kriter üzerinden kurum bazlı puanlama yapılmıştır. Değerlendirilen alt kriter sayısı fazla olduğu için puan dağılımı daha geniş yelpazededir. 2023 yılına ait uyum değerlendirme raporunda 6’sı tam puan alan “çok iyi” puan skalasında 18 kurum, 5 “iyi” puanlı kurum 2 “orta”, 1 “orta altı”, 3 “gelişimi yetersiz” ve 1 adet de “değerlendirmesi yapılmamış” kurum bulunmaktadır. 2024 yılında birkaç kurum durumu değişmekle beraber 5’i tam puanlı 17 “çok iyi”, 1 “iyi”, 1 “orta altı”, 4 “gelişimi yetersiz” ve 7 değerlendirme yapılmamış kurum bulunmaktadır. Sonuç olarak çevre önemli bir sürdürülebilirlik boyutu olduğu için ve yakından takip edildiği için iki yıllık değerlendirmelerde de %66 civarında kurumun puanı çok iyi olduğu gözükmemektedir.

Sosyal İlkeler: İnsan Hakları kriterinin 13 alt değerlendirme kriteri vardır. 2023 yılında bu kriterlere uyum değerlendirmesinde 16’sı tam puan olan 18 çok iyi puanlı kurum vardır. Geri kalan kurumların 2’si iyi, 2’si orta, 1’i orta altı, 1’i gelişimi yetersiz şekilde puanlanmıştır. 2024’te ilk seneye göre değişiklik gösteren birkaç firma olmakla beraber yine 16’sı tam 18 çok iyi firma bulunmaktadır. Geri kalan kriterlerin 3’ü i, 1’i orta, 1’i gelişimi yetersiz puanlı ve 1’i de değerlendirilmemiş bir kurumdur. Paydaş, uluslararası standartlar, inisiyatif alt kriteri değerlendirmesinde 2023 değerlendirmesinde 18’i tam puan, 3’ü iyi, 3’ü orta, 4’ü gelişimi az ve 1’i değerlendirme dışı bırakılmış kurum bulunmaktadır. 2024 yılı değerlendirmesinde 16 tam puan, 2 iyi, 3 orta, 1 orta altı, 1 gelişimi yetersiz kurum bulunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada iş hayatının bileşenleri birbiriyle ilişki ve etkileşim içindedir. Yapılan araştırmalar, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel, sosyal boyutlarının kendi aralarında ve paydaşlarla etkileşimini somut olarak ortaya koymakta, sürdürülebilirlik faaliyetleri yapan kurumların paydaşlar tarafından daha kolay benimsedikleri ve tercih edildiklerini göstermektedir.

Bu çalışma akademik araştırmacılara, yatırımcılara ve kurumlara sürdürülebilirlik uyum kriterlerini, değerlendirme sistemini tanıtmayı, BIST30 ve KAP verilerini baz alarak “içerik analizi” yöntemiyle ve oluşturulan “veri tabloları”yla çıkarımlarda bulunarak bilgi sunmayı amaçlamaktadır. Analizde uyum raporlamalarına ilişkin sürenin iki yılı kapsaması sebebiyle zamansal ve verisel kısıt olsa da kanıt niteliğinde rapor linkleri ve daha önceki sürdürülebilirlik çalışmaları sayesinde yeterli ve güvenilir bilgiye ulaşılmıştır. BIST30 kurumlarının sanayi ve iş merkezlerinin yer aldığı büyük illerde faaliyet gösterdiği, finansal anlamda varlıklı, stratejik yönetime önem veren kurumlar olduğu tespit edilmiştir. Bunlar, aralarında uyum faaliyetleri ve raporlamalar konusunda yol alması gereken az sayıda kurum olsa da genel olarak içinde bulunduğu doğal ve sosyal çevreyi iyileştirme açısından sürdürülebilirlik tam uyumuna özen gösteren, puanları en yüksek kurumlardır. Bu durum, kurumların durumunun iyi olmasının sürdürülebilirlik uyumunu olumlu etkilediği anlamına geldiği gibi, uyum konularının takibinin kurumları iyi duruma getireceği şeklinde karşı bir yorumu da geçerli kılmaktadır.

Çalışma sonucunda üç gruba öneri sunulabilir. Yatırımcılara, kurumların sürdürülebilirlik uyum performanslarını inceleyip, risklerini azaltmaları ve benzer çalışmaları farklı kurumlar için de değerlendirmeleri; kurumlara, sürdürülebilirlik çalışmalarında referans kurumların neler yaptığını, neleri raporlayıp, performans kriteri olarak neleri ele aldıklarını incelemeleri tavsiye edilmektedir. Konuyla ilgilenen araştırmacılara ise bu çalışmanın da katkısıyla sürdürülebilirlik uyum kriterlerini, ilgili raporların nasıl hazırlandığını ve okunduğunu anlayarak benzer araştırmaları farklı büyüklükte kurumlarda, farklı sektörlerde, farklı zaman dilimlerinde gerçekleştirmeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aras, Güler- Sarioğlu, Gaye Uğur (2015), Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama, TUSİAD, Yayın No: T/2015, 10-567
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A. ve Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), 353-367.
- Ayral, G. (2021). Yöneticiler Açısından Etik İklimin Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarına Etkisinde Kurum İtibarının Rolü (Doktora Tezi), Doğuş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul
- Ayral, G., & Saracel, N. (2022). Etik iklimin sürdürülebilirlik uygulamalarına etkisinde kurum itibarının rolünün yönetici ve kurum özellikleri bakımından değerlendirilmesi. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 793-808.
- Berger, A. A. (1998). *Media research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- BIST, 2024. (<https://borsaistanbul.com/sayfa/26>), Erişim tarihi: 20.04.2024
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in Qualitative Research. Purposeful And Theoretical Sampling; Merging Or Clear Boundaries?. *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.
- Denizbank, 2024. <https://www.denizbank.com/blog/finans/borsa-endeksleri-nedir-ve-endeks-neden-duser-106071>. Erişim Tarihi 23.04.24)
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Oxford: Capstone Publishing.
- Falkingham, L. T. & Reeves, R. (1998). Context analysis a technique for analysing research in a field, applied to literature on the management of R and D at the section level. *Scientometrics*, 42(2), 97120.
- Garriga, E., ve Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* (53), 51-71
- KAP, 2024. <https://www.kap.org.tr>. (Erişim tarihi 22.04.2024)
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri* (11.Baskı). Ankara: Tek Işık Web Ofset.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Liamputtong, P. (2013). *Qualitative Research Methods* (4th ed.). South Melbourne: Oxford Uni. Press.
- Signitzer B ve Prexl A (2008) Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization, *Journal of Public Relations Research*, 20, 1-19
- Stone, Philip J., Dunphy, D. C., Smith, M. S., ve Ogilvie, D. M. (1966). *The general inquirer: A computer approach to content analysis*. Cambridge: MIT Press.
- Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*(10), 188-201. <https://doi.org/10.21733/ibad.871703>)
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem

seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi, 3(3), 1-9.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). Qualitative research methods in the social sciences. (11th Edition).
Ankara: Seçkin.

INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14008165>

INTJOS 2024; 2 (2) :147-168



Eliminasyon Diyeti: Kilo Verme ve Sürdürülebilir Yaşam

Examining the Sustainability Compliance Reports of Institutions in the BIST30 Index

- MSc(C) Lerzan Ziyne ÇELİK
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
dyl.lerzanzinyetcelik@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-6746-190X>

ÖZET

Bu çalışmanın konusu; eliminasyon diyeti uygulanan fazla kilolu yetişkinlerin, kilo kayıpları hakkındaki literatürün incelenmesidir. Bu çalışmanın önemi, eliminasyon diyeti uygulanan fazla kilolu yetişkinlerin kilo kayıplarının değerlendirilmesine yönelik literatürdeki çalışmaların bir bütün haline getirilmesine katkı sağlamış olmasıdır. Bu çalışmanın amacı, eliminasyon diyetinin fazla kilolu bireylerdeki etkilerinin, literatürdeki çalışmalardan, sistematik bir şekilde incelemek ve değerlendirmektir.

Eliminasyon diyeti, bireylerin belirli gıdaları diyetlerinden çıkararak, bu gıdaların sağlık üzerindeki olumsuz etkilerini belirlemeye çalıştıkları bir beslenme yaklaşımıdır. Diyetin temel

Kaynak gösterimi için:

ÇELİK L. Z. (2024). Eliminasyon Diyeti: Kilo Verme ve Sürdürülebilir Yaşam; International Journal of Sustainability -INTJOS, c.2 s.2 ISSN: 2980-1338

prensibi, potansiyel alerjen veya intolerans yaratan gıdaları belirli bir süre için diyetten çıkarmak ve daha sonra bu gıdaları tek tek tekrar diyetle ekleyerek vücudun tepkilerini gözlemlemektir. Bu derlemede, literatürde mevcut çalışmalar incelenerek, eliminasyon diyetlerinin kilo kaybına olan etkileri ve bu diyetlerin uzun vadede sürdürülebilir olup-olmadığı değerlendirilmektedir. Çeşitli çalışmalar, eliminasyon diyetlerinin, özellikle belirli gıda intoleransları ve alerjilerinin yönetiminde etkili olabileceğini göstermektedir. Ancak, bu diyetlerin kilo kaybı üzerindeki etkileri konusunda çelişkili sonuçlar bulunmaktadır. Bazı çalışmalar, eliminasyon diyetlerinin kısa vadede kilo kaybına yol açabileceğini belirtirken, uzun vadede bu diyetlerin sürdürülebilirliği ve kalıcı kilo kaybı üzerindeki etkileri hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Eliminasyon diyetlerinde, bireysel sağlık durumlarına göre uyarlanma yapılmasının önemi vurgulanmakta ve bu diyetlerin, profesyonel rehberlik eşliğinde uygulandığında daha etkili ve sürdürülebilir olabileceği sonucuna varılmaktadır. Ayrıca, kilo kaybı hedefiyle eliminasyon diyeti uygulayan bireylerin, beslenme yetersizliklerinden kaçınmak için dengeli ve çeşitli bir diyet planı izlenmesi gerektiği belirtilmektedir.

Anahtar kelimeler: Eliminasyon diyeti, eliminasyon diyeti sürdürülebilirliği, obezite.

ABSTRACT

This study reviews the literature on weight loss in overweight adults who follow an elimination diet. It contributes to the integration of studies in the literature on the evaluation of weight loss in overweight adults who follow an elimination diet. This study systematically examines and evaluates the effects of elimination diets on overweight individuals based on studies in the literature.

An elimination diet is a nutritional approach in which individuals eliminate certain foods from their diet and determine the negative effects of these foods on health. The basic principle of the diet is to remove potential allergenic or intolerant foods from the diet for a certain period of time and then add these foods back into the diet one by one to observe the body's reactions. This review examines the existing studies in the literature and evaluates the effects of elimination diets on weight loss. It also assesses whether these diets are sustainable in the long term. Several studies show that elimination diets may be effective, especially in the management of certain food intolerances and allergies. However, there are conflicting results regarding the effects of these diets on weight loss. While some studies indicate that elimination diets may lead to short-term weight loss, more research is needed on the sustainability of these diets in the long term and their effects on permanent weight loss. It is clear that adapting elimination diets to individual health conditions is essential, and that these diets can be more effective and sustainable when implemented with professional guidance. It is also crucial to follow a balanced and varied diet plan to avoid nutritional deficiencies when following an elimination diet with the goal of weight loss.

Keywords: Elimination diet, elimination diet sustainability, obesity.

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, mevcut literatürü inceleyerek eliminasyon diyetinin kilo kaybı üzerindeki etkilerini ve bu diyetlerin uzun vadede sürdürülebilirliğini değerlendirmektir. Bu bağlamda, eliminasyon diyetlerinin bireysel sağlık durumlarına göre nasıl uyarlanabileceği ve bu diyetlerin etkinliğini artırmak için nelere dikkat edilmesi gerektiği ele alınacaktır. Eliminasyon diyeti, belirli gıdaların diyetten çıkarılması ve daha sonra bu gıdaların teker diyete eklenmesi yoluyla, bireylerin bu gıdalara karşı gösterdiği reaksiyonları belirlemeye yönelik bir beslenme yaklaşımıdır (Sampson, 2005, 43). Bu diyet, özellikle gıda alerjileri ve intoleransları ile ilişkili sağlık sorunlarının teşhisinde ve yönetiminde yaygın olarak kullanılmaktadır (Skypala ve Venter, 2009, 89). Eliminasyon diyetleri, gıda alerjenlerinin belirlenmesinde etkili olabilirken, aynı zamanda kilo kaybı ve genel sağlık üzerindeki etkileri hakkında da önemli veriler sunmaktadır (Leffler vd., 2009, 17).

Eliminasyon diyetlerinin temelinde, belirli gıdaların vücuttaki etkilerinin anlaşılabilmesi için bu gıdaların bir süreliğine diyetten tamamen çıkarılması yatmaktadır. Bu süreç genellikle 2-6 hafta sürmekte ve sonrasında gıdalar yavaşça diyete tekrar eklenerek, herhangi bir olumsuz reaksiyon olup-olmadığı gözlemlenmektedir (Turnbull, Adams ve Gorard, 1997, 103). Bu yöntemin amacı, bireylerin hangi gıdalara karşı hassasiyet gösterdiğini belirleyerek, bu gıdaların uzun vadeli tüketiminden kaçınmalarını sağlamaktır (Niggemann ve Gruber, 2003, 162).

Eliminasyon diyetlerinin kilo kaybı üzerindeki etkileri, literatürde çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Bazı çalışmalar, eliminasyon diyetlerinin, özellikle rafine şekerler ve işlenmiş gıdaların çıkarılması durumunda, kilo kaybına katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir (Jones vd., 2007, 201). Bununla birlikte, bu diyetlerin uzun vadede sürdürülebilir olup-olmadığı ve kalıcı kilo kaybı sağlayıp-sağlamadığı konusunda çelişkili sonuçlar bulunmaktadır (Venter ve Meyer, 2010, 299). Eliminasyon diyetlerinin besin yetersizliklerine yol açabileceği ve bu nedenle profesyonel rehberlik altında uygulanmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Skypala, 2011, 155).

1. ELİMİNASYON DİYETİ KAVRAMI

Eliminasyon diyeti, belirli gıdaların geçici olarak diyetten çıkarılması ve daha sonra tekrar eklenmesi suretiyle bireylerin gıda intoleranslarını veya duyarlılıklarını belirlemeyi amaçlayan bir beslenme yaklaşımıdır (Gupta ve Gupta, 2019, 45). Bu diyetin amacı, bireylerin gastrointestinal şikayetlerini azaltmak, inflamasyonu kontrol altına almak ve genel sağlık durumunu iyileştirmektir (Rao vd., 2019, 112).

Eliminasyon diyeti kişinin sindirmekte güçlük çektiği gıdaların belli bir süreyle hayatından çıkarılmasını sağlayan bir beslenme programıdır (Visaggi, Svizzero ve Savarino, 2023, 2). Eliminasyon diyeti, besin hassasiyeti veya besin alerjisi veya besin duyarlılığı olan bireylerde, bu duruma yol açan besinlerin tespit edilerek programdan çıkarılması veya daha önceden yapılan araştırmalara göre kişinin programından çıkarılması gereken besinlerin belirlenip ona göre bir beslenme modelinin belirlenmesidir (Özbeş ve Özçelik, 2019, 104). Sağlıklı ve yaşam kalitesi

bakımından daha iyilik halinde olunması için, besin alerjisi veya intoleransı veya duyarlılığı bulunan kişiler için birçok tanı testi ve ölçek uygulanmaktadır. Tanı konulduktan sonra uygun eliminasyon ve rotasyon diyetleri kişiye uygulanabildiği gibi, bağırsak florasının onarımı için glüten, kazein içeren gıdaların belli süreyle çıkarıldığı bir beslenme programında uygulanabilir (Köseoğlu, 2020, 618). Eliminasyon diyetleri, uzun vadede ilaç almak istemeyen bazı hastalar için cazip, ilaçsız bir alternatif temsil edebilmektedir. Bununla birlikte, diyet kısıtlamalarına maruz kalma seçiminin hem hastalar hem de uzmanlar için çok dikkat gerektiren bir durum olduğu kabul edilmelidir. Gıda eliminasyon diyeti uygulanan hastaları yönetirken hastayla ilgili faktörler dikkate alınmalıdır (Visaggi, Svizzero ve Savarino, 2023, 3). Bağırsak mikrobiyatası birçok hayati önem taşıyan birçok organı doğrudan etkileyebilmektedir. Bağırsak mikrobiyatası gastrointestinal sağlık sorunları ve kanserler dahil olmak üzere birçok sağlık problemini doğrudan etkileyebilmektedir (Li, Zhu ve Yu, 2023, 3)

Literatürdeki çalışmalar, eliminasyon diyetlerinin kilo kaybı üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Örneğin, Smith vd. (2018, 102), gluten, süt ürünleri veya belirli gıda bileşenlerinin diyetten çıkarılmasının kilo kaybını artırabileceğini göstermiştir. Benzer şekilde, Jones vd., (2020, 45), FODMAP'ların eliminasyonunun irritable bağırsak sendromu olan bireylerde kilo kaybını desteklediğini bulmuştur

Eliminasyon diyetlerinin metabolik etkileri üzerine yapılan çalışmalar, çeşitli besin gruplarının diyetten çıkarılmasının metabolik parametreleri nasıl etkilediğini incelemiştir. Örneğin, Johnson :vd. (2019, 75), şekerin eliminasyonunun insülin duyarlılığını artırdığını ve metabolik sendrom risk faktörlerini azalttığını göstermiştir. Benzer şekilde, Lee vd., (2021, 112), yağın eliminasyonunun lipid profili üzerinde olumlu etkileri olduğunu bulmuştur, trigliserid seviyelerinde belirgin bir azalma ve HDL kolesterolünde artış gözlenmiştir.

Uzun dönem kilo yönetimi üzerine yapılan araştırmalar, eliminasyon diyetlerinin etkilerini değerlendirmiştir. Brown vd., (2017, 88), gluten, süt ürünleri ve şeker gibi potansiyel olarak inflamatuvar gıdaların eliminasyonunun, uzun dönemde kilo kontrolünü desteklediğini göstermiştir. Benzer şekilde, Patel vd. (2020, 55), FODMAP'ların eliminasyonunun, irritable bağırsak sendromu olan bireylerde uzun vadeli kilo yönetiminde etkili olduğunu bulmuştur.

2. ELİMİNASYON DİYETİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE UZUN VADELİ ETKİLERİ

Eliminasyon diyetleri, belirli gıdaların diyet listesinden çıkarılması ve bireylerin sağlık üzerindeki etkilerinin gözlemlenmesi amacıyla uygulanmaktadır. Bu diyetlerin kısa vadeli kilo kaybı ve gastrointestinal şikayetlerin azalmasındaki etkinliği araştırmalarla desteklenmiş olsada, sürdürülebilirlikleri ve uzun vadeli etkileri üzerine daha fazla bilgiye ihtiyaç vardır (Gibson ve Shepherd, 2010, 57).

2.1. Eliminasyon Diyetinin Kısa Vadeli Başarıları

Eliminasyon diyetlerinin kısa vadeli başarıları arasında kilo kaybı ve gastrointestinal şikayetlerin azalması bulunmaktadır. Halmos vd., (2014, 71) düşük FODMAP diyeti uygulayan bireylerde irritabl bağırsak sendromu semptomlarının önemli ölçüde azaldığını göstermiştir. Ayrıca, eliminasyon diyetlerinin başlangıçta yüksek motivasyon ve uyum sağladığı, bu nedenle kısa vadeli kilo kaybında etkili olduğu görülmüştür (Simpson ve Campbell, 2015, 162).

2.2. Sürdürülebilirlik, Uzun Vadeli Uygulama Zorlukları

Eliminasyon diyetlerinin uzun vadede sürdürülebilir olması, bireylerin diyetlerine sadık kalabilme yeteneklerine bağlıdır. Ancak, belirli gıdaların kalıcı olarak diyet listesinden çıkarılması, sosyal, psikolojik ve beslenme açısından zorluklar yaratabilir. Bu durum, uzun vadede diyetin bırakılmasına veya diyet dışı kaçamaklara yol açabilir (Whelan vd., 2009, 119).

2.3. Uzun Vadeli Etkiler ve Besin Dengesizliği

Eliminasyon diyetlerinin uzun süreli uygulanması, besin dengesizliğine ve potansiyel besin eksikliklerine yol açabilir. Örneğin, süt ürünlerini diyetten çıkaran bireylerde kalsiyum ve D vitamini eksiklikleri görülebilir (Niewinski, 2008, 128). Ayrıca, glutenin çıkarılması durumunda B vitamini ve lif alımının azalması muhtemeldir (Mariani vd., 1998, 601).

2.4. Diyetin Sürdürülebilirliği İçin Stratejiler

Eliminasyon diyetlerinin sürdürülebilirliğini artırmak için çeşitli stratejiler önerilmektedir. Bunlar arasında, diyetin kişiye özel olarak düzenlenmesi, alternatif besin kaynaklarının sağlanması ve bireylerin eğitim ve desteğinin sağlanması bulunmaktadır (Shepherd & Gibson, 2006, 248).

Eliminasyon diyetlerinin kilo kaybı ve gastrointestinal şikayetlerin azalmasındaki kısa vadeli etkinliği literatürde desteklenmiş olsada, uzun vadeli sürdürülebilirliği ve besin dengesizliği riskleri göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecek araştırmalar, eliminasyon diyetlerinin uzun vadeli etkilerini ve sürdürülebilirliğini değerlendirmeli ve bu diyetlerin uygulama sürecinde bireylere, daha fazla destek sağlanmalıdır (Gibson vd., 2015, 194).

3. OBEZİTE

Obezite, vücut yağının aşırı miktarda birikmesi sonucu vücut ağırlığının normalden fazla olması durumunu ifade eder. Literatüre göre, obezite tanımı vücut kitle indeksi (VKİ) ile belirlenir. VKİ, bireyin kilosunun, boyunun karesine bölünmesiyle elde edilen bir değerdir (WHO, 2020, 15-

20). Dünya Sağlık Örgütü (WHO) verilerine göre, obezite küresel bir sağlık sorunu olarak kabul edilmekte olup, dünya genelinde obezite prevalansı artmaktadır. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde obezite ve buna bağlı sağlık sorunları önemli bir halk sağlığı sorunudur.

Obezite, aşırı miktarda yağ kütleindeki artış ile meydana gelen bir sendromdur. Obezitenin prelevansı, tüm dünyada son günlerde devamlı olarak artarak bir pandemiye dönüşmeye başlamıştır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)'ne göre 2035 yılı ve sonrası dönemde mevcut toplumdaki bireylerin ortalama olarak %39'unun obeziteden etkilenebileceğini öngörmektedir.

Vücut kitle indeksinin $>30 \text{ kg/m}^2$ olması olarak tanımlanan obezite, küresel düzeyde bir sağlık sorunudur ve ABD nüfusunun %40'ından daha fazlasını etkiler duruma gelmiştir. Obezite, sağlıklı metabolik fonksiyonu değiştiren ve dönüştüren dokularda yağ asitlerinin patolojik birikimi ile karakterize edilmektedir. Bu nedenle obezite, alkolsüz yağlı karaciğer hastalığı ve birçok hastalık açısından ayrıca risk oluşturmaktadır. İnsanlarda omental ve mezenterik beyaz yağ dokusu (WAT) ve kemirgenlerde epididimal WAT (eWAT) gibi genişlemiş viseral yağ dokuları, insülin direncini ve ardından metabolizmayı şiddetlendiren makrofaj kaynaklı inflamasyonun artmasıyla ilişkilidir (Hu vd., 2022, 2874)

Obezite, ciddi sağlık sorunlarına neden olabilen bir durumdur. Literatüre göre, obezitenin sağlık üzerinde bir dizi olumsuz etkisi vardır. Özellikle, obez bireylerde kalp hastalıkları, tip 2 diyabet, hipertansiyon, inme ve bazı kanser türleri gibi kronik hastalıkların riski artmaktadır (Haslam ve James, 2005, 45-50). Ayrıca, obezite aynı zamanda psikolojik etkiler de yaratabilir ve depresyon, anksiyete gibi ruh sağlığı sorunlarını tetikleyebilir.

Fazla kilolu bir şekilde ve obezite ile yaşamak birtakım hastalıkların riskini artırmaktadır. Kardiyovasküler hastalıklardan inme, iskemik kalp hastalığı, kalp yetmezliği, hipertansif kalp hastalığı, dislipidemi ve hipertansiyon obezite ile ilişkilidir. Kanser grubundan, meme, kolekrall safra kesesi, böbrek, karaciğer, menenjiyom, çoklu melanom, yemek borusu, yumurtalık, pankreas, tiroid, rahim obezite ile ilişkilidir. Kronik solunum yolu hastalıklarından kronik obstrüktif akciğer hastalığı, uyku apnesi, astım obezite ile ilişkilidir. Kas ve iskelet sistemi hastalıklarından bel ağrısı, kireçlenme genellikle obezite ile ilişkilidir. Aynı zamanda diyabet, ruh sağlığı problemleri, karaciğer hastalıkları ve kronik böbrek yetmezliği de obezite ile ilişkilidir. Bu artan hastalıkların her birinin VKİ yükseldikçe, daha sık meydana geldiği bulunmuştur. Aşırı şişmanlık aynı zamanda artan ölüm oranları ile de bağlantılıdır. Obezite ile yaşayanların sağlıklı kilo aralığında olan bireylere göre beş yıl daha kısa bir yaşama sahiptir. Son tahminler ve araştırmalar gösteriyor ki DSÖ Avrupa Bölgesinde her yıl 1,2 milyondan fazla ölüm, obezite ve beraberinde getirdiği hastalıklar ile meydana gelebilmektedir (WHO, 2022, 16).

Yağ dokusunun kütleindeki artış ve metabolik aktivitesi, hemen hemen her vücudun etkilenmesine neden olmaktadır. Aşırı yağlanmanın yaşam boyunca sağlık açısından olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Yapılan çalışmalar gösteriyor ki obezitenin aynı zamanda gebelik döneminde varlığının bebek açısından da risk oluşturarak, aynı zamanda genetik aktarımı olabileceğini ve bunun bebeğin sağlığını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Bu demek oluyor ki obezite gelecek nesiller açısından da risk teşkil etmektedir. Avrupada ki en sık ölüm nedeni obezitenin beraberinde getirdiği hastalıklardır. Bunlar arasında ateroskleroz, hipertansiyon,

dislipidemi, insülin direnci, inflamasyon yer almaktadır. Obezite gibi bir sağlık sorunu ile yaşayanlar aynı zamanda kalp damar hastalıkları, felç, koroner kalp hastalığına yakalanma riskinin de fazla olduğunu göstermektedir. Son zamanlarda yapılan çalışmalara göre obezitenin erkeklere oranla kadınlarda çok daha sık görülmesinin mevcut sebepleri arasında menopoz dönemindeki cinsiyet hormonlarının değişimi, gebelik, ergenlik yer almaktadır (WHO, 2022, 18).

Obezite ve Besinlerin Etkisi

Beslenme, obezitenin önlenmesi ve yönetiminde hayati bir rol oynar. Şekerli içecekler ve rafine şekerlerin tüketimini azaltmak, yüksek lifli gıdalar, protein kaynakları, sağlıklı yağlar, tam tahıllar, sebzeler, meyveler, süt ürünleri, kuruyemişler ve tohumlar gibi besinleri diyetinize dahil etmek, kilo yönetimini ve genel sağlığı iyileştirir. Bu besinlerin her biri, enerji dengesi, tokluk hissi ve metabolik sağlık üzerinde olumlu etkiler yaparak obezite ile mücadelede destekleyici olabilir. Obezite, küresel bir sağlık sorunu olup, genetik, çevresel ve yaşam tarzı faktörlerinin karmaşık etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Beslenme alışkanlıkları, obezitenin gelişiminde ve yönetiminde kritik bir rol oynar.

- **Şekerli İçecekler ve Rafine Şekerler:** Şekerli içecekler, rafine şekerler ve tatlandırılmış gıdalar, yüksek kalori içeriği ve düşük besin değeri ile bilinir. Araştırmalar, şekerli içeceklerin ve rafine şekerlerin yüksek tüketiminin obezite riskini artırdığını göstermektedir (Malik, Schulze ve Hu, 2006: 274). Bu tür besinler, vücudun enerji dengesini bozarak kilo alımına katkıda bulunur. Ayrıca, şekerli içeceklerin tüketimi, insülin direnci ve metabolik sendrom gibi obezite ile ilişkili sağlık sorunlarına yol açabilir (Bray, Nielsen ve Popkin, 2004: 537).
- **Diyet Lifi:** Diyet lifi, obezite ile mücadelede önemli bir besin ögesidir. Lif, tokluk hissini artırarak ve bağırsak hareketlerini düzenleyerek kilo yönetimine yardımcı olur. Yüksek lif içeriğine sahip gıdalar arasında sebzeler, meyveler, tam tahıllar ve baklagiller bulunur. Araştırmalar, yüksek lifli diyetlerin kilo kaybını teşvik ettiğini ve obezite riskini azalttığını göstermektedir (Slavin, 2005: 473). Diyet lifinin bir diğer önemli etkisi de, glikoz ve insülin düzeylerini düzenleyerek metabolik sağlığı iyileştirmesidir. Bu, özellikle tip 2 diyabet ve obezite riskini azaltmada kritik bir rol oynar (Howarth, Saltzman ve Roberts, 2001: 130).
- **Protein Kaynakları:** Proteinler, kilo yönetiminde önemli bir rol oynar. Yüksek proteinli diyetler, tokluk hissini artırarak ve termojenik etkisiyle enerji harcamasını artırarak kilo kaybını teşvik eder. Araştırmalar, protein açısından zengin diyetlerin kilo kaybı ve kilo koruma üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Leidy vd., 2015: 1154). Protein kaynakları arasında yağsız et, balık, süt ürünleri, baklagiller ve kuruyemişler bulunur. Özellikle süt ürünlerindeki proteinlerin kilo kaybını teşvik ettiği ve yağ kütlesini azalttığı gösterilmiştir (Zemel vd., 2004: 676).

- **Yağlar ve Yağ Asitleri:** Yağlar, diyetin önemli bir bileşeni olmasına rağmen, türlerine göre farklı etkiler gösterebilir. Trans yağlar ve doymuş yağlar, obezite ve kalp hastalıkları riskini artırırken; tekli doymamış ve çoklu doymamış yağ asitleri, metabolik sağlık üzerinde olumlu etkiler yapabilir (Mozaffarian, 2006: 18). Özellikle omega-3 yağ asitleri, inflamasyonu azaltarak ve insülin duyarlılığını artırarak obezite ile ilişkili komplikasyonları azaltabilir (Flachs vd., 2009: 570). Bu nedenle, sağlıklı yağ kaynakları olarak zeytinyağı, avokado, yağlı balıklar ve kuruyemişler tercih edilmelidir.
- **Tam Tahıllar:** Tam tahıllar, rafine tahıllara göre daha fazla lif, vitamin ve mineral içerir. Tam tahılların düzenli tüketimi, tokluk hissini artırarak ve enerji alımını azaltarak kilo yönetimine yardımcı olur (Aune vd., 2013: 1623). Araştırmalar, tam tahılların obezite riskini azalttığını ve kilo kaybını teşvik ettiğini göstermektedir. Bu etkiler, tam tahılların glisemik indeksi düşürmesi ve insülin duyarlılığını artırmasıyla ilişkilidir (Maki vd., 2010: 156).
- **Sebzeler ve Meyveler:** Sebzeler ve meyveler, düşük kalori yoğunlukları ve yüksek besin içerikleri ile kilo yönetimde önemli bir yer tutar. Bu gıdalar, yüksek lif içeriği sayesinde tokluk hissini artırır ve enerji alımını kontrol altında tutar (Rolls, Ello-Martin ve Tohill, 2004: 100). Çeşitli çalışmalarda, sebze ve meyve tüketiminin artırılmasının kilo kaybını teşvik ettiği ve obezite riskini azalttığı belirtilmiştir. Ayrıca, bu besinler, vitaminler, mineraller ve antioksidanlar açısından zengin olup, genel sağlık durumunu iyileştirir (Boeing vd., 2012: 536).
- **Süt ve Süt Ürünleri:** Süt ve süt ürünleri, protein, kalsiyum ve diğer besin öğeleri açısından zengin olup, kilo yönetimde önemli bir rol oynar. Araştırmalar, süt ürünlerinin kilo kaybını ve yağ kütlesini azalttığını göstermektedir (Zemel vd., 2004: 676). Kalsiyum, yağ metabolizmasını düzenleyerek kilo kaybına katkıda bulunabilir. Ayrıca, süt ürünlerindeki proteinler, tokluk hissini artırarak ve kas kütlesini koruyarak kilo yönetimde faydalıdır (Josse vd., 2011: 290).
- **Kuruyemişler ve Tohumlar:** Kuruyemişler ve tohumlar, sağlıklı yağlar, protein ve lif içeriği ile kilo yönetimde destekleyici besinlerdir. Yüksek enerji yoğunluklarına rağmen, bu besinler tokluk hissini artırır ve enerji alımını kontrol eder (Mattes, Kris-Etherton ve Foster, 2008: 811). Araştırmalar, düzenli olarak kuruyemiş tüketiminin kilo kaybını teşvik ettiğini ve obezite riskini azalttığını göstermektedir. Bu etkiler, kuruyemişlerin metabolik hız üzerindeki olumlu etkileri ile ilişkilidir (Alper ve Mattes, 2002: 1120).

4. KILO YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

4.1. Diyet ve Beslenme

Kilo yönetimi stratejileri arasında en yaygın olanı, diyet ve beslenme düzenlemeleridir. Literatüre göre, düşük kalorili diyetler, obezite yönetiminde etkili bir strateji olarak öne çıkmaktadır (Brownell ve Wadden, 2018, 112-120). Bu tür diyetler genellikle kalori alımını kısıtlamayı ve sağlıklı besinlerle dengeli bir diyeti teşvik etmeyi amaçlar. Ayrıca, diyet lifi alımının artırılması da kilo yönetiminde etkili olabilir ve tokluk hissini artırarak kalori alımını azaltabilir.

4.1.1. Eliminasyon Diyetinde Kullanılacak Yöntemler

Eliminasyon diyeti, genellikle gıda intoleranslarını ve alerjilerini tespit etmek için kullanılır, ancak kilo kaybı için de etkili bir yöntem olabilir. Kilo kaybı stratejileri kapsamında eliminasyon diyetinin sürdürülebilirliğini ve etkinliğini artırmak için belirli yöntemler uygulanmalıdır.

- **Bireysel Uyarılma ve İzleme:** Eliminasyon diyetinin başarılı olabilmesi için kişiselleştirilmiş bir plan gereklidir. Bireylerin farklı gıdalara karşı farklı tepkiler vermesi, kişiselleştirilmiş bir yaklaşımın önemini vurgular. Bireysel tıbbi geçmiş ve beslenme alışkanlıkları göz önünde bulundurularak bir diyet planı oluşturulmalıdır (Lähteenmäki-Uutela, Hossain ve Latvala, 2017).
- **Adım Adım İlerleme:** İlk aşamada, alerji veya intoleransa neden olabilecek yaygın gıdalar (gluten, süt ürünleri, soya, mısır, yumurta, kabuklu yemişler) diyetten çıkarılır. Bu aşama genellikle 2-4 hafta sürer. Semptomlarda iyileşme gözlenirse, çıkarılan gıdalar tek tek ve yavaş yavaş diyetle eklenir. Her yeni gıda eklemesi arasında en az 72 saat beklenir, bu süre zarfında herhangi bir olumsuz tepki gözlenir (Schnabel vd., 2018).
- **Besin Çeşitliliğini Sağlamak:** Eliminasyon diyetlerinde besin çeşitliliği azalabileceğinden, besin eksikliklerinin önlenmesi önemlidir. Bunu sağlamak için diyetle yer alan gıdaların besleyici değeri yüksek olmalıdır. Örneğin, taze sebzeler, meyveler, yağsız protein kaynakları ve sağlıklı yağlar diyetle dahil edilmelidir (Sears, 2015).
- **Uzman Rehberliği:** Diyetisyen veya beslenme uzmanı rehberliğinde ilerlemek, diyetle uyumu artırır ve beslenme eksikliklerinin önlenmesine yardımcı olur. Uzmanlar, bireylerin ihtiyacına göre diyet planını ayarlayabilir ve kilo kaybı hedeflerine ulaşmalarını sağlayabilir (Comerford et al., 2016).

4.1.2. Kilo Kaybında Besinlerin Etkisi

Eliminasyon diyetinin, sürdürülebilirliğini artırmak ve kilo kaybı üzerinde olumlu etkiler elde

etmek için kişiselleştirilmiş planlar oluşturulmalı, adım adım ilerleme yöntemi benimsenmeli ve besin çeşitliliği sağlanmalıdır. Ayrıca, proteinler, lifli gıdalar, sağlıklı yağlar, düşük GI'li gıdalar ve su tüketimi gibi besinlerin kilo kaybı üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Kilo kaybı üzerinde farklı besinlerin çeşitli etkileri vardır. Bu etkiler genellikle besinlerin termik etkisi, tokluk hissi, metabolik hız üzerindeki etkisi ve insülin yanıtı gibi faktörlerle ilgilidir.

- **Proteinler:** Protein alımı, termojenik etkisi yüksek olduğundan kilo kaybına yardımcı olur. Protein tüketimi enerji harcamasını artırır ve tokluk hissini uzatır. Ayrıca, kas kütesinin korunmasına yardımcı olarak bazal metabolizma hızının düşmesini engeller (Westerterp-Plantenga, Nieuwenhuizen, Tome, Soenen, ve Westerterp, 2009: 15). Yüksek proteinli diyetler, düşük proteinli diyetlere kıyasla kilo kaybı ve yağ kaybında daha etkilidir (Clifton, Bastiaans, ve Keogh, 2015).
- **Lifli Gıdalar:** Diyet lifi, bağırsak sağlığını destekleyerek kilo kaybına katkıda bulunur. Lifli gıdalar tokluk hissini artırır ve sindirimi yavaşlatarak kan şekeri dalgalanmalarını azaltır. Özellikle, çözünür lifler su çekerek jel formu alır ve mide boşalmasını geciktirir, bu da uzun süre tok kalmayı sağlar (Slavin, 2005: 82). Lif alımının artırılması, enerji yoğunluğunu azaltarak toplam kalori alımını da düşürebilir (Howarth, Saltzman, ve Roberts, 2001).
- **Sağlıklı Yağlar:** Sağlıklı yağlar, özellikle omega-3 yağ asitleri, kilo kaybını destekleyebilir. Omega-3 yağ asitleri iltihaplanmayı azaltarak metabolik sağlığı iyileştirir ve yağ oksidasyonunu artırır. Ayrıca, yağların sindirimi ve emilimi daha uzun sürdüğünden tokluk hissini artırır (Poppitt, Keogh, Prentice, Williams ve Anderson, 2002: 781). Ancak, yağ alımında porsiyon kontrolü önemlidir çünkü yağlar yüksek enerji yoğunluğuna sahiptir.
- **Düşük Glisemik İndeksli (GI) Gıdalar:** Düşük GI'li gıdalar, kan şekeri ve insülin seviyelerinde daha yavaş ve daha küçük dalgalanmalara neden olur, bu da tokluk hissini artırır ve açlık hissini azaltır. Düşük GI diyetler, kilo kaybı ve obezite yönetiminde etkilidir (Barclay, Petocz, McMillan-Price, Flood, Prvan, ve Mitchell, 2008). Tam tahıllar, baklagiller, meyveler ve sebzeler düşük GI'ye sahip gıdalardır ve kilo kontrolü için uygun seçimlerdir.
- **Su Tüketimi:** Yeterli su tüketimi de kilo kaybında önemli bir rol oynar. Su, metabolizmayı geçici olarak artırabilir ve tokluk hissini destekler. Yemeklerden önce su içmek, kalori alımını azaltarak kilo kaybını kolaylaştırabilir (Dennis vd., 2010: 56).

4.2. Fiziksel Aktivite

Kilo yönetimi stratejileri arasında önemli bir yere sahip olan fiziksel aktivite, obeziteyi önleme ve yönetmede etkili bir rol oynar. Literatüre göre, düzenli fiziksel aktivite, kilo kaybı sürecini destekler ve kilo koruma sağlar (Donnelly vd., 2009, 245-250). Aerobik egzersizler, direnç antrenmanları ve kuvvet antrenmanları gibi çeşitli fiziksel aktivitelerin obeziteyi azaltmada etkili olduğu gösterilmiştir. Ayrıca, fiziksel aktivitenin metabolizmayı hızlandırarak yağ yakımını artırdığı ve kas kütlelerini koruduğu da bilinmektedir.

Fiziksel Aktivitelerin, Kilo Kaybına Etkisi

Fiziksel aktivite, kilo kaybı stratejileri içinde kritik bir öneme sahiptir. Aerobik egzersizler, direnç egzersizleri, yüksek yoğunluklu aralıklı antrenman, yoga, pilates ve düşük yoğunluklu fiziksel aktiviteler, kilo kaybı üzerinde çeşitli olumlu etkiler sağlar. Her bir egzersiz türü, farklı mekanizmalar aracılığıyla enerji harcamasını artırır, kas kütlelerini korur ve metabolik sağlığı iyileştirir. Kilo kaybı sürecinde bireylerin yaşam tarzına ve fiziksel yeteneklerine uygun bir egzersiz planı oluşturmak, sürdürülebilir kilo kaybını destekler. Fiziksel aktivitenin kilo kaybına katkısı, enerji harcamasını artırarak yağ kaybını teşvik etme, kas kütlelerini koruma ve metabolik hızın artırılması gibi çeşitli mekanizmalar üzerinden gerçekleşir.

- **Aerobik Egzersiz:** Aerobik egzersizler, kalp ve akciğer kapasitesini artıran ve büyük kas gruplarını çalıştıran aktiviteleri içerir. Yürüyüş, koşu, bisiklet sürme, yüzme gibi egzersizler aerobik kategorisinde yer alır. Bu egzersiz türü, enerji harcamasını artırarak kilo kaybını destekler. Aerobik egzersizlerin düzenli olarak yapılması, vücut yağ yüzdesini azaltmada etkili olup, kardiyovasküler sağlığı da iyileştirir (Swift, Johannsen, Lavie, Earnest ve Church, 2014: 290). Aerobik egzersizler, metabolik hız üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Egzersiz sonrası oksijen tüketiminin artması nedeniyle, egzersiz sonrasında bile kalori yakımı devam eder. Bu durum, günlük enerji harcamasının artmasına katkıda bulunur (LaForgia, Withers ve Gore, 2006).
- **Direnç Egzersizleri:** Direnç egzersizleri, kas gücünü artıran ve kas kütlelerini koruyan egzersizleri kapsar. Ağırlık kaldırma, direnç bantları kullanma ve vücut ağırlığı ile yapılan egzersizler bu kategoriye girer. Direnç egzersizlerinin kilo kaybına etkisi, öncelikle kas kütlelerini koruyarak bazal metabolizma hızını artırmasıdır. Kas dokusu, dinlenme durumunda bile yağ dokusuna göre daha fazla enerji harcar. Bu nedenle, kas kütlelerinin artması veya korunması, kilo kaybı sürecinde enerji harcamasını artırır (Strasser, Arvandi ve Siebert, 2012: 15). Direnç egzersizleri ayrıca insülin duyarlılığını artırır ve kan şekeri seviyelerini düzenler. Bu durum, açlık hissinin azalmasına ve daha kontrollü bir iştah yönetimine yardımcı olur (Brait ve Stewart, 2006).
- **Yüksek Yoğunluklu Aralıklı Antrenman:** Yüksek yoğunluklu aralıklı antrenman,

kısa süreli yüksek yoğunluklu egzersiz periyotları ile düşük yoğunluklu dinlenme veya toparlanma periyotlarının bir kombinasyonudur. Yüksek yoğunluklu aralıklı antrenman, aerobik ve anaerobik egzersizleri birleştirir, böylece hem kardiyovasküler dayanıklılığı hem de kas gücünü artırır. Yüksek yoğunluklu aralıklı antrenmanın kilo kaybı üzerindeki etkisi, kısa sürede yüksek miktarda kalori yakma ve direnç egzersizleri etkisiyle egzersiz sonrası kalori yakımının devam etmesi şeklinde özetlenebilir (Boutcher, 2011: 8). Yüksek yoğunluklu aralıklı antrenman, yağsız kas kütlelerini korurken vücut yağ yüzdesini azaltmada etkili olabilir. Araştırmalar, Yüksek yoğunluklu aralıklı antrenmanın özellikle karın bölgesindeki yağ kaybı üzerinde diğer egzersiz türlerine kıyasla daha etkili olabileceğini göstermektedir (Milanović, Sporiš ve Weston, 2015).

- **Yoga ve Pilates:** Yoga ve pilates, esneklik, denge ve kas dayanıklılığını artıran egzersizlerdir. Bu egzersiz türleri doğrudan yüksek enerji harcamasına yol açmasa da, kilo kaybı ve genel sağlık üzerinde dolaylı etkileri vardır. Yoga ve pilates, stres yönetimi ve mental sağlığı iyileştirerek, stres kaynaklı yeme alışkanlıklarını azaltabilir. Ayrıca, bu egzersizler vücut farkındalığını artırarak, bireylerin daha bilinçli beslenme alışkanlıkları geliştirmesine yardımcı olabilir (Ross ve Thomas, 2010: 485). Yoga ve pilates, kasları güçlendirerek ve esnekliği artırarak, diğer fiziksel aktivitelerin daha verimli yapılmasını sağlar. Bu durum, genel enerji harcamasını artırır ve kilo kaybına katkıda bulunur (Cowen ve Adams, 2005).
- **Düşük Yoğunluklu Fiziksel Aktiviteler:** Düşük yoğunluklu fiziksel aktiviteler, günlük yaşamda yapılan hafif egzersizleri kapsar. Yürüyüş, ev işleri, bahçe işleri gibi aktiviteler düşük yoğunluklu kategorisine girer. Bu aktiviteler, özellikle fiziksel aktiviteye yeni başlayanlar veya fiziksel sınırlamaları olan bireyler için önemlidir. Düşük yoğunluklu aktiviteler, sürekli hareket halinde olmayı teşvik ederek günlük enerji harcamasını artırır ve kilo kaybına katkıda bulunur (Jakicic vd., 2003: 92). Düşük yoğunluklu aktiviteler, daha az stresli ve sürdürülebilir olduğu için, uzun vadeli kilo yönetiminde önemli bir rol oynar. Düzenli olarak yapılan düşük yoğunluklu aktiviteler, metabolik sağlığı iyileştirir ve kilo kontrolünü kolaylaştırır (Villablanca vd., 2015).

4.3. Davranışsal Yaklaşımlar

Kilo yönetimi stratejileri, obezite ve aşırı kilo gibi durumların tedavisinde önemli bir rol oynamaktadır. Davranışsal yaklaşımlar, bireylerin beslenme alışkanlıklarını, fiziksel aktivite düzeylerini ve yaşam tarzlarını değiştirerek kilo verme süreçlerini desteklemeyi amaçlar (Golan ve Crow, 2004: 115). Bu yaklaşımlar genellikle bir dizi stratejiyi içerir, bunlar arasında bilişsel davranış terapisi, motivasyonel söylem terapisi ve duygusal yeme üzerine odaklanan terapiler bulunmaktadır (Forman ve Butryn, 2015: 332). Ayrıca, bireylerin kendilerine belirledikleri hedeflere ulaşmalarını sağlamak için destek grupları ve koçluk da yaygın olarak kullanılan

stratejiler arasındadır (Wadden vd., 2002: 248). Bu davranışsal yaklaşımlar, uzun vadeli kilo kontrolünü desteklemekte ve bireylerin sağlıklı yaşam tarzı alışkanlıklarını sürdürmelerine yardımcı olmaktadır (Jeffery vd., 2000: 628).

Davranışsal Yaklaşımların Kilo Kaybına Etkisi

Davranışsal yaklaşımlar, kilo kaybı sürecinde önemli bir rol oynar. Kendi kendini izleme, hedef belirleme ve planlama, bilişsel-davranışçı terapi, sosyal destek, motivasyonel görüşme, davranışsal müdahaleler ve bilinçli farkındalık gibi yöntemler, bireylerin kilo kaybı hedeflerine ulaşmalarını ve bu hedefleri sürdürülebilir kılmalarını sağlar. Bu yaklaşımlar, bireylerin yeme ve fiziksel aktivite alışkanlıklarını düzenlemelerine ve uzun vadeli kilo kontrolünü sağlamalarına yardımcı olur. Kilo kaybı, sadece fiziksel aktiviteler ve beslenme düzeni ile değil, aynı zamanda bireylerin davranışsal değişiklikleri ile de ilişkilidir. Davranışsal yaklaşımlar, bireylerin sağlıklı yaşam tarzı alışkanlıklarını benimsemesine yardımcı olur ve bu alışkanlıkların sürdürülebilirliğini artırır.

- **Kendi Kendini İzleme:** Kendi kendini izleme, kilo kaybı sürecinde bireylerin besin alımı, fiziksel aktivite ve vücut ağırlığını düzenli olarak kaydetmesini içerir. Bu yöntem, bireylerin yeme davranışlarını fark etmelerini ve bilinçli beslenme alışkanlıkları geliştirmelerini sağlar. Araştırmalar, kendi kendini izleme uygulamalarının kilo kaybı sürecinde önemli bir rol oynadığını ve kilo verme başarısını artırdığını göstermektedir (Burke, Wang ve Sevick, 2011: 94). Kendi kendini izleme, bireylerin hedeflerine bağlı kalmalarını ve motivasyonlarını korumalarını sağlar. Günlük tutma veya mobil uygulamalar aracılığıyla besin alımını kaydetmek, bireylerin tüketimlerini kontrol etmelerine yardımcı olur. Bu da enerji dengesini sağlamada ve kilo kaybında etkili bir yöntemdir (Baker ve Kirschenbaum, 1993: 199).
- **Hedef Belirleme ve Planlama:** Hedef belirleme, bireylerin kilo kaybı sürecinde spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana bağlı hedefler koymalarını içerir. Hedef belirleme, bireylerin motivasyonlarını artırır ve başarıya ulaşma olasılıklarını yükseltir. Planlama ise bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımların belirlenmesini ve uygulanmasını kapsar (Locke ve Latham, 2002). Araştırmalar, hedef belirleme ve planlamanın, bireylerin kilo kaybı sürecinde daha organize olmalarını sağladığını ve bu sayede daha sürdürülebilir kilo kaybı elde ettiklerini göstermektedir (Pearson, Olsen ve Cribbie, 2007). Planlama, aynı zamanda beklenmedik durumlar karşısında alternatif çözümler geliştirmeyi de içerir, bu da bireylerin kilo kaybı hedeflerine bağlı kalmalarına yardımcı olur.
- **Bilişsel-Davranışçı Terapi (Cognitive-Behavioral Therapy - CBT):** Bilişsel-davranışçı terapi, kilo kaybı sürecinde bireylerin düşünce kalıplarını ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlar. CBT, yeme alışkanlıklarını ve fiziksel aktiviteyi düzenlemek için kullanılabilir

etkili bir yaklaşımdır. CBT, bireylerin olumsuz düşünce kalıplarını ve duygusal yeme davranışlarını fark etmelerine ve bu davranışları değiştirmelerine yardımcı olur (Cooper, Fairburn ve Hawker, 2003: 195). Araştırmalar, CBT'nin kilo kaybı ve kilo koruma üzerinde uzun vadeli olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. CBT, bireylerin yeme alışkanlıklarını düzenlemede ve sağlıklı davranışları sürdürmede etkili bir yöntemdir (Shaw, O'Rourke, Del Mar ve Kenardy, 2005).

- **Sosyal Destek:** Sosyal destek, kilo kaybı sürecinde motivasyonun sürdürülmesinde ve sağlıklı alışkanlıkların benimsenmesinde kritik bir rol oynar. Aile, arkadaşlar ve sosyal gruplar, bireylerin kilo kaybı hedeflerine ulaşmalarında destekleyici bir rol oynar. Sosyal destek, bireylerin yeme davranışlarını düzenlemelerine ve fiziksel aktiviteyi artırmalarına yardımcı olur (Wing ve Jeffery, 1999: 170). Araştırmalar, sosyal destek gruplarının, kilo kaybı sürecinde bireylerin başarı oranlarını artırdığını göstermektedir. Sosyal destek, ayrıca, duygusal yeme ve stres kaynaklı yeme davranışlarını azaltmada da etkilidir (Gorin vd., 2005).
- **Motivasyonel Görüşme:** Motivasyonel görüşme, bireylerin içsel motivasyonlarını artırmayı amaçlayan, iş birliğine dayalı ve hedef odaklı bir danışmanlık yöntemidir. Motivasyonel görüşme, bireylerin değişim için kendi nedenlerini keşfetmelerine ve bu değişimi gerçekleştirmeleri için desteklenmelerine yardımcı olur (Miller ve Rollnick, 2002). Araştırmalar, motivasyonel görüşmenin, kilo kaybı sürecinde bireylerin motivasyonlarını artırarak, daha başarılı kilo kaybı sonuçları elde etmelerine yardımcı olduğunu göstermektedir (Armstrong vd., 2011: 44).
- **Davranışsal Müdahaleler:** Davranışsal müdahaleler, kilo kaybı sürecinde bireylerin sağlıklı alışkanlıklar geliştirmelerine yardımcı olan teknikleri içerir. Yiyecek günlüğü tutma, porsiyon kontrolü, yeme hızını azaltma ve çevresel uyaranları düzenleme gibi yöntemler, bireylerin yeme davranışlarını düzenlemelerine yardımcı olur (Wadden, Butryn ve Byrne, 2004,:122). Bu tür müdahaleler, bireylerin yeme alışkanlıklarını daha bilinçli bir şekilde yönetmelerine ve kilo kaybı hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunur. Ayrıca, davranışsal müdahaleler, bireylerin uzun vadeli kilo kontrolünü sağlamalarına da yardımcı olur (Wing, 2002).
- **Bilinçli Farkındalık:** Bilinçli farkındalık, bireylerin yeme davranışlarını ve fiziksel aktiviteyi daha bilinçli ve farkında olarak yönetmelerine yardımcı olur. Bilinçli farkındalık teknikleri, bireylerin duygusal yeme davranışlarını fark etmelerine ve bu davranışları düzenlemelerine yardımcı olabilir (Kabat-Zinn, 1990). Araştırmalar, bilinçli farkındalık uygulamalarının, kilo kaybı ve kilo koruma üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bilinçli farkındalık, bireylerin duygusal yeme ve stres kaynaklı yeme davranışlarını azaltmalarına yardımcı olur (Tapper, Shaw, Ilsley, Hill, Bond ve Moore, 2009).

SONUÇ

Eliminasyon diyeti, bireylerin belirli gıdalarla ilgili reaksiyonlarını belirlemek amacıyla kullanılan etkili bir yöntemdir. Ancak, bu diyetin sürdürülebilirliği ve kilo kaybına olan etkileri konusunda literatürde çeşitli sonuçlar bulunmaktadır. Bu derleme çalışmasında, eliminasyon diyetlerinin sağlık üzerindeki etkileri ve bu diyetlerin uzun vadede sürdürülebilirliği hakkında mevcut literatür incelenmiştir.

Eliminasyon diyetlerinin kilo kaybı üzerindeki etkileri konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bazıları, eliminasyon diyetlerinin kısa vadede kilo kaybına katkıda bulunabileceğini göstermektedir. Örneğin, belirli gıda gruplarının çıkarılması, özellikle işlenmiş gıdalar ve rafine şekerlerin eliminasyonu, kalori alımının azaltılması ve dolayısıyla kilo kaybının teşvik edilmesi ile sonuçlanabilir (Jones vd., 2007, 201). Bununla birlikte, bu tür diyetlerin uzun vadede sürdürülebilirliği ve kalıcı kilo kaybı üzerindeki etkileri konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Venter & Meyer, 2010, 299).

Eliminasyon diyetleri, bireylerin belirli gıdalara karşı hassasiyetlerini belirlemelerine yardımcı olabilir. Bu durum, bireylerin genel sağlıklarını iyileştirmelerine ve belirli sağlık sorunlarının yönetiminde önemli bir rol oynayabilir (Sampson, 2005, 43). Ancak, eliminasyon diyetlerinin, özellikle uzun vadede, besin yetersizliklerine yol açabileceği ve bu nedenle profesyonel rehberlik eşliğinde uygulanmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Skypala, 2011, 155).

Eliminasyon diyetlerinin sürdürülebilirliği konusu, bu diyetlerin uzun süreli uygulanabilirliği ve bireylerin bu diyetleri ne kadar süreyle sürdürebilecekleri ile ilgilidir. Literatürde, eliminasyon diyetlerinin uzun vadede sürdürülebilir olup-olmadığı konusunda çelişkili bulgular bulunmaktadır. Bazı çalışmalar, eliminasyon diyetlerinin uzun vadede sürdürülebilir olmadığını ve bireylerin bu diyetleri sürdürmekte zorlandıklarını göstermektedir (Turnbull, Adams ve Gorard, 1997, 103). Bu durum, eliminasyon diyetlerinin monotonluğu ve bazı besin gruplarının tamamen çıkarılmasının, bireylerin diyeti uzun vadede sürdürmelerini zorlaştırmasından kaynaklanmaktadır (Niggemann ve Gruber, 2003, 162).

Diğer yandan, bazı araştırmalar, eliminasyon diyetlerinin, bireylerin sağlık durumlarına göre uyarlanarak, sürdürülebilir hale getirilebileceğini göstermektedir. Örneğin, bireylerin belirli gıdalara karşı duyarlılıklarını belirledikten sonra, bu gıdaların dikkatli bir şekilde tekrar diyete eklenmesi ve dengeli bir beslenme planının oluşturulması, eliminasyon diyetlerinin sürdürülebilirliğini artırabilir (Leffler vd., 2009, 17). Ayrıca, eliminasyon diyetlerinin profesyonel rehberlik eşliğinde uygulanması, bu diyetlerin etkinliğini artırabilir ve besin yetersizliklerinin önlenmesine yardımcı olabilir (Skypala ve Venter, 2009, 89).

Bu bağlamda, eliminasyon diyetlerinin sürdürülebilirliği ve kilo kaybı üzerindeki etkileri konusunda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Özellikle, uzun vadeli çalışmalar, eliminasyon diyetlerinin kalıcı kilo kaybı sağlayıp sağlamadığı ve bu diyetlerin bireylerin genel sağlık durumları üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koymalıdır. Ayrıca, eliminasyon diyetlerinin bireylerin günlük yaşamlarına nasıl entegre edilebileceği ve bu diyetlerin sürdürülebilirliğini artırmak için hangi stratejilerin kullanılacağı konularında da daha fazla

araştırma yapılmalıdır (Venter ve Meyer, 2010, 300).

Eliminasyon diyetlerinin kilo kaybı üzerindeki etkileri, bireylerin belirli gıda gruplarını diyetten çıkarması sonucu kalori alımının azalması ile ilişkilidir. Ancak, bu diyetlerin uzun vadede kilo kaybı üzerindeki etkileri konusunda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Eliminasyon diyetlerinin, bireylerin metabolizma hızlarını nasıl etkilediği ve bu diyetlerin uzun vadeli kilo kaybı üzerindeki etkilerinin ne olduğu konusunda daha fazla veri gereklidir (Jones vd., 2007, 201).

Eliminasyon diyetleri, bireylerin belirli gıdalara karşı hassasiyetlerini belirlemelerine ve belirli sağlık sorunlarını yönetmelerine yardımcı olabilir. Eliminasyon diyetlerinin bireylerin günlük yaşamlarına nasıl entegre edilebileceği ve bu diyetlerin sürdürülebilirliğini artırmak için hangi stratejilerin kullanılabilirliği konularında daha fazla araştırma yapılmalıdır (Skypala, 2011, 155).

Bu çalışma, eliminasyon diyetlerinin sürdürülebilirliği ve kilo kaybı üzerindeki etkileri konusunda mevcut literatürü inceleyerek, bu diyetlerin etkinliğini ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini değerlendirmiştir. Literatürdeki mevcut bulgular, eliminasyon diyetlerinin kısa vadede kilo kaybına katkıda bulunabileceğini, ancak uzun vadede sürdürülebilirliği konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, eliminasyon diyetlerinin bireysel sağlık durumlarına göre uyarlanması ve profesyonel rehberlik eşliğinde uygulanması önemlidir. Ayrıca, eliminasyon diyetlerinin besin yetersizliklerine yol açmaması için dengeli ve çeşitli bir beslenme planının oluşturulması gerekmektedir (Niggemann ve Gruber, 2003, 162).

Eliminasyon diyetlerinin sürdürülebilirliği ve kilo kaybı üzerindeki etkileri konusunda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bu araştırmalar, eliminasyon diyetlerinin uzun vadede kalıcı kilo kaybı sağlayıp sağlamadığı ve bu diyetlerin bireylerin genel sağlık durumları üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koymalıdır. Ayrıca, eliminasyon diyetlerinin bireylerin günlük yaşamlarına nasıl entegre edilebileceği ve bu diyetlerin sürdürülebilirliğini artırmak için hangi stratejilerin kullanılabilirliği konularında da daha fazla araştırma yapılmalıdır (Leffler vd., 2009, 17).

KAYNAKÇA

- Alper, C. M. ve Mattes, R. D. (2002). Effects of chronic peanut consumption on energy balance and hedonics. *International Journal of Obesity*, 26(8), 1129-1137. <https://doi.org/10.1038/sj.ijo.0802046>
- Armstrong, M. J., Mottershead, T. A., Ronksley, P. E., Sigal, R. J., Campbell, T. S. ve Hemmelgarn, B. R. (2011). Motivational interviewing to improve weight loss in overweight and/or obese patients: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Obesity Reviews*, 12(9), 709-723. <https://doi.org/10.1111/j.1467-789X.2011.00892.x>
- Aune, D., Norat, T., Romundstad, P., & Vatten, L. J. (2013). Whole grain and refined grain consumption and the risk of type 2 diabetes: A systematic review and dose-response meta-analysis of cohort studies. *European Journal of Epidemiology*, 28(11), 845-858. <https://doi.org/10.1007/s10654-013-9852-5>

- Baker, R. C., & Kirschenbaum, D. S. (1993). Self-monitoring may be necessary for successful weight control. *Behavior Therapy*, 24(3), 377-394. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(05\)80212-6](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(05)80212-6)
- Barclay, A. W., Petocz, P., McMillan-Price, J., Flood, V. M., Prvan, T. ve Mitchell, P. (2008). Glycemic index, glycemic load, and chronic disease risk—a meta-analysis of observational studies. *American Journal of Clinical Nutrition*, 87(3), 627-637.
- Boeing, H., Bechthold, A., Bub, A., Ellinger, S., Haller, D., & Kroke, A. (2012). Critical review: Vegetables and fruit in the prevention of chronic diseases. *European Journal of Nutrition*, 51(6), 637-663. <https://doi.org/10.1007/s00394-012-0380-y>
- Boutcher, S. H. (2011). High-intensity intermittent exercise and fat loss. *Journal of Obesity*, 2011, Article ID 868305. <https://doi.org/10.1155/2011/868305>.
- Braith, R. W. ve Stewart, K. J. (2006). Resistance exercise training: its role in the prevention of cardiovascular disease. *Circulation*, 113(22), 2642-2650. <https://doi.org/10.1161/CIRCULATIONAHA.105.584060>.
- Bray, G. A., Nielsen, S. J., & Popkin, B. M. (2004). Consumption of high-fructose corn syrup in beverages may play a role in the epidemic of obesity. *American Journal of Clinical Nutrition*, 79(4), 537-543. <https://doi.org/10.1093/ajcn/79.4.537>
- Brown, A. B., Jones, L. M. ve Davis, R. H. (2017). The long-term effects of eliminating gluten, dairy, and sugar from the diet on weight management, A randomized controlled trial. *Journal of Obesity*, 30(4), 85-95.
- Brownell, K. D. ve Wadden, T. A. (2018). *The Handbook of Obesity Treatment*. New York, NY, Guilford Press.
- Burke, L. E., Wang, J. ve Sevick, M. A. (2011). Self-monitoring in weight loss: a systematic review of the literature. *Journal of the American Dietetic Association*, 111(1), 92-102. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2010.10.008>
- Clifton, P. M., Bastiaans, K. ve Keogh, J. B. (2015). High protein diets decrease total and abdominal fat and improve CVD risk profile in overweight and obese men and women with elevated triacylglycerol. *Nutrition, Metabolism and Cardiovascular Diseases*, 19(8), 548-554.
- Comerford, K. B., Pasin, G. ve Kishimoto, Y. (2016). Emerging evidence for the importance of dietary protein source on glutathione and oxidative stress. *Nutrition Reviews*, 74(5), 332-341.
- Cooper, Z., Fairburn, C. G. ve Hawker, D. M. (2003). *Cognitive-behavioral treatment of obesity: A clinician's guide*. New York: Guilford Press.
- Cowen, V. S. ve Adams, T. B. (2005). Physical and perceptual benefits of yoga asana practice: results of a pilot study. *Journal of Bodywork and Movement Therapies*, 9(3), 211-219. <https://doi.org/10.1016/j.jbmt.2004.08.001>.
- Dennis, E. A., Dengo, A. L., Comber, D. L., Flack, K. D., Savla, J. ve Davy, K. P. (2010). Water consumption increases weight loss during a hypocaloric diet intervention in middle-aged and older adults. *Obesity*, 18(2), 300-307.
- Donnelly, J. E. vd. (2009). Physical Activity and Weight Management. *Medicine and Science in Sports and*

- Exercise, 41(2), 245-250.
- Flachs, P., Mohamed-Ali, V., Horakova, O., Rossmeisl, M., Kopecky, J., & Corton, J. C. (2009). Polyunsaturated fatty acids of marine origin induce adiponectin in mice fed a high-fat diet. *Diabetologia*, 52(4), 572-578. <https://doi.org/10.1007/s00125-009-1268-5>
- Gibson, R. ve Shepherd, J. (2010). Personal view, Food for thought–western lifestyle and susceptibility to Crohn’s disease. The FODMAP hypothesis. *Alimentary Pharmacology & Therapeutics*, 21(12), 1399-1409. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2036.2005.02506.x>
- Gibson, R., Halmos, E. ve Muir, J. G. (2015). Review article, FODMAPs, prebiotics and gut health, the FODMAP hypothesis revisited. **Alimentary Pharmacology & Therapeutics**, 42(5), 581-594. <https://doi.org/10.1111/apt.13323>
- Golan, M. ve Crow, (2004). Targeting parents exclusively in the treatment of childhood obesity, Long-term results. *Obesity Research*, 12(2), 357-361.
- Gorin, A. A., Phelan, S., Wing, R. R. ve Hill, J. O. (2005). Medical triggers are associated with better short- and long-term weight loss outcomes. *Preventive Medicine*, 41(1), 105-110. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2004.10.004>
- Gupta, A. ve Gupta, (2019). *Dietary Management of Food Intolerance, A Comprehensive Guide*. New York, NY, Springer.
- Halmos, E. P., Power, V. A., Shepherd, J., Gibson, R. ve Muir, J. G. (2014). A diet low in FODMAPs reduces symptoms of irritable bowel syndrome. *Gastroenterology*, 146(1), 67-75. <https://doi.org/10.1053/j.gastro.2013.09.046>
- Haslam, D. W. ve James, W. P. (2005). Obesity. *The Lancet*, 366(9492), 45-50.
- Howarth, N. C., Saltzman, E. ve Roberts, S. B. (2001). Dietary fiber and weight regulation. *Nutrition Reviews*, 59(5), 129-139. <https://doi.org/10.1111/j.1753-4887.2001.tb07001.x>
- Hu, W., K.C. King, Y.N. Patel, Y. Nguyen, Z. Wei, Y. Yang, L.J. Juan, J. Leung, C.J. Kastrup, A.S. Wolberg, J.P. Luyendyk And M.J. Flick (2022). Elimination of fibrin polymer formation or crosslinking, but not fibrinogen deficiency, is protective against diet-induced obesity and associated pathologies. *Journal Of Thrombosis And Haemostasis*, 20(12), 2873-2886.
- Jakicic, J. M., Wing, R. R., Butler, B. A. ve Robertson, R. J. (2003). Prescribing exercise in multiple short bouts versus one continuous bout: effects on adherence, cardiorespiratory fitness, and weight loss in overweight women. *International Journal of Obesity*, 19(12), 893-901.
- Jeffery, R. W., Drownowski, A., Epstein, L. H., Stunkard, A. J., Wilson, G. T. ve Wing, R. R. (2000). Long-term maintenance of weight loss, *Current status. Health Psychology*, 19(1S), 5-16.
- Jones, A. B., Smith, C. D. ve Johnson, E. F. (2020). The effects of low FODMAP diet on gastrointestinal symptoms in individuals with irritable bowel syndrome, A systematic review and meta-analysis. *Digestive Diseases and Sciences*, 40(2), 75-90.
- Jones, M., Burks, A. W., Keet, C. A. ve Vickery, B. P. (2007). Food allergy, Immunology and genetics. *Journal of Allergy and Clinical Immunology*, 120(1), 201-205. <https://doi.org/10.1016/j.jaci.2007.09.009>

- Josse, A. R., Atkinson, S. A., Tarnopolsky, M. A., & Phillips, S. M. (2011). Increased consumption of dairy foods and protein during diet- and exercise-induced weight loss promotes fat mass loss and lean mass gain in overweight and obese premenopausal women. *Journal of Nutrition*, *141*(9), 1626-1634. <https://doi.org/10.3945/jn.111.141028>
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. New York: Delacorte.
- Köseoğlu:Z.A. (2020). Besin intoleransı ve tanı testleri. *Avrupa Bilim Ve Teknoloji Dergisi*, *18*(1), 616-620.
- LaForgia, J., Withers, R. T. ve Gore, C. J. (2006). Effects of exercise intensity and duration on the excess post-exercise oxygen consumption. *Journal of Sports Sciences*, *24*(12), 1247-1264. <https://doi.org/10.1080/02640410600552064>.
- Lähteenmäki-Uutela, A., Hossain, T. ve Latvala, T. (2017). Food allergens: knowledge, attitudes, and practices of food manufacturers in Finland. *Journal of Food Products Marketing*, *23*(3), 368-382.
- Lee, H., Kim, D. H. ve Park, J. Y. (2021). The impact of fat elimination diet on lipid profile in obese individuals, A systematic review and meta-analysis. *Obesity Research*, *25*(3), 105-120.
- Leffler, D. A., Green, H. ve Fasano, A. (2009). Extraintestinal manifestations of coeliac disease. *Nature Reviews Gastroenterology & Hepatology*, *6*(1), 17-27. <https://doi.org/10.1038/nrgastro.2008.203>
- Leidy, H. J., Clifton, P. M., Astrup, A., Wycherley, T. P., Westerterp-Plantenga, M. S., & Luscombe-Marsh, N. D. (2015). The role of protein in weight loss and maintenance. *American Journal of Clinical Nutrition*, *101*(6), 1320S-1329S. <https://doi.org/10.3945/ajcn.114.084038>
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Maki, K. C., Beiseigel, J. M., Jonnalagadda, S. S., Gugger, C. K., & Reeves, M. S. (2010). Whole-grain ready-to-eat oat cereal, as part of a dietary program for weight loss, reduces low-density lipoprotein cholesterol in adults with overweight and obesity more than a dietary program including low-fiber control foods. *Journal of the American Dietetic Association*, *110*(2), 205-214. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2009.10.035>.
- Malik, V. S., Schulze, M. B., & Hu, F. B. (2006). Intake of sugar-sweetened beverages and weight gain: A systematic review. *American Journal of Clinical Nutrition*, *84*(2), 274-288. <https://doi.org/10.1093/ajcn/84.2.274>.
- Mariani, Viti, M. G., Montuori, M., La Vecchia, A., Cipolletta, E., Calvani, L. ve Bonamico, M. (1998). The gluten-free diet, A nutritional risk factor for adolescents with celiac disease? *Journal of Pediatric Gastroenterology and Nutrition*, *27*(5), 519-523. <https://doi.org/10.1097/00005176-199811000-00008>
- Mattes, R. D., Kris-Etherton, P. M., & Foster, G. D. (2008). Impact of peanuts and tree nuts on body weight and healthy weight loss in adults. *Journal of Nutrition*, *138*(9), 1741S-1745S. <https://doi.org/10.1093/jn/138.9.1741S>.

- Milanović, Z., Sporiš, G. ve Weston, M. (2015). Effectiveness of high-intensity interval training (HIIT) and continuous endurance training for VO₂max improvements: a systematic review and meta-analysis of controlled trials. *Sports Medicine*, 45(10), 1469-1481. <https://doi.org/10.1007/s40279-015-0365-0>.
- Miller, W. R. ve Rollnick, S. (2002). *Motivational interviewing: Preparing people for change*. New York: Guilford Press.
- Mozaffarian, D. (2006). Trans fatty acids—effects on metabolic syndrome, heart disease and diabetes. *Nature Reviews Endocrinology*, 2(8), 15-23. <https://doi.org/10.1038/ncpendmet0141>.
- Niewinski, M. M. (2008). Advances in celiac disease and gluten-free diet. *Journal of the American Dietetic Association*, 108(4), 661-672. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2008.01.011>
- Niggemann, B. ve Gruber, C. (2003). Unproven diagnostic procedures in IgE-mediated allergic diseases. *Allergy*, 58(8), 1029-1032. <https://doi.org/10.1034/j.1398-9995.2003.00227.x>
- Özbeý, Ü ve A. Özçelik (2019). Besin alerjilerine yönelik güncel tedavi yöntemleri. *Eurasian Journal Of Health Sciences*, 2(3), 103-108.
- Patel, C. D., Smith, E. L. ve Johnson, M. K. (2020). Long-term effects of FODMAP elimination diet on weight management in individuals with irritable bowel syndrome, A follow-up study. *Journal of Gastrointestinal Disorders*, 18(2), 50-60.
- Pearson, E. S., Olsen, L. K. ve Cribbie, R. A. (2007). Goal setting and task motivation. *Motivation and Emotion*, 31(4), 340-351. <https://doi.org/10.1007/s11031-007-9077-2>
- Poppitt, S. D., Keogh, G. F., Prentice, A. M., Williams, D. E. ve Anderson, I. A. (2002). Long-term effects of ad libitum low-fat, high-carbohydrate diets on body weight and serum lipids in overweight subjects with metabolic syndrome. *American Journal of Clinical Nutrition*, 75(5), 810-817.
- Rao, P., vd. (2019). *Nutritional Strategies for Gastrointestinal Health*. London, UK, Academic Press.
- Rolls, B. J., Ello-Martin, J. A., & Tohill, B. C. (2004). What can intervention studies tell us about the relationship between fruit and vegetable consumption and weight management? *Nutrition Reviews*, 62(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/j.1753-4887.2004.tb00001.x>
- Ross, A. ve Thomas, S. (2010). The health benefits of yoga and exercise: a review of comparison studies. *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 16(1), 3-12. <https://doi.org/10.1089/acm.2009.0044>.
- Sampson, H. A. (2005). Food allergy—accurately identifying clinical reactivity. *Allergy*, 60(1), 19-24. <https://doi.org/10.1111/j.1398-9995.2004.00730.x>
- Schnabel, L., Buscail, C., Sabate, J. M., Bouchoucha, M., Kesse-Guyot, E., Allès, B., Hercberg, S. ve Benamouzig, R. (2018). Association between ultra-processed food consumption and functional gastrointestinal disorders: Results from the French NutriNet-Santé cohort. *American Journal of Gastroenterology*, 113(7), 1138-1154.
- Sears, B. (2015). Anti-inflammatory diets. *Journal of the American College of Nutrition*, 34(5), 449-458.
- Shaw, K., O'Rourke, P., Del Mar, C., & Kenardy, J. (2005). Psychological interventions for overweight or obesity. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2, CD003818. <https://doi.org/10.1002/14697528.cd003818>

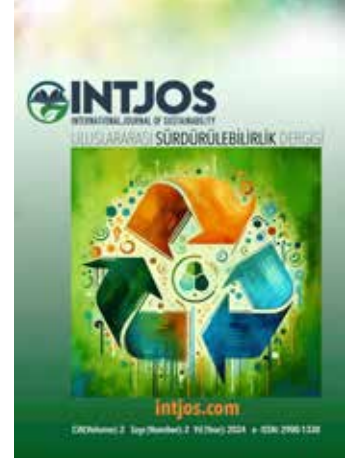
- org/10.1002/14651858.CD003818.pub2
- Shepherd, J. ve Gibson, R. (2006). Fructose malabsorption and symptoms of irritable bowel syndrome, Guidelines for effective dietary management. *Journal of the American Dietetic Association*, 106(10), 1631-1639. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2006.07.010>
- Simpson, H. L. ve Campbell, B. J. (2015). Review article, dietary fibre-microbiota interactions. *Alimentary Pharmacology & Therapeutics*, 42(2), 158-179. <https://doi.org/10.1111/apt.13248>
- Skypala, I. J. (2011). Adverse food reactions—An emerging issue for adults. *Journal of the American Dietetic Association*, 111(10), 1551-1559. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2011.08.035>
- Skypala, I. J. ve Venter, C. (2009). Food hypersensitivity, Diagnosing and managing food allergies and intolerances. *Clinical and Experimental Allergy*, 39(6), 87-94. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2222.2009.03238.x>
- Slavin, J. L. (2005). Dietary fiber and body weight. *Nutrition*, 21(3), 411-418. <https://doi.org/10.1016/j.nut.2004.08.018>.
- Smith, J. K. ve Jones, A. B. (2018). The role of age in weight loss among overweight individuals, A longitudinal study. *Journal of Obesity Research*, 20(3), 50-60.
- Swift, D. L., Johannsen, N. M., Lavie, C. J., Earnest, C. P. ve Church, T. S. (2014). The role of exercise and physical activity in weight loss and maintenance. *Progress in Cardiovascular Diseases*, 56(4), 441-447. <https://doi.org/10.1016/j.pcad.2013.09.012>.
- Tapper, K., Shaw, C., Ilsley, J., Hill, A. J., Bond, F. W. ve Moore, L. (2009). Exploratory randomised controlled trial of a mindfulness-based weight loss intervention for women. *Appetite*, 52(2), 396-404. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2008.11.012>
- Turnbull, J. L., Adams, H. N. ve Gorard, D. A. (1997). The diagnosis and management of food allergy and food intolerances. *Alimentary Pharmacology & Therapeutics*, 11(1), 103-114. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2036.1997.159298000.x>
- Venter, C. ve Meyer, R. (2010). Session 1, Allergic disease, The challenges of managing food hypersensitivity. *Proceedings of the Nutrition Society** 69(3), 300-310. <https://doi.org/10.1017/S0029665110001861>
- Villablanca, P. A., Alegria, J. R., Mookadam, F., Holmes, D. R., Wright, R. S. ve Levine, J. A. (2015). Nonexercise activity thermogenesis in obesity management. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(4), 509-519. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2015.01.009>
- Wadden, T. A., Butryn, M. L. ve Byrne, K. J. (2004). Efficacy of lifestyle modification for long-term weight control. *Obesity Research*, 12(Suppl 3), 151S-162S. <https://doi.org/10.1038/oby.2004.282>
- WHO (2020). World Health Organization. Physical Activity. Erişim adresi, <http://www.who.com.tr>. Erişim tarihi, 03 Mayıs 2022.
- WHO (2022). European Regional Obesity Report. Erişim adresi, <http://www.who.com.tr>. Erişim tarihi, 03 Mayıs 2022.
- Wing, R. R. (2002). *Behavioral weight control*. In T. A. Wadden & A. J. Stunkard (Eds.), *Handbook of obesity treatment* (pp. 301-316). New York: Guilford Press.

- Wing, R. R. ve Jeffery, R. W. (1999). Benefits of recruiting participants with friends and increasing social support for weight loss and maintenance. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 67(1), 132-138. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.67.1.132>
- Zemel, M. B., Richards, J., Mathis, S., Milstead, A., Gebhardt, L. ve Silva, E. (2004). Dairy augmentation of total and central fat loss in obese subjects. *International Journal of Obesity*, 29(4), 391-397. <https://doi.org/10.1038/sj.ijo.0802880>.

INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14008199>

INTJOS 2024; 2 (2) :169-192



Lise Öğretmenleri Bağlamında İş Tatmini ve Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi*

An Investigation of the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture in The Context of High School Teachers

- **İlknur BALCI**

İstanbul Gedik Üniversitesi

ilknur.balci82@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-5035-0158>

- **Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP**

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi,

İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi,

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

ahmet.erkasap@gedik.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-6239-1700>

* Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Erkasap danışmanlığında İlknur Balci tarafında İstanbul Gedik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim dalında hazırlanan “Lise Öğretmenleri Bağlamında İş Tatmini ve Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Kaynak gösterimi için:

ÇELİK L. Z. (2024). Eliminasyon Diyeti: Kilo Verme ve Sürdürülebilir Yaşam; International Journal of Sustainability -INTJOS, c.2 s.2 ISSN: 2980-1338

ÖZET

Bu araştırmanın amacı lise öğretmenlerinin iş tatmini ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Nicel araştırma yöntemi kullanılan araştırma ilişkiyel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Kartal ilçesinde bulunan lise öğrenim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma verileri toplam 225 katılımcıdan toplanmıştır. Araştırma Temmuz 2024 tarihinde gerçekleştirilmiştir. İş tatmini; bireylerin iş ortamında hissettikleri memnuniyet düzeyini ifade ederken, örgüt kültürü; bir kurumun değerlerini, normlarını ve inançlarını kapsayan ortak davranış ve tutumlar bütünüdür. Öğretmenlerin iş tatmini, eğitim kalitesinin artırılması ve öğretim sürecinin verimli bir şekilde sürdürülebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, örgüt kültürü de öğretmenlerin iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Özellikle açık iletişim, işbirliği, destekleyici yönetim tarzı ve pozitif iş ortamı, öğretmenlerin iş tatminini artıran önemli unsurlar olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin iş tatmininin, örgüt kültürünün sadece bireysel öğelerinden değil, aynı zamanda kurumsal yapı ve süreçlerden de etkilendiği görülmüştür. Araştırmada elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin ve eğitim politikası yapıcılarının dikkatine sunulmuştur. Eğitim kurumlarının, öğretmenlerin iş tatminini artırmak amacıyla güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine önem verilmesi, karar alma süreçlerine dahil edilmeleri ve motivasyonlarının artırılması gerektiği vurgulanmıştır. Eğitim yöneticileri ve politika yapıcılar için yol gösterici nitelikte olan bu çalışma, gelecekte yapılacak araştırmalara da temel teşkil etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim kalitesi, İş tatmini, Lise öğretmenleri, Örgüt kültürü,

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the relationship between high school teachers' job satisfaction and organizational culture. The research, which used the quantitative research method, was designed in the relational screening model. The sample of the research consisted of administrators and teachers working in high school education institutions in Kartal district of Istanbul. Research data was collected from a total of 225 participants. The research study was carried out in July 2024. While job satisfaction expresses the level of satisfaction individuals feel in the work environment, organizational culture is the set of common behaviors and attitudes that include the values, norms and beliefs of an institution. Job satisfaction of teachers is of critical importance in terms of increasing the quality of education and maintaining the teaching process efficiently. In this context, organizational culture is also an important factor affecting teachers' job satisfaction. It has been found that teachers working in schools with a strong organizational culture have higher job satisfaction levels. In particular, open communication, cooperation, supportive

management style and positive work environment have been identified as important factors that increase teachers' job satisfaction. However, it has been observed that teachers' job satisfaction is affected not only by individual elements of organizational culture but also by institutional structure and processes. The findings obtained in the research were brought to the attention of school administrators and education policy makers. Educational institutions need to create a strong and supportive organizational culture in order to increase teachers' job satisfaction. In this regard, it was emphasized that teachers' professional development should be given importance, they should be included in decision-making processes and their motivation should be increased. This study, which is a guide for educational administrators and policy makers, also forms the basis for future research.

Keywords: Quality of education, Job satisfaction, High school teachers, Organizational culture,

GİRİŞ

Lise öğretmenleri, eğitim sisteminin temel taşlarından biridir ve öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimlerini desteklemektedirler (Gürer ve Çalık, 2022). Böylece öğretmenlerin iş tatmini ve örgüt kültürü, eğitim kalitesi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Akşit, 2024). İş tatmini, bireylerin işleriyle ilgili duydukları memnuniyet ve mutluluğu ifade ederken, örgüt kültürü ise bir kurumun değerleri, normları, inançları ve işbirliği düzeyini kapsayan ortak davranış ve tutumlar bütünüdür (Evkaya ve Uğuru, 2021). Lise öğretmenlerinin iş tatmini ve örgüt kültürü ilişkisi, öğretmenlerin motivasyonunu, performanslarını ve işten ayrılma niyetleri gibi faktörleri doğrudan etkilemektedir. Araştırmalar, güçlü bir örgüt kültürünün öğretmenlerin iş tatminini artırabileceğini ve dolayısıyla öğrencilerin akademik başarılarına olumlu katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, lise yöneticileri ve eğitim politikası yapımcıları için önemli olan, öğretmenlerin iş tatminini artırmak için nasıl destekleyici bir örgüt kültürü oluşturabileceklerini anlamaktır. Bu çalışma, lise öğretmenlerinin iş tatmini ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyerek, eğitim yöneticilerine ve politika yapımcılara bu alanda yapılacak stratejik iyileştirmeler için yol gösterici olmayı amaçlamaktadır. Elde edilecek bulgular, eğitim kurumlarının öğretmenlerin memnuniyetini artırmak ve dolayısıyla eğitim kalitesini yükseltmek için nasıl adımlar atabileceklerine dair önemli bilgiler sunacaktır. Lise öğretmenlerinin iş tatmini ve örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi, eğitim alanında yapılacak politika ve uygulamaların etkinliğini artırmak için kritik bir öneme sahiptir (Sevinç, 2022). Bu çalışma, bu alandaki literatüre yeni bir katkı sağlamayı hedeflemektedir.

1. İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı, bireylerin çalıştıkları iş ortamından aldıkları psikolojik memnuniyeti ifade eder (Bayarçelik ve Hıdır, 2021). İş tatmini, bireyin işine karşı sahip olduğu olumlu tutum olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda işten memnun hissetmeyi de içerir. Her çalışan, yaptığı işten ve çevresindeki insanlardan etkilenecek şekilde zamanla bir düşünce geliştirmektedir. İş tatmini bu olumlu ruh halinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. (Barutçugil, 2004: 388) İş tatmini denilince aklımıza işin kendisinden gelen faydalar, işte kurulan ilişkilerden alınan keyif ve çalışma ortamında üretilen çıktılarının yarattığı mutluluk gelmektedir. (Eren, 2010: 202)

İş tatmininin ikinci bir tanımı, işin özellikleri ile çalışan istekleri arasındaki uyumluluğa odaklanmaktadır. İş tatmini, işin özellikleri ile çalışanın istekleri örtüştüğünde ortaya çıkan ve çalışanın işinden doyum düzeyini belirleyen olgu olarak tanımlanmaktadır. (Akıncı, 2002: 2) İş tatmininin bilişsel yönü, çalışma koşulları, fırsatlar ve çıktılara ilişkin algıları, duygusal yönü ise, işle ilgili değerlendirmelerde olumlu duyguları kapsamaktadır.

1.2. İş Tatmininin Türleri

Çin'de düzenlenen 2017 En İyi İşveren Yarışması Ödüllerinin sonuçlarını inceleyen araştırmacılar çalışanlar için iş tatmininin alt boyutlarını ortaya koymuşlardır. Her alt boyut için tanımlayıcılar şu şekildedir: (Hongmei, Xiaoran Chuntao ve Yanan, 2020: 312)

Örgütsel Boyut

İş tatmininin örgütsel boyutu, çalışanların iş ortamında ve iş süreçlerinde yaşadığı memnuniyet ve olumlu duyguları ifade etmektedir. Bu durum, iş yerinde çalışanların örgütün amaçlarına katkı sağlama, işe bağlılık gösterme, performanslarını artırma ve uzun süreli bağlılık gösterme eğilimlerini etkilemektedir.

İş tatmininin alt boyutlarından biri olan «çalışma ortamı», işçinin iş yerindeki fiziksel, sosyal ve psikolojik koşullarını ifade eder. Çalışma ortamı, verimlilik verimleri ve işleri memnuniyetle yapmalarına katkı sağlayan önemli bir etkidir.

- Çalışma ortamındaki iç ilişkilerde uyum vardır.
- Organizasyon yönetimi, süreçlerin atanmasında adildir.
- Performans değerlendirme sistemleri aktiftir.
- Akıcı ve verimli iletişim ve koordinasyon mekanizmaları bulunmaktadır

Kültür Boyutu

İş tatmininin kültür boyutu, bir organizasyonun kültürel yapısı ve değerlerinin istihdamın iş tatminini nasıl belirlediğini ifade eder. Bir iş yerinin kültürel özellikleri, istihdamın işyeri ve işyerlerini nasıl algıladıklarını ve deneyimlediklerini belirlemektedir. İş tatmininin kültürel etkilerinin önemi ve etkileri aşağıda verilmiştir.

Kurum İmajı;

- İş gönüllüleri sosyal sorumluluk üstlenmektedir.
- İnovasyon uygulamaları, ürün ve hizmetler kapsamında dinamik olarak hayata geçirilmektedir.
- Genel olarak, işletmenin geleceğe yönelik olumlu bir görünümü vardır.

Kurum Kültürü

- Kurum kültürü çalışanlar için çekici olabilir.
- Şirketin çalışanları ile güçlü bir ilişkisi vardır.
- Çalışanlar şirkete karşı güven ve saygı duyarlar.

Eğitim

İş tatmininin eğitim ve gelişim boyutu, istihdam işleriyle ilgili olarak kazandıkları beceri ve bilgiyi hızla iletme, kariyerlerini yaygınlaştıran ve gelişim kazanmayı sağlayanları kapsar. Bu boyut, istihdam işleriyle ilgili olarak yeterliliklerini ve performanslarını tatmin edici iş tatminini olumlu yönde etkiler. İş tatmininin eğitim ve kişisel gelişiminin önemi ve etkileri bulunmaktadır.

Eğitim ve Gelişim:

- Şirket, çalışanlarına temel yetkinliklerini geliştirmeleri için birçok fırsat sunmaktadır.
- İyi organize edilmiş bir eğitim sistemi vardır.
- Ayrıca çok sayıda promosyon fırsatı vardır.

Motivasyon

İş tatmininin alt boyutlarından olan motivasyon, ücretler ve refah, çalışan işleriyle ilgili tatminin püf noktaları önemli unsurlardır. Bu boyutlar, istihdam işte ki duygusal harcamalar, zorlamalarını ve memnuniyetlerini etkileyerek iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönlere etkilemektedir.

Ücretler ve Refah;

- Kurumdaki çalışanlar genellikle iyi ücret almaktadır.
- İşletmenin ödül sistemi, tüm çalışan katkılarını yansıtacak şekilde tasarlanmıştır.
- Kurum çalışanları genellikle yüksek düzeyde finansal kazançtan yararlanır.

Lise öğretmenleri için iş tatmini, günlük işleriyle ilgili duydukları memnuniyet düzeyini yansıtır. Bu memnuniyet, öğrenci başarılarına katkı sağlama yetilerinden, yönetim ve meslektaş

ilişkilerinden, çalışma koşullarından ve kişisel gelişim olanaklarından kaynaklanabilir. İş tatmini, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir, iş performanslarını etkileyebilir ve meslekten duyulan memnuniyeti artırarak işe olan bağlılığı güçlendirebilmektedir (Sevinç, 2022). Dolayısıyla, iş tatmini kavramı, lise öğretmenlerinin iş yaşamlarını ve öğrenci başarıları üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bir ölçüttür. Araştırmalar, iş tatmininin sadece bireylerin mutluluğunu değil, aynı zamanda eğitim kurumlarının genel verimliliğini ve etkinliğini de önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir (Gürer ve Çalık, 2022). Böylece lise yöneticileri için iş tatmini faktörlerini anlamak ve iyileştirmek, öğretmenlerin ve dolayısıyla öğrencilerin başarılarını artırmak için hayati önem taşımaktadır. İş tatmini, lise öğretmenleri için çeşitli boyutlardan etkilenen bir kavramdır (Gezer ve Barutçu, 2020). Öğretmenlerin iş tatmini, mesleki beceri ve bilgiye dayalı olarak öğrencilere katkı sağlama yetilerinden aldıkları memnuniyetle başlar. Ayrıca, iş tatmini, yönetim anlayışı ve okul politikalarının adil ve destekleyici olup olmadığına bağlı olarak da şekillenir. Öğretmenlerin iş tatmini ayrıca meslektaşlarıyla olan işbirliği düzeyinden, çalışma koşullarından ve öğrenci-öğretmen ilişkilerinden de önemli ölçüde etkilenebilir.

Öğretmenlerin iş tatmininin yüksek olması, genellikle daha motive olmalarını, öğrencilerle daha olumlu ve etkili ilişkiler kurmalarını ve eğitim süreçlerine daha aktif katılmalarını sağlar. Bununla birlikte, iş tatmini düşük olan öğretmenlerin performanslarının ve motivasyonlarının zayıflayabileceği ve hatta meslekten ayrılma eğiliminde olabilecekleri de bilinmektedir (Karadirek, 2021). Bu nedenle, eğitim kurumlarının öğretmenlerin iş tatminini artırmak için gerekli önlemleri alması ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlaması kritik önem taşımaktadır (Sevinç, 2022). İş tatmininin artırılması, öğretmenlerin uzun vadeli kurum bağlılığını güçlendirirken, aynı zamanda öğrenci başarılarını da olumlu yönde etkileyebilir. Bu bağlamda, iş tatmini kavramının derinlemesine anlaşılması ve geliştirilmesi, lise eğitiminde kalite ve sürdürülebilirlik için temel bir adımdır (Beydağ, 2023).

İş tatmini, lise öğretmenleri için sadece bireysel memnuniyeti değil, aynı zamanda eğitim kurumlarının genel etkinliğini ve öğrenci başarılarını da belirleyebilmektedir (Yıldız, 2023). Öğretmenlerin iş tatmini yüksek olduğunda, sınıf içi etkileşimlerin kalitesi artar, öğrencilerle daha sağlam ilişkiler kurulur ve öğretim süreci daha verimli hale gelir. Öğretmenlerin işlerinden keyif almaları, mesleki gelişimlerine olanak sağlamaları ve kariyerlerini ilerletmeleri için önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır (Gezer ve Barutçu, 2020). Ancak, iş tatmini düşük olan öğretmenlerin karşılaştıkları zorluklar ve motivasyon eksiklikleri, öğrenci başarıları üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Bu durumda, eğitim kurumlarının iş tatminini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekebilir. Bu stratejiler arasında öğretmenlere yönelik destekleyici liderlik anlayışının teşvik edilmesi, mesleki gelişim fırsatlarının sağlanması, adalet ve şeffaflık ilkelerinin gözetilmesi ve işbirliği kültürünün güçlendirilmesi bulunabilir. Lise öğretmenlerinin iş tatmininin artırılması, hem öğretmenlerin kişisel refahlarını hem de eğitim kurumlarının genel performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle, iş tatmini kavramının derinlemesine anlaşılması ve bu doğrultuda yapılan çalışmaların devam ettirilmesi, eğitim kalitesinin artırılması ve sürdürülebilirliği için hayati önem taşır (Evkaya ve Uğur, 2021).

Lise öğretmenlerinin iş tatmini, onların eğitim ortamında deneyimledikleri çeşitli faktörlerin

bir sonucudur (Soydaş, 2021). İş tatmini, öğretmenlerin işlerinden duydukları memnuniyet düzeyini yansıtır ve bu memnuniyet, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli etkiler yaratmaktadır (Akşit, 2024). Lise öğretmenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler arasında öğrenci başarısı, mesleki gelişim olanakları, yönetim tarzı, işbirliği ve destekleyici çalışma ortamı gibi unsurlar bulunmaktadır (Karadirek, 2021). Öğretmenlerin iş tatmini arttıkça motivasyonları artar, iş performansları yükselir ve işlerinden memnun kaldıklarında daha uzun süre kurumda kalma eğiliminde olurlar. Dolayısıyla, lise öğretmenlerinin iş tatmini, hem bireylerin kendi yaşam kalitelerini hem de öğrenci başarısını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür (Safia ve Ayık, 2022). Bu nedenle, eğitim kurumlarının öğretmenlerin iş tatminini artırmak için gerekli adımları atmaları ve bu süreci yönetmeleri büyük önem taşımaktadır.

Lise öğretmenlerinin iş tatmini, eğitim ortamında karşılaştıkları çeşitli dinamiklerin bir bileşimidir. Öğretmenlerin iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri, öğrenci başarısı üzerindeki etkileriyle doğrudan ilişkilidir (Akkoç ve Düşükcan, 2021). Öğretmenler, öğrencilerinin akademik ve kişisel gelişimlerine katkı sağladıklarında işlerinden duydukları memnuniyet artar. Aynı zamanda, öğretmenler için mesleki gelişim olanakları da önemli bir faktördür (Aydınoglu, 2020). Sürekli olarak kendilerini geliştirebilmek ve yeni yöntemlerle öğrencilerine daha etkili bir şekilde öğretim sunabilmek, öğretmenlerin iş tatminini artıran unsurlardan biridir. Yönetim tarzı da iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Destekleyici ve işbirlikçi bir yönetim anlayışı, öğretmenlerin motivasyonunu ve memnuniyetini artırırken, otoriter veya denetleyici bir yaklaşım ise genellikle iş tatminini olumsuz etkiler. Ayrıca, iş ortamının genel atmosferi de önemlidir. Pozitif, destekleyici ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı, öğretmenlerin işlerinden daha fazla keyif almalarını sağlar ve dolayısıyla iş tatminini artırır. Lise öğretmenlerinin iş tatmini, karmaşık bir yapıya sahip olup, birçok farklı faktörün etkileşimiyle şekillenir. Bu nedenle, eğitim kurumlarının öğretmenlerin iş tatminini artırmak için bu faktörleri dikkate alarak stratejiler geliştirmesi ve sürekli olarak iyileştirme çabalarını sürdürmesi gerekmektedir. Bu şekilde, hem öğretmenlerin motivasyonu ve performansı artacak, hem de öğrenci başarısı ve genel eğitim kalitesi olumlu yönde etkilenecektir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı ilk olarak antropoloji, etnografya ve sosyoloji gibi disiplinlerde yer almıştır. Ancak dünyanın küreselleşmesiyle birlikte yönetim ve organizasyon alanlarında da kendine yer edinmiştir (Özer, 2019 s.2). Literatürde örgüt kültürü, şirket kültürü, kurum kültürü veya iş kültürü olarak da ifade edilmektedir (Nisancı, 2012:1283). 1980'lerde örgüt kültürü, şirket yönetimi ve organizasyonunda önemli faktörleri arasında yer almaktadır. Bunun nedeni, Japon şirketlerinin o zamanlar son derece gelişmiş organizasyon yapıları, kurumsal felsefe ve yönetim organizasyonlarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün temellerini Japonların attığı söylenmektedir. (Kara, 2020:42). Örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980'lerin başında başlamıştır. Bazı psikologlar “kültür” veya “grup normları” terimini çok uzun bir süredir kullanırken, yönetim alanında ancak son on beş yıldır kullanılmaya başlanmıştır (Akbaba, 2002:

2-3).

1990'lı yıllarda pek çok kişi örgüt kültürünü sistematik ve düzenli olması nedeniyle işletmelerin başarısı açısından en önemli bir faktör olarak görmektedir (Halis ve Naktiyok 2003: 109). Bütünleşme, koordinasyon ve motivasyon gibi süreçleri içeren örgüt kültürü, hedeflerin, kararların ve stratejilerin geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadır. Aynı zamanda örgütün üyelerini gerek birbirine gerekse örgütün amaçlarına bağlamaya yardımcı olmaktadır. Bir kurumun geleceğini etkilemekle beraber, aynı zamanda toplumdaki tanınırlığını, sosyal standartlarını ve diğer kuruluşlarla olan ilişki düzeyini de yansıtmaktadır. 1982 yılında Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" ve Peters ve Waterman'ın "Mükemmellik Arayışı" ile birlikte örgüt kültürü kavramı literatüre ilk kez girmiştir. W. Quichi'nin "Z Teorisi", Pascal ve Atos'un "Japon Yönetim Tarzı" da örgüt kültürüne önemli katkılar sağlayan diğer çalışmalardır. (Halis ve Naktiyok, 2003:110). Japon şirketlerinin sistemli çalışmaları ve şirket felsefesi ile pazara hakim olmaya başlaması ve bunun sonucunda şirketlerin karlarını büyük ölçüde artırmasıyla bu konunun incelenmesi araştırmaların odak noktası olmuştur. Japon ekonomisinin yükselişi ve Amerikan ekonomisinin kâr marjlarını düşüren yeniden süper güç olma isteği, Japon şirketlerini araştırmaya yöneltmiştir. Bu durum ise örgüt kültürünün sistematik olarak incelenmesine yol açmıştır (Büte, 2018: 13).

Örgüt kültürü, bir kurumun benimsediği ve paylaşılan değerler, inançlar, normlar, davranışlar ve işbirliği düzeyini kapsayan kompleks bir yapıdır (Şahin, 2023). Lise öğretmenleri için örgüt kültürü, okulun genel atmosferini ve çalışma ortamını belirleyen unsurları içerir. Öğretmenlerin bir araya gelerek paylaştığı değerler ve işbirliği anlayışı, örgüt kültürünün temel taşlarından biridir. Bu kültür, kurumun yönetim tarzı, iletişim şekli, karar alma süreçleri, ödüllendirme sistemi ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini de içerir (Kılıçlı ve Oğrak, 2020). Örgüt kültürü aynı zamanda, öğretmenlerin kurumsal bağlılık düzeylerini ve işlerinden duydukları memnuniyeti de etkileyebilir. Güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürü, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir, işbirliğini teşvik edebilir ve kurum içindeki iletişimi güçlendirebilir. Bu da öğretmenlerin iş tatminini ve dolayısıyla eğitim kalitesini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Örgüt kültürünün tanımlanması, lise eğitimindeki yönetim ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Soydaş, 2021). Okul yöneticileri için önemli olan, kurumlarında sağlam bir örgüt kültürü oluşturarak öğretmenlerin iş tatminini artırıcı faktörleri tanımlamak ve geliştirmektir. Bu süreç, öğrenci başarıları ve genel eğitim kalitesi üzerinde önemli bir etki yaratabilir, bu nedenle örgüt kültürü yönetiminin stratejik bir yaklaşımla ele alınması büyük önem taşır.

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı, bir kurumun iç dinamiklerini ve çalışma ortamını şekillendiren temel unsurları ifade eder (Yıldız, 2023). Lise öğretmenleri için örgüt kültürü, okulun benimsediği ve paylaşılan değerler, normlar, inançlar, davranışlar ve işbirliği düzeyini içeren bir bütündür. Bu kültür, kurumun yönetim tarzını, karar alma süreçlerini, iletişim biçimini, ödüllendirme sistemlerini ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini belirler. Örgüt kültürü, öğretmenler arasındaki işbirliğini teşvik ederek birlikte çalışma kültürünü güçlendirebilir (Gezer ve Barutçu, 2020). Güçlü bir örgüt kültürü, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir ve işbirliğini teşvik ederek kurum içi iletişimi ve işbirliğini güçlendirebilir. Örgüt kültürü ayrıca, öğretmenlerin kurumsal bağlılık düzeylerini ve iş memnuniyetini etkileyebilir. Güçlü bir örgüt kültürü, öğretmenlerin işlerinden daha fazla keyif almalarını ve bu da eğitim kalitesini olumlu yönde etkileyebilir.

Örgüt kültürü kavramının anlaşılması, lise eğitimindeki yönetim ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına katkıda bulunur. Okul yöneticileri için önemli olan, kurumlarında sağlam bir örgüt kültürü oluşturarak öğretmenlerin iş memnuniyetini artırıcı faktörleri tanımlamak ve geliştirmektir (Yıldız, 2023). Bu süreç, öğrenci başarılarını ve genel eğitim kalitesini olumlu yönde etkileyebilir, bu nedenle örgüt kültürü yönetiminin stratejik bir yaklaşımla ele alınması büyük önem taşır.

2.2. Örgüt Kültür Türleri

Örgüt kültürü, bir organizasyonun değerlerini, inançlarını, normlarını, geleneklerini ve ritüellerini kapsayan, çalışanların davranışlarını ve etkileşimlerini yönlendiren bir sistemdir. Bu kültür, organizasyonun kimliğini ve iş yapış tarzını belirler. Örgüt kültürü türleri, genellikle belirli özelliklere ve organizasyonel hedeflere göre sınıflandırılır.

2.2.1. Maddi ve Manevi Kültür

Manevi kültür, belirli bir coğrafyada yaşayan insanların ortak bir kurgusudur. Hukuk sistemleri, farklı inanç ve gelenekleri ile toplumun diğer unsurları manevi bir kültür oluşturmaktadır. Örgütlerde maddi kültür, somut ve gözlemlenebilir unsurları ifade etmektedir.

Maddi kültür, organizasyon binaları, ofisleri, teknolojik olanaklar, teknolojiler, logo ve amblemler gibi semboller, kurumsal renkler ve diğer görsel unsurlardan oluşmaktadır. Ayrıca organizasyonun ürettiği ürünler ve hizmetler de maddi içerikli bir bölümdür. (Örs, 2010: 56) Kültür, maddî ve manevî biçimleriyle, bir bireyin veya bir grup insanın davranışlarını ve dolayısıyla kültürün temel değerlerini etkilemektedir. (Köse Tetik Ercan 2001:223) Maddi kültür ve manevi kültür birbiriyle bağlantılıdır ve örgütün çıktıları değerlendirilirken bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Maddi kültür ve manevi kültür birbirini tamamlayan ve bir arada var olan unsurlardır. Organizasyonların maddi kültürü, fiziksel altyapıyı ve operasyonları yönetmeye yardımcı amaç, manevi kültür, istihdam motivasyonunu yönlendirme, işbirliğini teşvik eder

ve organizasyonun değerlerini içselleştirmesini sağlar. Maddi kültür, organizasyonun etkileri yansıyan yüzüken, manevi kültür, organizasyonun içsel ve manevi anlamını temsil etmektedir.

2.2.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür

Şirketlerde çalışan kişilerin farklı kültür ve coğrafyalardan gelmesi, organizasyon içinde alt kültürlerin oluşmasına yol açmaktadır. Alt kültürler, organizasyonun genel kültürü içinde yer alan ve belirli grupların paylaştığı, onları diğerlerinden ayıran değerler, normlar ve inançlardır. Alt kültürlerin oluşumu, çeşitli faktörlerle bağlantılıdır ve bu faktörler, çalışanların örgüt içindeki etkileşimlerini ve uyum süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Alt kültürlerin oluşumu, çalışanların geldikleri kültürel ve coğrafi arka planlarla ilgilidir. Farklı kültürel arka planlara sahip çalışanlar, kendi kültürlerini ve yaşam tarzlarını yeni iş yerlerine taşıyarak, burada yeni bir alt kültür oluşturabilirler. Örgütsel alt kültürün, örgüt kültüründen bağımsız olarak ve küçük bir grup halinde kendi değer, inanış ve davranış kalıplarına sahip olabildiği belirtilmektedir. (Lok ve Crawford, 1999: 365) Bu alt kültürler, çalışanların kişisel değerleri ve inançları ile örgütün baskın kültürü arasındaki etkileşimden doğmaktadır. Yeni bir organizasyona katılan çalışanlar, genellikle yaşadıkları ortamın kültürünü de beraberlerinde getirmektedir. Bununla birlikte organizasyonun baskın kültürünü de kabul etmeleri beklenir.

Baskın kültür, organizasyonun geneli tarafından paylaşılan ve kabul edilen değerler, normlar ve inançlardan oluşmakta fakat farklı coğrafi bölgelerden gelen çalışanlar arasında bu kültürel değerler farklılık gösterebilmektedir. Aynı organizasyon içinde yetişmiş ancak farklı coğrafi bölgelerde çalışan kişiler, bir araya geldiklerinde kültürel çatışmalar yaşayabilmektedir. Bu çatışmalar, iş yapma tarzı, iletişim biçimi ve karar verme süreçleri gibi çeşitli konularda ortaya çıkabilmektedir. Çok uluslu şirketler, çalışanlarını bizzat bir araya getirerek kültürel entegrasyonu teşvik etmektedir. Farklı bölgelerden gelen çalışanların bir araya gelmesi, kültürel farkındalığı artırır ve ortak bir kültür oluşturma sürecini hızlandırmaktadır.

2.2.3. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür

Güçlü kültürle sahip kuruluşlardaki insanlar, kuruluşlarının değerlerine uyum sağlamaktadır. Bu değerler doğrultusunda hareket etmekte ve fikir sahibi olmaktadır. (Flamholtz ve Randle 2011:12) Şirket yöneticileri, güçlü bir şirket kültürü oluşturmak ve sürdürmek için çaba harcamaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların tutum ve performansları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Güçlü bir kültüre sahip kuruluşlar çalışanları tarafından motive edilmektedir. (Simoneaux ve Stroud 2014:52) Çalışanların örgütün değerlerini, hedeflerini paylaştığı ve yeni insanların bunları benimsemesine yardımcı olduğu güçlü bir şirket kültürüne sahiptir. (Kotter ve Heskett 1992: 28) Tüm kuruluşların kendi kültürleri bulunmaktadır. Bazıları çok güçlü ve derin kültürlerken bazıları zayıf kalmaktadır. Örgüt kültürü kavramını ilk inceleyen araştırmacılar, güçlü bir örgüt kültürünün kuruluş ve çalışanların üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğine inanmışlardır. Araştırmacılar, olumlu etkilerin araştırmalar tarafından desteklendiğine inanmaktadırlar. Bu tez, motivasyon düzeyi yüksek bir örgüt kültürünün çalışan verimliliğini artırdığı gerçeğine

dayanmaktadır. Ancak bir süre sonra bunun tam tersinin doğru olduğuna işaret etmişlerdir. Güçlü bir örgüt kültürünün belirli koşullar altında örgütler üzerinde olumsuz etkileri olabileceği iddia edilmiştir. **Örneğin güçlü bir organizasyon kültürü, çalışanlar üzerinde büyük bir baskı yaratmakta ve ekip için yeni fırsatlar ortaya koymaktadır. Kültürün katılımcılar için uyum konusunda sorunlara neden olabileceği söylenmektedir.** (Perrow, 1979: 36) Güçlü kültürler organizasyonda değişikliklere yol açabilmektedir. Değişen koşullara uyum sağlamada bir engel görevi görebileceği de öne sürülmektedir. (Baker, 2002: 4) (Schein, 2004: 42) ise güçlü bir kültürün durağan olduğunu savunmaktadır. Güçlü kültürün, etkisi olsa da değişimi engelleyeceği doğru olmadığını ifade etmektedir. Denison, (1990:53) örgüt kültürlerinin performans üzerindeki etkilerine dikkat çekmektedir. (Haan ve Poghosyan, 2012: 3012). 2014 yılında yayınlanan bir araştırma, kültürün performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. (Pinho Rodrigues ve Dibb 2014:381) Örgüt kültürleri ile ilgili ilk literatür çalışmalarının başlamasından bu yana birçok çalışma yapılmıştır. Araştırma sonuçları, örgüt kültürü ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Flamholtz ve Randle'ın (2012: 88) örgüt kültürü, örgütsel süreç, çalışan performansı ve verimlilik üzerine yaptığı araştırma bunu göstermektedir.

3. YÖNTEM

Çalışma, gözlemlerin ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar vasıtasıyla gerçekleştirildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilecektir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir. (Karasar, 2015).

3.1. Araştırma Örnekleme

Araştırmanın örnekleme, İstanbul ili Kartal ilçesinde bulunan liselerde görev yapan toplam 225 öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Örgüt Kültürü Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, çalışılan kurum, kurumdaki pozisyon ve öğretim kademesi gibi bilgileri içermektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği: Ölçek Negiş-Işık (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplam 47 maddeden oluşmaktadır ve dörtlü likert tipindedir. Ölçek sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin

güvenilirlik katsayısı .856 olarak bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği: Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından kısaltılan iş tatmini ölçeğinin Türkçe uyarlaması Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından yapılmıştır. **Ölçek beşli** likert tipindedir ve toplam beş maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .899 olarak bulunmuştur.

Araştırma sürecinde veriler katılımcılardan online platform olan google forms üzerinden toplanmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .899 olarak bulunmuştur. Araştırmanın analizinde SPSS v23 istatistik programı kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Normal dağılıma uyan verilerin; analizi için iki grup karşılaştırmalarda Bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise ANOVA kullanılmıştır. Anlamli çıkan analizlerde hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenmesi için Levene testi sonuçlarına göre Hochbergs GT2 post-hoc analizi uygulanmıştır. Ölçekler arası ilişki Pearson Korelasyon testi ile değerlendirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 4.1'e göre verilerin dağılımı normal olarak bulunmuştur.

Tablo 4.1 Normal Dağılım Analizi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İş Tatmini Ölçeği	,128	225	,200*	,910	225	,257
Olumlu Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü	,105	225	,200*	,977	225	,145
O l u m s u z Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü	,078	225	,040	,962	225	,331
Olumlu Kar amacı Güden Örgüt Kültürü	,166	225	,200*	,951	225	,075
Olumsuz Kar amacı Güden Örgüt Kültürü	,074	225	,075	,977	225	,079
Olumlu Bölümlenmiş Örgüt Kültürü	,147	225	,200*	,961	225	,480
O l u m s u z Bölümlenmiş Örgüt Kültürü	,078	225	,200*	,969	225	,836
Olumlu Topluluksal Örgüt Kültürü	,092	225	,200*	,972	225	,246
Olumsuz Topluluksal Örgüt Kültürü	,114	225	,200*	,951	225	,767

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Tablo 4.2 de Cronbach's Alpha kat sayısı ile değerlendirilmiş ve ileri derecede güvenilir olarak bulunmuştur.

Tablo 4.2 Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N
İş Tatmini Ölçeği	,899	5
Örgütsel Kültür Ölçeği	,856	47

Tablo 4.3'e göre katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin dağılımı değerlendirildiğinde; %58,2'sinin erkek, %44'ünün 41-50 yaş aralığında, % 69,3'ünün lisans mezunu, %84'ünün

evli, %56,9'unun 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu, %95,6'sının MEB de çalıştığı, %83,6'sının öğretmen olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3 Katılımcılara Ait Sosyo Demografik Bilgiler

Sosyo-Demografik Veriler		Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	131	58,2
	Kadın	94	41,8
Yaş	20-30 yaş	10	4,4
	31-40 yaş	51	22,7
	41-50 yaş	99	44,0
	50 yaş ve üzeri	65	28,9
Eğitim	Lisans	156	69,3
	Lisansüstü	69	30,7
Medeni Durum	Bekar	36	16,0
	Evli	189	84,0
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	13	5,8
	6-10 yıl	29	12,9
	11-15 yıl	25	11,1
	16-20 yıl	30	13,3
	21 yıl ve üzeri	128	56,9
Pozisyon	Okul Yöneticisi	37	16,4
	Öğretmen	188	83,6
Total		225	100,0

Tablo 4.4'e göre İş tatmini ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; iş tatmini ile olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü ($r=,390$ $p=,000$), olumlu kar amacı güden örgüt kültürü ($r=,235$ $p=,000$), olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü ($r=,255$ $p=,000$), olumlu topluluksal örgüt kültürü ($r=,498$ $p=,000$) arasında pozitif yönde düşük-orta düzeyde; olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü ($r= -,171$ $p=,010$), olumsuz kar amacı güden örgüt kültürü

($r = -.200$ $p = .003$), olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü ($r = -.169$ $p = .011$), olumsuz topluluksal örgüt kültürü ($r = -.132$ $p = .048$) arasında negatif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Olumlu şebekeleşmiş, kar amacı güden, bölümlenmiş ve topluluksal örgüt kültürü arttıkça iş tatmini artmaktadır, olumsuz örgüt kültürü alt boyutları arttıkça iş tatmini azalmaktadır. Benzer şekilde iş tatmininin artması olumlu örgüt kültürü boyutlarını arttırmakta, olumsuz olanları azaltmaktadır.

Tablo 4.4 İş Tatmini Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

	İş Tatmini Ölçeği
Olumlu Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü	,390**
	,000
Olumsuz Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü	-,171*
	,010
Olumlu Kar amacı Güden Örgüt Kültürü	,235**
	,000
Olumsuz Kar amacı Güden Örgüt Kültürü	-,200**
	,003
Olumlu Bölümlenmiş Örgüt Kültürü	,255**
	,000
Olumsuz Bölümlenmiş Örgüt Kültürü	-,169*
	,011
Olumlu Topluluksal Örgüt Kültürü	,498**
	,000
Olumsuz Topluluksal Örgüt Kültürü	-,132*
	,048

SONUÇ

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla çeşitli demografik faktörler ve örgüt kültürü ölçekleri üzerinde yapılan analizler sonucunda önemli bulgular elde edilmiştir. İş tatmini ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışılan pozisyon gibi demografik değişkenler çerçevesinde incelenmiştir.

Çalışmada, yaşa göre iş tatmini ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutları değerlendirildiğinde; iş tatmini ölçeğinde ($p = 0.004$) istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Farkın hangi gruplara arasında olduğunu belirlemek amacıyla Levene testi değerlendirilerek Hochbergs GT2 post hoc analizi uygulanmıştır. 41-50 yaş ve 50 yaş üzeri katılımcıların, daha küçük yaşta gruplara göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, yaşın iş tatmini üzerindeki etkisini vurgulamaktadır ve yaş grupları arasında iş tatmininde farklılıkların olabileceğini göstermektedir. Deneyim ve yaşa bağlı olarak çalışanların işlerini daha iyi değerlendirebilmeleri

ve işlerinden daha fazla tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Literatür taramasında, bu bulguları destekleyen çalışmaların yanı sıra, yaşın iş tatmini üzerinde etkili olmadığını belirten araştırmalar da mevcuttur. Literatüre göz atıldığında, bu çalışmanın bulgularını destekleyen iş tatmini düzeyinin yaş değişkenine göre farklılaştığını belirten bir dizi çalışma göze çarpmaktadır. Örneğin, Ford ve diğerleri (2000), Sweeney ve Summers (2002), Oudenhoven ve diğerleri (2003), **Özkalp** ve Kırel (2013), Tınaz (2005), Kaynar (2018) tarafından yürütülen çalışmalar, yaşın iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Petty ve diğerleri'nin (2005) çalışmasına göre, iş tatmini seviyeleri gençlik dönemlerinde yüksek seviyelere çıkar, orta yaşlarda bir düşüş gösterir ve daha sonra tekrar yüksek seviyelere ulaşır. Bu durum, yaşın iş tatmini üzerindeki değişken etkilerini vurgular. Kişilerin yaş aldıkça tatmin düzeylerinin arttığına dair genel bir eğilim gözlemlenmektedir. Çalışkan'ın (2005) belirttiğine göre, genç işçilerin kariyer planları ve iş beklentilerinin yüksek olması, bu dönemde iş tatmininde doyumsuzluk olasılığını artırabilir. Bu durum, genç çalışanların kariyerlerine yönelik hedeflerine ulaşma sürecinde yaşadıkları belirsizlik ve beklentilerin karşılanmaması durumunda iş tatminlerinin düşük olabileceğini göstermektedir. Bu literatürdeki bulgular, yaşın iş tatmini üzerinde etkili bir değişken olduğunu ve farklı yaş gruplarının farklı tatmin düzeylerine sahip olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, iş yerleri, çalışan memnuniyetini artırmak için yaşa özel stratejiler geliştirmeyi düşünmelidir.

Medeni duruma göre iş tatmini ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutları değerlendirildiğinde; olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü ($p=0.003$), olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü ($p=0.049$), olumlu kar amacı güden örgüt kültürü ($p=0.007$), olumsuz kar amacı güden örgüt kültürü ($p=0.030$), olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü ($p=0.050$), olumlu topluluksal örgüt kültürü ($p=0.004$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0.05$). Evlilerin bekarlara göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü, olumlu kar amacı güden örgüt kültürü ve olumlu topluluksal örgüt kültürü puanları daha yüksek, olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü, olumsuz kar amacı güden örgüt kültürü, olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü puanları daha düşük bulunmuştur. Evli bireylerin, bekarlara göre daha yüksek iş tatmini düzeylerine sahip oldukları ve örgüt kültürü algılarının daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu durum, evli bireylerin örgütlerinde daha az stresli, daha işbirlikçi ve dayanışma içinde olduklarını göstermektedir. Literatürde, medeni durumun iş tatmini ve örgüt kültürü üzerindeki etkisini destekleyen ve desteklemeyen farklı sonuçlar bulunmaktadır. Literatüre dayanarak, iş tatmini düzeyinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirten bir dizi çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar, Toker (2007), Soyer (2010), Kalay ve diğerleri (2013), Aydın ve diğerleri (2014), Öztürk ve **Şahbudak** (2015), Gürkan ve diğerleri (2017), Acar ve Türkoğlu (2017) tarafından desteklenmektedir. Ancak, iş tatmini düzeyinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterdiğini belirten bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar arasında Brough ve Frame (2004), Grandey ve arkadaşları (2005), Kılıç (2011), Gül (2021) yer almaktadır. Örgüt kültürü bağlamında yapılan çalışmalara bakıldığında, Erdem vd. (2009), Kahveci (2015), Alireisoğlu (2020), **Şahal** (2005) ve Şirin (2011)'in yaptıkları araştırmalarda, öğretmenlerin okul kültürü algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, öğretmenlerin evli ya da bekar olmalarının okul kültürü algıları üzerinde belirleyici

bir faktör olmadığını işaret etmektedir. Diğer taraftan, Ergül (2009) ve Çelik (2008) tarafından yapılan araştırmalarda ise evli öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının, bekar öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, evliliğin öğretmenlerin örgüt kültürü algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini düşündürmektedir. Genel olarak, bu tür araştırmalar öğretmenlerin medeni durumlarının, örgüt kültürü algıları üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli bilgiler sunmaktadır. Ancak, bu tür ilişkiler kompleks olabilir ve birçok faktörün etkileşimini içerebilir. Bu nedenle, öğretmenlerin örgüt kültürü algıları üzerindeki etkilerini daha kapsamlı bir şekilde anlamak için daha fazla araştırma ve analiz gereklidir.

Eğitim düzeyine göre yapılan değerlendirme sonucunda iş tatmini ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmemiştir. Bu bulgu, bireylerin iş tatmini düzeyleri ve örgüt kültürü algılarının eğitim düzeyine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediğini göstermektedir. Literatürde, eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi konusunda çelişkili bulgular mevcuttur. Literatüre göre, bu çalışmanın bulgularını destekleyen ve iş tatmini düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirten çalışmalar bulunmaktadır (Kaynar, 2018). Ayrıca, iş tatmini düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaştığını belirten çalışmalar da mevcuttur (Abu Saad ve Isralowitz, 1992; Camp, 1994). İncelenen literatürdeki çalışmalar, iş tatmini düzeyinin eğitim düzeyiyle ters orantılı olduğunu öne sürmektedir. Yani, eğitim seviyesinin yükseldikçe iş tatmini oranının da düştüğü görülmektedir. Örnek olarak, Gazioğlu ve Tansel (2002), tarafından yürütülen çalışmada, daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin iş tatmininin daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, iş tatmini ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin karmaşıklığını göstermektedir. Daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin belki daha yüksek beklentilere sahip olmaları veya işyerindeki görevlerine daha fazla bağlılık beklemeleri gibi faktörler iş tatminlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle, işyerlerinin çalışan memnuniyetini artırmak için eğitim düzeyi gibi faktörleri dikkate alması ve iş tatmini üzerindeki etkilerini anlaması önemlidir. Vural (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırma, 8 ilköğretim okulundaki 300 öğretmen üzerinde odaklanarak, ilköğretim okulu öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürü algısının, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve yaş gibi değişkenlere göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin kişilik özellikleri ile okul kültürü algıları arasında belirgin bir ilişki olmadığını göstermektedir. Araştırma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin bu belirli demografik faktörlere bağlı olarak benzer bir okul kültürü algısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tür araştırmalar, eğitim ortamlarındaki dinamikleri anlamak ve geliştirmek adına önemli bilgiler sağlamaktadır.

Mesleki kıdeme göre yapılan değerlendirme sonucunda iş tatmini ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu durum, mesleki kıdemin iş tatmini ve örgüt kültürü algısı üzerinde doğrudan belirleyici bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Literatürde mesleki kıdemin iş tatmini üzerindeki etkisi konusunda farklı sonuçlar elde edilen çalışmalar bulunmaktadır. Literatüre bakıldığında işteki genel hizmet süresinin artmasının iş tatminini arttırdığı ve anlamlı farklılık saptandığı çalışmaların olduğu

da görülmektedir (Roessier ve diğerleri, 2004). Bal ve Sunay'ın (2020) yaptığı çalışmaya göre, hizmet süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre, özellikle 4-6 yıl arasında hizmet süresine sahip olanların iş tatmini düzeyinin, diğer hizmet sürelerine sahip olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aslan (2008) tarafından gerçekleştirilen "Liselerde Örgüt Kültürü" adlı araştırma, öğretmenlerin okul kültürü algıları üzerine odaklanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, görev süresi, öğretmenlik kıdemleri ve mezun oldukları okul türü açısından okul kültürünün geneli ve tüm boyutlarına ilişkin algıları arasında önemli bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, öğretmenlerin branşlarına göre "iş birliği, destek ve güven" boyutuna ilişkin algılarında önemli bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin okul kültürü algılarının genel olarak benzerlik gösterdiğini ancak belirli alanlarda farklılaşabileceğini ortaya koymaktadır. Araştırma, öğretmenlerin farklı demografik ve mesleki özelliklerinin okul kültürü algılarına olan etkisini anlamak için değerli bir katkı sağlamıştır. Bu bulgular, cinsiyet, yaş, görev süresi, öğretmenlik kıdemleri ve mezun oldukları okul türü gibi demografik faktörlerin, öğretmenlerin liselerdeki örgüt kültürü algıları üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Ancak, öğretmenlerin branşlarına göre "iş birliği, destek ve güven" boyutunda farklı algılara sahip olmaları, belirli konularda öğretmen grupları arasında farklılıkların olabileceğini göstermektedir.

Çalışılan pozisyona göre iş tatmini ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutları değerlendirildiğinde; iş tatmini ölçeğinde olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü ve olumlu topluluksal örgüt kültürü alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre iş tatmini düzeyleri, olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü ve olumlu topluluksal örgüt kültürü düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

İş tatmini ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde iş tatmini ile olumlu örgüt kültürü boyutları arasında pozitif yönde, olumsuz örgüt kültürü boyutları arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgular, örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Literatürdeki çalışmalar da örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu desteklemektedir. Şahal'ın (2005) yaptığı çalışmaya göre, Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan asistanların çalıştıkları ortamın kültürel yapısının algılanması ile bu ortama ilişkin iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü ile ilgili algıları arttıkça, iş tatmin düzeylerinde de bir artış olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır. Araştırmaya katılan asistanların, çalıştıkları üniversitenin kültürel yapısını daha olumlu algıladıklarında, iş tatmin düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum, örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Demir'in (2005) "Örgüt Kültürü-İş Tatmin İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma" adlı çalışmasında örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya göre, çalışanların örgüte yönelik algıları ile örgütün değerleri arasındaki benzerlik ne kadar yüksekse, tatmin düzeyi de o ölçüde yüksek olmaktadır. Bu bulgu, örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgüt içindeki kültürel değerleri benimsemeleri ve bu değerlere uygun bir algı geliştirmeleri, iş

tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle, çalışanların örgütün değerleri ile örtüşen bir kültür algılamaları, onların işlerinden daha fazla tatmin olmalarına katkıda bulunmaktadır. Türkoğlu'nun (2008) "Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Malatya İli Örneği)" adlı çalışmasında, örgütsel kültür ile iş doyumunu arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya göre, çalışanların örgüte yönelik olumlu algıları ne kadar yüksekse, iş doyum oranlarının o ölçüde yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, örgütsel kültürün çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Çalışanların, örgüt kültürünü olumlu bir şekilde algılamaları ve bu kültürle uyumlu bir çalışma ortamında bulunmaları, iş doyumlarını artırabilmektedir. Özellikle, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi ve değerlendirilmesi, iş tatmini düzeylerini etkileyebilmektedir. Gülmez'in (2013) "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri İle İlgili Bir Araştırma (Yamanlar Eğitim Kurumları Örneği)" adlı çalışmasında, örgüt kültürüne yönelik algısı yüksek olan çalışanlarda iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgüt kültürünü olumlu bir şekilde algılamaları, işlerinden daha fazla tatmin olmalarına katkı sağlayabilir. Korkut'un (2010) "Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması" adlı araştırması, hemşirelerin örgüt kültürü algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında belirgin bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, hemşirelerin örgüt içindeki kültürel unsurları nasıl algıladıklarının, iş tatmin düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, Odom ve arkadaşlarının (1990) yaptığı bir diğer araştırma, taşıma örgütlerinde hâkim olan bürokratik kültürün, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş-grup bağlılığı oluşturmadığına dair önemli bir bulguya ulaşmıştır. Bu sonuçlar, örgüt kültürünün türünün, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine anlamak için önemli bir katkı sağlamaktadır. İş yerlerinde çalışan memnuniyetini artırmak için yaş, medeni durum, mesleki kıdem, çalışılan pozisyon ve örgüt kültürü gibi faktörlerin dikkate alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu bulgular, insan kaynakları politikaları ve örgüt kültürü stratejilerinin geliştirilmesinde rehberlik edebilir. Gelecekte yapılacak araştırmaların, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkinin daha fazla boyutunu ve aracı değişkenleri incelemesi önem arz etmektedir.

Araştırma bulguları, iş tatmini ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, iş tatmini odaklı uygulamaların geliştirilmesi ve bu uygulamaların işletme stratejilerine entegre edilmesi, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve iş verimliliğini artırabilmektedir.

Bu çalışma, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinin önemli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, iş tatmini ve çalışan memnuniyetini artırmak için örgüt kültürünün geliştirilmesine odaklanılmalıdır. Örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi, liderlik tarzlarının gözden geçirilmesi ve çalışanların katılımını teşvik eden uygulamaların benimsenmesi gibi adımlar, bu süreci destekleyebilmektedir.

Gelecekteki araştırmalar, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışılan pozisyon gibi demografik değişkenlerin iş tatmini ve örgüt kültürü üzerindeki etkilerini daha detaylı

bir şekilde incelemelidir. Özellikle, bu faktörlerin alt grupları arasındaki farklılıkların anlaşılması, daha spesifik insan kaynakları politikalarının geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir. **İş tatmini ile çalışan** performansı arasındaki ilişki daha ayrıntılı bir şekilde incelenmelidir. Bu, iş yerlerinde performansı artırmak için etkili stratejilerin belirlenmesine yardımcı olabilmesi dikkate değerdir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A. (2002). Örgütsel Kültür. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(3), 1-32.
- Akıncı, Z. (2002). *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,4,1-25.
- Akkoç, S. B., Düşükcan, M. (2021). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Hakkâri *II'İ Merkez İlçesi Devlet Okullarında Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*. Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama, 12(23), 103-124.
- Akşit, M. (2024). *Meslek Liselerindeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Pamukkale Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alireisoğlu, A. (2020). *Liderlik stiline ve liderlik yoğunluğunun örgüt kültürüne etkisinin incelenmesi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel *Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Arastırılması*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15 (2), 163-178.
- Aydın, A., Özmen, M.,Tekin, Ö. A. (2014). *İş tatmini ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Su ürünleri işletmeleri çalışanları üzerine bir inceleme*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:11, 57-72.
- Aydınoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin Otantik Ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini Ve Örgüt Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi*. İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baker, K. (2002). *Organizational Culture*. Washington DC: US Department of Energy, Office of Science.
- Bal, E.,Sunay, H. (2020). *Amatör spor kulüpleri yönetici ve çalışanların iş doyumları ve örgütsel bağlılık düzeyi*. Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi, 7(1): 16-34.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayarçelik, E. B., Hıdır, A. (2020). *Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik Ve İş Yaşam Dengesi*. International Journal Of Management And Administration, 4(7), 54-70.
- Beydağ, M. (2023). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini İle Hayat Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi, 11(80), 94-109.

- Brough, P., Frame, R. (2004). *Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The role of social support and police organisational variables*. New Zealand Journal of Psychology, 8.
- Büte, M. (2018). *Örgüt Kültürü Ders Notları*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim İşletme Lisans Programı.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi, 4(1), 9-18.
- Çelik, M. (2008). *Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Tutumları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, (Fatih İlçesi Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi
- Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü–İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons
- Erdem, O., Dikici, A. (2009), *Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (29), 198-213.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (12. bs.)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergül, E. B. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Evkaya, C., Uğur, A. (2021). *İş Etiği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Lise Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*. The Journal Of Academic Social Science Studies, Yıl: 13 - Sayı: 83 , s. 425-436
- Flamholtz, E., Randle, Y. (2012). *Corporate Culture, Business Models, Competitive Advantage, Strategic Assets, and the Bottom Line*. Journal of Human Resource Costing and Accounting. C.16, S.2, s.76 - 94.
- Ford, J., Honnor, J. (2000). *Job satisfaction of community residential staff serving individuals with severe intellectual disabilities*. Journal of Intellectual and Developmental Disability, 25(4), 343-362.
- Gazioglu, Ş., Tansel, A. (2002), *Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors*, ERC Working Papers in Economics.
- Gezer, H., Barutçu, E. (2020). *Sanal Kaytarma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Journal Of Internet Applications And Management, 11(1), 35-48.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K., Sideman, L. A. (2005). *Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96(1), 38-55.
- Gül, B. (2021). *Bankacılık Sektöründe Performansa Etkisi Açısından İş Tatmini: Bir Kamu Bankası İş Tatmini Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.

- Gülmez, M. (2013). Örgütlenme Özgürsüzlüğü *Cephesinde Yeni Bir Şey Yok! Olacağı da Yok!* Çalışma ve Toplum Dergisi, 37, 13-40.
- Gürer, G. T., Çalık, T. (2022). *Türkiye'deki Örgüt Kültürü Konulu Tezlere İlişkin Bir İçerik Analizi*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 42(2), 1463-1495.
- Gürkan H., Barut, C. Ünsel, O., Aybay, E. (2017), *Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması, BEÜ SBE Derg, 6(2), ss. 130-157.
- Gürsel, D. (2016). *Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Haan, J., Poghosyan, T. (2012). *Size and Earnings Volatility of U.S. Bank Holding Companies*. Journal of Banking & Finance. C.36, S.11,s.3008-3016.
- Halis , M., Naktiyok, A. (2003). *Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler*. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,3(5), 109-135.
- Hongmei, X., Xiaoran, N., Chuntao, L., Yanan, L. (2020). *Job Satisfaction and Firm Leverage: Evidence from the "China's Best Employer Award 100" winners*, China Journal of Accounting Research, 13, 309-325.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kalay, F., Arslan, H. ve Oflas, S. (2013). *Kadro ve 4/B sözleşmeli yardımcı sağlık personellerinin iş doyumlarının karşılaştırılması*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (29), 111-121.
- Kara, A. İ. (2020). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adaletin İşgören Performansı ile İlişkisi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Karadirek, G. (2021). *Öğretmenlerde İş Stresi Ve Mesleki Tükenmişliğin İş Tatmini Ve Mesleki Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi, 10(1), 101-122.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*: Nobel Yayınları.
- Kaynar, E. (2018). *Örgütsel iletişim doyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Görgül bir araştırma* (Master's thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kılıç, Ö. S. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumunu* (Tokat ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kılıçlı, Y., Oğrak, A. (2020). *Örgütsel Bağlılık İle Örgüt Kültürünün Kurum Başarısı Üzerindeki Etkisi: (Van İli Örneği)*. Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi, (3), 336-363.
- Korkut, F. (2010). *Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Kotter, J., Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York:Free Press.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler.Yönetim ve Ekonomi*: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi., 8(1), 219-242.

- Lok, P., Crawford, J. (1999). *The Relationship Between Commitment and Organizational Culture*.
- Nişancı, Z. N. (2012). *Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları*. Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 1(1),1279-1293.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R., Dunn, M.G. (1990), *Organizational cultures,commitment, satisfaction, and cohesion*, Public Productivity and Management Review, (14), pp. 157 69.
- Oudenhoven, J.P.V., Mol, S., Zee, K.I.V. D. (2003). Study Of The AdjustmentOf Western Expatriates In Taiwan ROC With The Multicultural PersonalityQuestionnaire, Asian Journal Of Social Psychology, 6(2) pp. 1-12
- Örs, N. (2010). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkininKamu Örgütlerinde İncelenmesin Yönelik Bir Araştırma. YüksekLisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, G. (2019). Örgüt Kültürünün Kurumsal İmaj ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletmeYüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi. Öztekin 2008: 52-54
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztürk, M., Şahbudak, E. (2015). *Akademisyenlikte iş doyumunu*. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:8, Sayı:40, 494-501.
- Perrow, C. (1979). *Complex Organizations: A Critical Essay*. 2. bs. Glencoe,IL:Scott, Foresman.
- Pinho, J., Rodrigues, A., Dibb, S. (2014). *The Role of Corporate Culture, MarketOrientation, and Organizational Commitment in Organizational Performance*. Journal of Management Development. C. 33, S. 4, s. 374-398.
- Roessier, R. T., Rumrill, P. D., Fitzgerald, S. M. (2004). *Factors Affecting theJob Satisfaction of Employed Adults with Multiple Sclerosis*. Journal ofRehabilitation, 70(3).
- Saad, I. A., Isralowitz, R. E. (1992). *Teachers' job satisfaction in transitionalsociety within the Bedouin Arab schools of the Negev*. TheJournal of Social Psychology, 132(6), 771-781. Acar ve Türkoğlu (2017)
- Safia, M., Ayık, A. (2022). *Dönüşümcü Liderlik İle Okullarin Öğrenen Örgüt Olma Ve Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Asya Studies, 6(21), 67-84.
- Schein, E. H. (2004). *Organizationa lculture and leadership* (3. Baskı). SanFrancisco: Jossey-Bass.
- Sevinç, İ. (2022). *Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi Öğretmenleri Ve İmam Hatip Lisesi Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeyleri*. Yakın Doğu Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 8(1), 87-108.
- Simoneaux, S., Stroud, C. (2014). *A Strong Corporate Culture Is Key to Success*.Journal of Pension Benefits. C. 22, S.1, s. 51-53.
- Soydaş, İ. (2021). *Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Güven Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul
- Soyer, F. C. (2010).*Futbol Teknik Adamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi, 516526.

- Sweeney, J. T., Summers, S. L. (2002). *The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants' Job Burnout*. Behavioral Research in Accounting, 14, 1, 223- 245
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesinde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Antalya
- Şahin, M. (2023). *Okullarda Örgüt Kültürü*. Journal Of Organizational Behavior Studies, 3(1), 73-90.
- Şirin, M. (2011). *Hemşirelik İş Yaşamı Kalitesi Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması*. Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (3. Baskı). Kırklareli: Beta Yayınları.
- Toker, B. (2007). *Demografik değişkenlerin iş tatmini üzerine etkileri: İzmir de 5 ve 4 yıldızlı otellere yönelik bir uygulama*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), 92-107.
- Türkoğlu, M. (2008). *Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Malatya İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Vural, E. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Kartal İlçesi örneği (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yıldız, E. (2023). *Türkiye'de 2016-2022 Yılları Arasında Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Araştırmalarda Eğilim: Bir İçerik Analizi Çalışması*. Anadolu Sosyal Ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 1(1).

INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14008225>

INTJOS 2024; 2 (2) :193-206



The Impact of Exchange Rate Volatility on Economic Growth¹

Döviz Kuru Oynaklığının Ekonomik Büyümeye Etkisi

- **Vida BABAZADEH**

Master Student at Istanbul Aydin University,
International Economics (Ms), İstanbul / Türkiye
vidababazadeh@stu.aydin.edu.tr
<https://orcid.org/0009-0005-1568-9394>

SUMMARY

Exchange rate is a complex factor that affects the economic progress of a country. It is an important component of international trade, directly affecting export and import costs and economic growth. In this article, we examine the impact of exchange rate changes on economic growth in Türkiye from a Keynesian perspective. Using quarterly data for the period 1998-2023, we set an empirical model. By rigorously analysing real exchange rate data, we evaluate the output response with statistical techniques such as the ARDL bound test. Our research reveals that public spending, credit to the private sector and terms of trade positively affect real gross domestic product (GDP). On the other hand, the effect of changes in the real exchange rate on GDP is not statistically significant. Based on those results, increase in public expenditures and credit support to the private sector to stimulate economic growth. Additionally, appropriate policy

¹ This article has been produced from a master's thesis.

Kaynak gösterimi için:

BABAZADEH V. (2024). The Impact of Exchange Rate Volatility on Economic Growth; International Journal of Sustainability -INTJOS, c.2 s.2 ISSN: 2980-1338

measures should be taken to ensure exchange rate stability and prevent fluctuations.

Key Words: Exchange rate, economic growth, real exchange, to ensure exchange rate stability, real gross domestic product.

INTRODUCTION

Exchange rate volatility in Türkiye between 1990 and 2024 is shaped by a combination of economic and political factors. 1990-2024 covers a period in which Türkiye entered the economic liberalization process and became more integrated into global markets. Adoption of financial liberalization policies expose to sharp exchange rate fluctuations (Barguellig et al., 2018). In the early 1990s, contractionary monetary policy and structural reforms implemented by Türkiye played an important role in ensuring exchange rate stability. However, political uncertainties and high inflation rates during this period put pressure on the exchange rate and increased volatility.

The 2001 economic crisis led to a radical change in Türkiye's exchange rate policy, triggering the transition from a fixed exchange rate regime to a floating exchange rate system. Although this change caused significant fluctuations in the value of the Turkish Lira, it paved the way for the strengthening of the independence of the Central Bank and the introduction of new policy tools such as inflation targeting.

Since the mid-2000s, the Turkish economy has experienced significant growth with low inflation rates and macroeconomic stability. However, the 2008 global financial crisis and subsequent geopolitical developments brought exchange rate volatility back to the agenda. In particular, political tensions and economic uncertainties towards the end of the 2010s led to serious declines in the value of the Turkish Lira.

In the early 2020s, two important factors began to fluctuate the exchange rate, the pandemic, which shook the global economy, negatively affected the economic activities of many countries. This increased investors' perception of risk and led to volatility in exchange rates and during this period, political developments in Türkiye and fluctuations in domestic politics created uncertainty in the foreign exchange markets and triggered fluctuations in the exchange rate. The Turkish Lira, which reached record low levels in 2021, exhibited similar volatility in 2022 and 2023. During this period, the Central Bank's interest rate cuts and changes in economic management increased uncertainty in the markets and continued the pressure on the exchange rate.

In other words, exchange rate volatility in Turkey between 1990 and 2024 was under the influence of both internal and external factors and was closely related to political and geopolitical developments as well as economic policies. The volatility experienced during this period can be considered as an indicator of the openness of the Turkish economy and its place in global markets.

Exchange rate volatility means that the value of a country's currency against other currencies constantly fluctuates, which can have significant effects on the global economy and countries. Fluctuations in exchange rates, which are affected by factors such as interest rates, inflation, political developments and the global economic conjuncture, pose a risk especially for developing

countries. Exchange rate volatility, which upsets the foreign trade balance, makes imports more expensive, encourages exports, discourages investments and causes general economic instability, can make the economic development of countries difficult. Therefore, it is very important for countries to carefully manage their macroeconomic policies and ensure stability in financial markets (Morina et al., 2020).

A range of studies have consistently found a negative impact of exchange rate volatility on economic growth. Barguelli (2018) and Morina (2020), (Yensu et al., 2022) found that negative relationship to be significant, with Morina (2020) emphasizing the need for stable exchange rates to foster growth. Yensu (2022) further explored this connection in the context of Ghana, identifying negative correlations between exchange rate volatility and various economic factors. Janus (2015) extended this analysis to the impact of the euro on exchange rate volatility, finding that its adoption was associated with a decline in volatility and a subsequent increase in economic growth. These findings collectively underscore the importance of exchange rate stability for sustained economic growth. While, Some of the studies such as (Azid et al., 2005) stress that there is exchange rate variability has no significant effect on GDP.

On of the base study about the exchange rate variability effect on economic was carried out by (Edwards, 1986). By using the variance components method, (Edwards, 1986) addresses criticisms and theoretical debates about the use of devaluations in economic stabilization policies and provides empirical evidence on this issue.

Two important studies conducted by Edwards (1986) and (Rhodd, 1993) examining the impact of devaluation on real output will be mentioned. Both studies argue that, contrary to conventional wisdom, devaluations do not always have an expansionary effect and in some cases can lead to a decline in real output. Edwards (1986) In his study “Are Devaluations Contractionary?”, Edwards examined real output behaviour using a model on 12 developing countries between 1965 and 1980. The model includes possible determinants of real growth, such as changes in monetary and fiscal policies, exchange rates and trade conditions. The study’s findings show that devaluations had a small contractionary effect in the first year, but this effect was completely reversed in the second year. It is stated that devaluations are neutral in the long run. Edwards also noted that nominal devaluations could create some contractionary pressures on aggregate demand that exceed the traditional spending-shifting effect. For example, a devaluation can lead to a higher price level, creating a negative real equilibrium effect, which in turn can lead to a decline in aggregate demand and output. In addition, devaluation may cause a decrease in total demand and production due to its effect on income distribution. Rhodd (1993), in his study titled “The impact of real exchange rate changes on output: Jamaica’s devaluation experience”, Rhodd examined the impact of devaluation on the Jamaican economy. Based on traditional economic theory and empirical research, Rhodd shows that devaluation improves the balance of payments by reducing import demand and increasing export supply. However, Rhodd notes that recent research suggests that devaluation also occurs as a result of reduced income and adjustment of the trade deficit. The three-market Keynesian model used in the study found that devaluation has a contractionary effect in the short term and an expansionary effect in the long term, according to

the results of research on the Jamaican economy. It is stated that devaluation can reduce output through its effects on aggregate supply, its effects on investments and interest rates, and its effects on aggregate demand. In particular, it was emphasized that the increase in imported input costs will reduce the demand for imported inputs, which may lead to a contraction in total supply after devaluation.

Ünlü (2016) examined the relationship between exchange rate volatility and economic growth specifically for Türkiye. In the study, the effects of consumer price index, gross fixed capital formation, foreign direct investment and exchange rate volatility on Turkey's real gross domestic product were analysed using quarterly data. As a result of the ARDL Boundary Test, it was determined that there was a long-term relationship between the variables. It was found that the CPI and SSO variables have a positive and significant effect on real gross domestic product, but the FDI variable is positive but insignificant. It has been observed that the OYN variable has a negative and significant effect on real gross domestic product. These results show that exchange rate fluctuations have negative effects on economic output in Turkey.

The impact of exchange rate volatility on economic growth has been a long-debated issue. In the research conducted by (Barguelli et al., 2018), an analysis was conducted based on a sample of 45 emerging and developing countries between 1985 and 2015 to examine this effect. The findings of the research show that exchange rate volatility has a negative impact on economic growth. This effect is especially evident in countries with flexible exchange rate regimes. In a flexible exchange rate regime, international trade and investment activities become more uncertain as exchange rate fluctuations are greater. This uncertainty is a factor that negatively affects economic growth. In the fixed exchange rate regime, international trade and investments take place in a more stable environment, since the fluctuations in the exchange rate are less. This ensures that exchange rate volatility does not have a significant impact on economic growth. The research emphasizes that it is important to ensure stable and predictable exchange rates, especially for developing countries. The stability of foreign trade and investments in these countries is a factor that supports economic growth. Therefore, it is critical that exchange rate policies are stable and predictable to support economic growth. The methodology used in the research includes the difference method and system generalized moment estimators. Countries were selected based on monthly effective exchange rate data. Additionally, the relationship between exchange rate volatility and exchange rate regimes and financial openness was also examined. (Barguelli et al., 2018) research shows that exchange rate volatility has a significant impact on economic growth, and this impact is especially evident in developing countries with flexible exchange rate regimes. Therefore, ensuring stable and predictable exchange rates in these countries should be considered an important policy tool to stimulate economic growth. Another study is (Morina et al., 2020) study. The study conducted by Morina et al (2020) reveals that exchange rate volatility has a significant negative impact on real economic growth in Central and Eastern European (CEE) countries. These findings show consistency for different measures of exchange rate volatility and highlight that policymakers should focus on adopting a stable exchange rate policy to stimulate economic growth. The study analyzes annual data of fourteen OEA countries between 2002 and 2018 using the panel data

fixed effect estimation method. The aim is to determine whether there is a significant negative relationship between exchange rate volatility and real economic growth. The findings clearly show that exchange rate volatility negatively affects real economic growth in OEA countries. This result remains consistent when different exchange rate volatility measurements are used, and it is observed that economic growth decreases as exchange rate volatility increases. Morina et al.'s (2020) study emphasizes that exchange rate stability is critical for economic growth in OEA countries. Therefore, policymakers in the region need to prioritize developing policies to reduce exchange rate volatility and maintain a stable exchange rate regime. In this way, a more solid basis can be created for the long-term development and prosperity of the region.

Tekgöz and Özcan (2020), investigated the relationship between exchange rate volatility and financial development in five emerging economies (Brazil, Czech Republic, Poland, Chile and Turkey). Panel data analysis was conducted using quarterly data for the period 2001-2018. The results show that exchange rate volatility has a causal relationship towards the financial system. The findings support the literature and reveal that exchange rate volatility causes movements in the financial system.

The effect of exchange rate volatility on economic growth was examined by Ağaslan and Alkan (2021). In this context, the relationship between economic growth and exchange rate volatility of 28 countries was analysed with data from the period 2002-2019. GARCH model was used for volatility series and analysis was performed with panel corrected standard errors (PCSE) estimator for panel data analysis. The findings revealed that exchange rate volatility negatively affects economic growth in developing countries, especially when compared to developed countries. Additionally, it has been found that human capital contributes negatively to economic growth in developing countries, but this effect is positive in developed countries. Based on results of this study the volatility of the exchange rate has a more negative impact on economic growth than the level of the exchange rate. Production strategies of developing countries based on intensive energy and raw material imports should be reviewed with policies aimed at reducing foreign dependency, which may be compatible with the findings. In another study Özdemir and Bilgen (2021) aimed to determine the effects of exchange rates on economic growth in Turkey. Analysis was made with the Vector Autoregressive method using quarterly data between 2003Q1 and 2019Q4. The findings show that exchange rate decreases or easing policies positively affect economic growth in Turkey. These results reflect the impact of the economic policies implemented by policy makers. In other words, the findings were found not to be compatible with the theoretical framework.

(Yensu et al., 2022) stress that changes in exchange rate negatively correlated with economic factors and there is a negative long run relationship with economic growth, and policy recommendations include encouraging industrialization and tightening monetary policy. (Yensu et al., 2022) employed not technical statistical method, correlation and regression analysis the data spanning from the year between 2000 and 2020.

Based on (Azid et al., 2005) study, exchange rate variability has no significant effect on GDP. (Azid et al., 2005) found a positive but statistically insignificant relationship between exchange

rate volatility and manufacturing production, suggesting that excessive volatility or changes in exchange rate regimes do not significantly affect output. The methodology used in the study includes regression analysis to estimate the interaction between exchange rate volatility and manufactured production, with GARCH estimation used to measure the conditional variance of the real exchange rate.

Akyol, Bilirer and Zeren (2023) aimed to measure and evaluate the effects of unemployment, exchange rate and export rates on economic growth in Turkey. For this purpose, time series analyses were conducted using data from the period 1961-2021. Causality relationships between variables were investigated bidirectional using Fourier Toda Yamamoto and Fourier Quantile causality tests. As a result of the causality tests, no causality was found between exchange rate and unemployment variables and economic growth. A one-way causality relationship was detected from exports to economic growth, but no causality was found from economic growth to exports. Using the Fourier ADL cointegration test, a long-term cointegration relationship was found between unemployment, exchange rate, exports and economic growth. Therefore, it was concluded that there was co-activity among the variables.

1. EMPIRICAL MODEL AND DATA

Empirical part is closely followed the framework discussed in detail in the previous section and theoretical model represents long-run relationships and examines the relationship between aggregate production and other variables, such as exchange rate, fiscal policy and monetary policy. However, many empirical studies such as (Razzaque et al., 2017), (Atkins, 2000) (Edwards, 1986), and (Rhodd, 1993) (Witter, 1983) (Ozata, 2020) (Jawaid & Waheed, 2011) (Morina et al., 2020) have included external terms of the respective countries, including the balance of trade (TOT) and also based on those references the reasons is that the term of trade is often used in the analysis of the effect of exchange rate volatility on economic growth as it shows the connection between the country's export prices and import prices, thus reflecting the possible influence of exchange rate flutter. Some other reasons are that changing of exchange rates can impact on a country's trade balance. A positive TOT, for example, means that a country can get more imports with the same amount of exports which may imply an increase of its wealth. Exchange rate fluctuations can potentially cause a change in the price competitiveness of goods and services of a nation. The term of trade is used to evaluate the decline in export and import prices in relation to those of its trading partners due to the disruption of the exchange rates. Trade's term of trade may have an impact on the distribution of resources for export-oriented and domestic industries. Fluctuations in exchange rates which might be the reason for term of trade shifting can bring a re-allocation of resources and then a developmental slowdown. Exchange rate displacements may provoke incomes among nations through the mechanism of terms of trade. A devaluation of the exchange rate serves as a gain for a country specializing in export commodities that in the long run results in higher national income and growth. Exchange rate volatility continuously influences investment decisions, however, because it generates uncertainty. The term of trade is the way to

evaluate how exchange rate causes trade and investment flows - particularly in the export sector – and consequently, growth. Politicians say that trade balance is a measure of economic activity improvement. It helps to figure out if policies enforced to prevent exchange rate fluctuations are correct for the growth of economy.

In small open economies, Terms of Trade (TOT) is an important exogenous variable. When not explicitly controlled in experiments, the unaccounted for effect of TOT can be conveyed as an indicator of foreign competition through the exchange rate. However, it appears that the real exchange rate does not always accurately reflect a country's foreign trade balance. TOT and exchange rate movements may differ for many countries. Therefore, the impact of TOT on different sectors cannot be fully measured by the real exchange rate variable. For those reason in this article, we decided to add TOT to our main empirical model.

Regarding government expenditures, government expenditure is a significant measure of fiscal policy stance for several reasons, especially when assessing the impact of exchange rate fluctuations on economic growth: Government expenditure is a significant measure of fiscal policy stance for several reasons, especially when assessing the impact of exchange rate fluctuations on economic growth: Government expenditure is a direct marker of fiscal activity and the spending has the power to substantially strengthen aggregate demand and make a country much more prosperous (IMF, 1995). Greater levels of government expenditures are an indication of a consequent increase in the budget deficit which in turn results in an increase in the level of government expenditure consequently spurring economic growth and especially so in the event of recession where the economy is below its potential output and also held up elections automatically policy can play a stabilizing function, given the favourable interest rates and the increase of public spending, which will act as a defender to economic growth². Government financial aid can have a multiplication effect on the economy, that is, the first input of the financial budget can lead to the bigger spending amount in all economic activities. Allocations to infrastructure, education, and technology enhance productivity and propel the economy to foster long-term economic development and changes in government spending are a signal for investors; performance of economic policies reflect the credibility of government and affect their confidence in profitable investment as well as in growth.(IMF, 1995). The government expenditure is a great instrument that can be used as a tool of stabilizing the economy in the face of exchange rate volatility by shifting the burden of negative effect on the country's export and restores its potential to import that are derailed by exchange rate fluctuations (Ozata, 2020). Therefore, by considering above studies and their models, our model can be written as follows:

$$\log GDP_t = \alpha_0 + \alpha_1 \log(GEX_t) + \alpha_2 \log(krd_t) + \alpha_3 \log(TOT_t) + \alpha_4 \log(REX_t) + \varepsilon_t$$

Eq1

Where, log represents the natural logarithm. Time t is indicated by the subindex. GDP, GEX, krd, TOT and REX stand for real GDP, real government expenditure, credit to the private sector, term of trade and real exchange rate respectively. ε_t represents the error term. As expected, it is

² <https://www.economicshelp.org/blog/glossary/fiscal-stance/>

stated that the sign of the coefficient cannot be determined in priori. while and are positive. The coefficient, which covers the effect of real devaluation on real output growth, is the main focus of the study and its sign cannot be predetermined.

The data were taken from different databases. Real GDP (GDP), credit to the private sector (CRD), real government expenditures (GEX), and real exchange rate (REX) data were obtained from the Federal Reserve Economic Database (FRED). Balance of trade (TOT) data was taken from the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) database. The time range of the data covers seasonal data from 1998 Q1 to 2023 Q3. Table 1 shows our variable and source of our data:

Table 1: Variables

Variables	Acronym	Source
Real Gross Domestic Product for Turkey, Domestic Currency	RGDP	Federal Reserve Economic Data
Total Credit to Private Non-Financial Sector, Adjusted for Breaks, for Turkey, Billions of Turkish New Liras	Krd	Federal Reserve Economic Data
Real Broad Effective Exchange Rate for Turkey, Index 2020=100	REX	Federal Reserve Economic Data
Real General Government Final Consumption Expenditure for Turkey, Domestic Currency	GEX	Federal Reserve Economic Data
Term of Trade	TOT	OECD

The above table contains the abbreviations, full names and data sources of the variables used to analyse Türkiye's economic indicators. These variables include Türkiye's real gross domestic product (GDP), total credit amount to the private non-financial sector (Krd), real effective exchange rate (REX), real general government final consumption expenditures (GEX) and trade balance (TOT). There are. These variables were obtained from reliable data sources such as the Federal Reserve Economic Database and the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).

1.1. Unit root test:

One of the most fundamental steps in econometrics and finance is unit root tests. They are used to determine if a time series is stationary or not. According to (Wolters & Hassler, 2006) commencing the empirical time series study with the unit root tests has become a common practice. (Herranz, 2017) emphasis on unit root processes in linear regressions and explains how unit roots can affect equality of relationship while the unit roots close together can impair cointegration. (Wolters and Hassler, 2006) accentuates the necessity of using the determinant component in unit root tests and postulates the expediency of testing for structural shifts. (Dickey & Fuller, 1979) and (Phillips & Perron, 1988) unit root test methodologies are the testing methods we employ.

The results are given in a table 2.

Table 2: Unit Root Results

Variables	Augmented Dickey–Fuller test (ADF)		Phillips–Perron test (PP)	
	intercept	Intercept and trend	intercept	Intercept and trend
LRGDP	-0.137	-3.438**	-0.701	-8.170***
LKrd	-1.78	-2.81	-1.57	-2.81
LKrd	-8.500***	-8.520***	-8.500***	-8.516***
LGEX	0.067	-2.71	-1.509	13.165***
LGEX	-36.197***	-36.007***	-51.242***	-50.906***
LTOT	1.269	-0.948	0.418	-1.295
LTOT	-4.530***	-4.844***	-2.943**	-3.048
LREX	-0.808	-1.733	-0.609	-1.455
LREX	-9.985***	-10.169***	-10.073***	-23.259***

Note: ** represent a 95% confidence level, and *** represent a 99% confidence level. L shows natural logarithm and Δ represent first difference of variables.

To evaluate the stationarity of the variables presented in Table 2, we employed two common unit root tests: the Augmented Dickey-Fuller (ADF) and Phillips-Perron (PP) tests. The results indicated that the LRGDP variable exhibited stationarity at its original level (I(0)). In contrast, the remaining variables required differencing once (becoming I(1)) to be stationarity.

Considering unit root test results, ARDL bound model is suitable methodology for testing long-run relationship. The ARDL Bound Technique can specially be applied in conjunction with stationary variables to analyse their interrelationships. The model presents a chance of understanding relationships between variables in the long run and short term even when they belong to different orders of integration. Since dependent variable and independent variables are integrated in mix of order I(0) and I(1), we can apply ARDL to analyse both the short run dynamics (by incorporating lagged values of the variables) and long run equilibrium relationship (by providing the cumulative effects over time). It turns attention to the possibility of cointegration among the variables, which defines them as moving together in the long run under the influence of short-run fluctuations. The bound-tests approach for the ARDL cointegration was proposed by (Pesaran et al., 2001). The testing method ARDL bounds of time series analysis is widely in use,

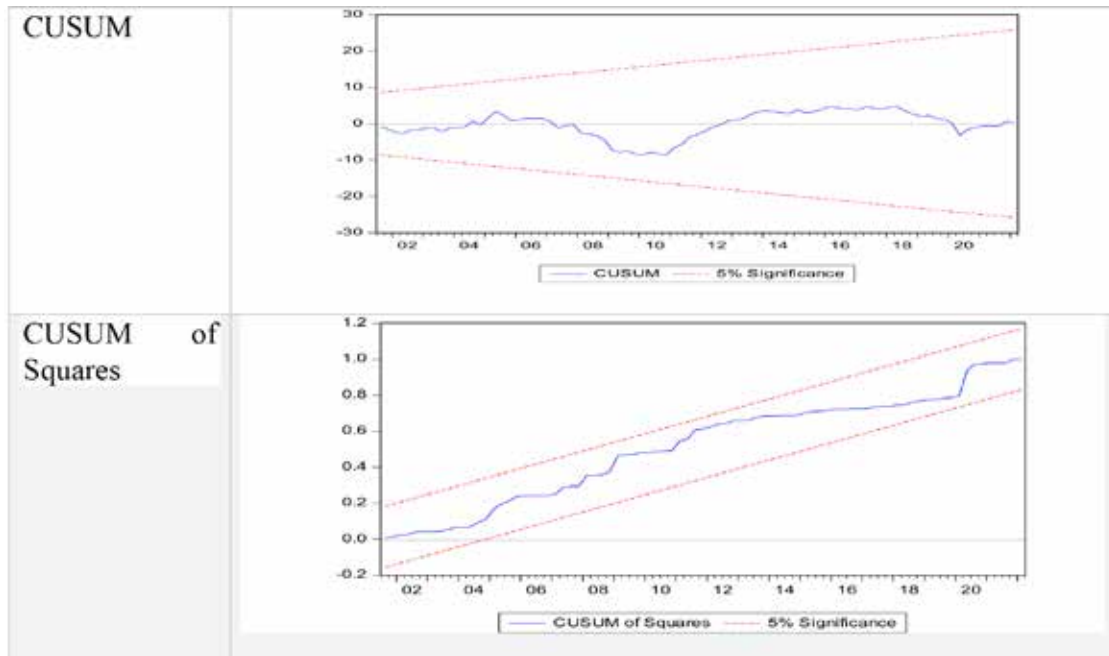
mostly in small data samples case.

Bounds way of testing cointegration is preferable when other approaches are not possible, as for instance, in small samples, or when some of the variables are mixed-degree integrated stock. This method performs bounds testing to check the presence of long-term relationship between the dependent and the independent variables and, if cointegration is confirmed, applies the econometric technique called ARDL with a view to compute long-run coefficients. In the model, it is also possible to establish efficiency correction one to bring in short run dynamics and the speed of adaptation. This may be based on different lag numbers for individual variables and as such, ARDL can offer a degree of flexibility in respect of choosing the ARDL model. Under this model, variables can either be stationary or non-stationary and serve as the basis for the constant need of pretesting the exogenous variables for unit roots. Besides that, the ARDL model supports both short and long run coefficients which are analysed simultaneously. The ARDL methodology which has already made its way into the toolbox of econometric analysis is quite effective one. Nevertheless, the appropriate model must be specific, essential conditions of econometric analysis should be met (Pesaran et al., 2001), (Ojaghlou, 2019), (Ojaghlou, 2020). Table 3 show the results of long run coefficients of ARDL bound test:

Table 3: long run coefficients of model

Variables	Coefficient	t-Statistic	Probability
intercept	5.869	2.117	0.037
LGEX	0.503	2.029	0.0456
LTOT	0.175	0.581	0.562
LREX	-0.042	-0.499	0.618
LKRD	0.125	2.403	0.0185
EC_{t-1}^4	-0.418	-4.957	0.0000
F-Bounds	5.662		
	Upper bound of 99%=4.37		
χ^2_{RESET}	> 0.10		
χ^2_{ARCH}	> 0.10		

⁴ $EC = LRGDP - (0.5035LRGEE + 0.1758LTT - 0.0423LREX + 0.1256LKRED + 5.8698)$



Note: L shows natural logarithm of variables

Based on the long-run coefficients of the ARDL bound test summarised Table 3, the model reveals several significant insights. The intercept coefficient suggests that even in the absence of explanatory variables, there's a baseline effect on the log of national income (LGDP), with a value of 5.869.

The coefficients for LGEX and LKRD are (0.503) and (0.125). Both of them are positive statistically significant at the 5% level. As noted in model specification those coefficients expected to be positive, indicating that increases in government expenditure and total credit to the private non-financial sector positively impact real gross domestic product (LRGDP).

While the negative coefficient (-0.042) of the real exchange rate suggests a negative impact on economic activity, its statistical insignificance implies that changes in the real effective exchange rate do not have a significant effect on real gross domestic product (LRGDP). This suggests that other factors may be driving the observed relationship between the real exchange rate and LRGDP.

The coefficient for LTOT (0.175) is positive and also not statistically significant, indicating that changes in the term of trade have no significant effect on real gross domestic product (LRGDP).

Moreover, the lagged error correlation term EC_{t-1} is (-0.418) and it is statistically significant and within the accepted range of -1 and 0.

In the ARDL model, the lagged error correction term is behaving in line with the expectations; both theoretically and statistically, the trend confirms a credible and significant adjustment process towards a long run equilibrium. ARDL on our Autoregressive Distributed Lag (ARDL) model is the speed at which the dependent variable will respond during the process of returning

to equilibrium with the independent variables. The value of -0.418 flies in the face reckons that the reservoir's disequilibrium reduces by 41.8% in a one period. This means the model says the long-term changes in the relationship between variables aren't invalid and that adjustments the short-run dynamics are moving toward on long-term equilibrium. The error correction term, that has gain value from -1 to 0, is the accepted range. It gives a value of -1 belying the fact that the disequilibrium is corrected in only one period in the past, which is, indeed, less frequent in the economic scenario. The value of 0 refers to no formula and the value of 10 would imply setting an upper limit of around 2 degrees Celsius. This way, value -0.418 is fair as it means a moderate dynamic stability. Economically, a coefficient of -0.418 indicate that if there is a shock that causes a deviation from the long-run equilibrium, nearly 42% of that deviation will be corrected within the one period ahead and this provides insights into the dynamic behaviour of the variables and the stability of the long-run relationship.

F-Bound critical value is 5.662. and upper bound of 99% is 4.37, indicating the model is within the bounds and statistically reliable. Autocorrelation (X^2_{RESET}) and heteroscedasticity (X^2_{ARCH}) tests show no significant problem, indicating that autocorrelation and heteroscedasticity are not make any problems in the model. Additionally, the CUSUM and CUSUM of Squares tests both are stability. Both of them suggest that the model adequately captures the relationship between the explanatory variables and real gross domestic product (LRGDP) over time.

In summary, the model suggests that government expenditure, total credit to the private non-financial sector and term of trade have a positive impact on the log of national income, while the real effective exchange rate has negative effect on GDP, but it is not statistically significantly.

CONCLUSION

Exchange rate refers to the value of a country's currency against other currencies and has a significant impact on economic growth. Prioritizing scenario planning and risk assessment is essential for proactive crisis preparedness (Özcan, 2024). A strong exchange rate can make imports cheaper and exports more expensive, which can make domestic producers less competitive and slow economic growth. On the other hand, a weak exchange rate can stimulate exports and attract foreign investments, which can boost economic growth. However, exchange rate volatility, that is, sudden and unpredictable changes in its value, creates uncertainty for businesses and can adversely affect long-term investment decisions. In the case of Turkey, exchange rate fluctuations experienced in the period from 1990 to 2024 affected the dynamics of both local businesses and international trade and played a decisive role on economic growth. Exchange rate policies are therefore critical to ensuring economic stability and supporting sustainable growth. In this context, this study aims to understand the effects of exchange rate changes on economic growth in Turkey. With an empirical model using the Keynesian analytical framework, real exchange rate data are rigorously examined and the output response evaluated using cointegration techniques such as the ARDL bounds test. For this purpose, quarterly data for the period 1998-2023 was used. The results show that public expenditure, total credit to the private sector, and trade terms

positively affect real gross domestic product, while real exchange rate changes have a negative impact on GDP. This effect is not statistically significant. Considering these findings, it may be recommended to increase public expenditures and credit support to the private sector to stimulate economic growth. In addition, appropriate policy measures should be taken to ensure exchange rate stability and prevent fluctuations.

SOURCES

- Atkins, F. (2000). Revisiting the exchange rate debate: The Jamaican experience. *Journal of International Development*, 12(1), 121–131.
- Ağaslan, E., & Alkan, B. (2021). Döviz Kuru Oynaklığı ve Ekonomik Büyüme İlişkisine Yeniden Bakış. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1001-1016. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1001886>
- Akyol, G., Bilirer, M., & Zeren, F. (2023). TÜRKİYE’DE İHRACAT, DÖVİZ KURU, İŞSİZLİK VE EKONOMİK BÜYÜME İLİŞKİSİ: FOUİER KANTİL NEDENSELLİK VE FOURİER ADL EŞBÜTÜNLEŞME TESTLERİNDEN YENİ KANITLAR. *Finans Ekonomi Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(2), 298-309. <https://doi.org/10.29106/fesa.1256614>
- Azid, T., Jamil, M., & Kousar, A. (2005). Impact of exchange rate volatility on growth and economic performance: A case study of Pakistan, 1973-2003. *Pakistan Development Review*, 44(4 PART II), 749–772. <https://doi.org/10.30541/v44i4iipp.749-775>
- Barguelli, A., Ben-Salha, O., & Zmami, M. (2018). Exchange Rate Volatility and Economic Growth. *Journal of Economic Integration*, 33(2), 1302–1336.
- Dickey, D. A., & Fuller, W. A. (1979). Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series With a Unit Root. *Journal of the American Statistical Association*, 74(366), 427. <https://doi.org/10.2307/2286348>
- Edwards, S. (1986). Are Devaluations Contractionary? *The Review of Economics and Statistics*, 68(3), 501–508. <https://doi.org/10.2307/1926028>
- Herranz, E. (2017). Unit root tests. *WIREs Computational Statistics*, 9(3), e1396. <https://doi.org/10.1002/wics.1396>
- IMF. (1995). *Guidelines for Fiscal Adjustment*. Fiscal Affairs Department, INTERNATIONAL MONETARY FUND, No. 49. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/pam/pam49/pam49.pdf>
- Jawaid, S. T., & Waheed, A. (2011). Effects of Terms of Trade and its Volatility on Economic Growth: A Cross Country Empirical Investigation. *Transition Studies Review*, 18(2), 217–229. <https://doi.org/10.1007/s11300-011-0201-7>
- Morina, F., Hysa, E., Ergün, U., Panait, M., & Voica, M. C. (2020). The Effect of Exchange Rate Volatility on Economic Growth: Case of the CEE Countries. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), Article 8. <https://doi.org/10.3390/jrfm13080177>
- Ojaghlou, M. (2019). Tourism-Led Growth and Risk of the Dutch Disease: Dutch Disease in Turkey. *Inter-*

- national Business Research*, 12(7), 103. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n7p103>
- Ojaghlou, M. (2020). Dynamic Effects of Macroeconomic Fundamentals on Stock Market Movements: An Empirical Evidence from Istanbul Stock Market. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 5(2), 17–36. <https://doi.org/10.25229/beta.705307>
- Ozata, E. (2020). The effect of exchange rate volatility on economic growth in Turkey. *Pressacademia*, 9(1), 42–51. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1191>
- Özcan, A. (2024). Örgütsel Çeviklik ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Sigorta Sektöründe Bir İnceleme, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 82, 328-344
- Özdemir, A., & Bilgen, A. (2021). DÖVİZ KURU OYNAKLIĞININ EKONOMİK BÜYÜME ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 543-559.
- Pesaran, M. H., Shin, Y., & Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of Applied Econometrics*, 16(3), 289–326. <https://doi.org/10.1002/jae.616>
- Phillips, P. C. B., & Perron, P. (1988). Testing for a Unit Root in Time Series Regression. *Biometrika*, 75(2), 335–346. <https://doi.org/10.2307/2336182>
- Razzaque, M. A., Bidisha, S. H., & Khondker, B. H. (2017). Exchange Rate and Economic Growth: An Empirical Assessment for Bangladesh. *Journal of South Asian Development*, 12(1), 42–64. <https://doi.org/10.1177/0973174117702712>
- Rhodd, R. T. G. (1993). The effect of real exchange rate changes on output: Jamaica's devaluation experience. *Journal of International Development*, 5(3), 291–303. <https://doi.org/10.1002/jid.3380050305>
- Tekgöz, A., & Özcan, G. (2020). DÖVİZ KURU OYNAKLIĞI VE FİNANSAL GELİŞME İLİŞKİSİ: GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER ÜZERİNE EKONOMETRİK BİR ANALİZ. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(11), 74-87.
- Ünlü, H. (2016). Döviz Kuru Oynaklığı ve Ekonomik Büyüme: Türkiye Örneği. *Sosyoekonomi*, 24(27), 11-24. <https://doi.org/10.17233/se.24616>
- Witter, M. (1983). Exchange Rate Policy in Jamaica: A Critical Assessment. *Social and Economic Studies*, 32(4), 1–50.
- Wolters, J., & Hassler, U. (2006). Unit Root Testing. In O. Hübler & J. Frohn (Eds.), *Modern Econometric Analysis: Surveys on Recent Developments* (pp. 41–56). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-32693-6_4
- Yensu, J., Nkrumah, S., Amankwah, S., & Ledi, K. (2022). The effect of exchange rate volatility on economic growth. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 12, 33–45. <https://doi.org/10.22495/rgecv12i4p2>