

TMR

**Turkish
Management Review**

2024

2024 Aralık Sayısı

E-ISSN: 2979-9767

Yayınlanma Tarihi: 2024-12-31

Araştırma Makaleleri

- [Tedarik Zinciri Entegrasyonunda Yeşil Yaklaşımlar](#)

Fethiye Saękan, Aykan Uncu

48-66

- [Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Perspektifinden Uluslararası Sendikal Örgütlerin Analizi](#)

Serter Oran

67-88

- [Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri: Belediyelerde Bir Çalışma](#)

BENGÜ MELİS BALTA, AHMET FERDA ÇAKMAK

89-101

- [Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Örgüte Duyulan Güvenin Rolü](#)

Fetullah BATTAL, Halil Hakdan ÖZ & Vedat YILDIRIM

102-119

Editör Kurulu

BAŞ EDITÖRLER

- Doç. Dr. Nalan SABİR TAŞTAN
- Dr. Kürşat TAŞTAN

ALAN EDITÖRLERİ

- Prof. Dr. Cemal ÖZTÜRK
- Doç. Dr. Ertuğrul ÇAVDAR
- Öğr. Gör. Dr. Ertuğrul ÇINAR

YAYIN KURULU

- Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK / Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
- Prof. Dr. Ertuğrul YILDIRIM / Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
- Prof. Dr. Fatma Zehra TAN / Karabük Üniversitesi
- Prof. Dr. Sema YİĞİT / Ordu Üniversitesi
- Prof. Dr. Menderes TARCAN / Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
- Prof. Dr. Cemal ÖZTÜRK / Ordu Üniversitesi
- Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ / Karabük Üniversitesi
- Doç. Dr. Aidarbek Amirbek / Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi
- Doç. Dr. Aysun AYDIN / Ondokuz Mayıs Üniversitesi
- Doç. Dr. Yavuz Kaan YASIM / Hitit Üniversitesi
- Doç. Dr. Mehtap ARAS / Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
- Doç. Dr. Sinan YILMAZ / Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
- Doç. Dr. Mustafa CANER / Akdeniz Üniversitesi
- Kıdemli Öğretim Üyesi Sabit BAIMAGANBETOV / Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi
- Dr. Öğr. Üyesi Alperen YİĞİT / Ordu Üniversitesi
- Dr. Öğr. Üyesi Müjdat Başaran / Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
- Dr. Öğr. Üyesi Fetullah BATTAL / Bayburt Üniversitesi
- Dr. Chau Thi Le DUYEN / Can Tho University

Sayının Hakemleri

- Doç. Dr. Denizcan KUTLU
- Doç. Dr. Hicran ÖZGÜNER KILIÇ
- Doç. Dr. Hilal UYGURTÜRK.
- Doç. Dr. Mehmet Atilla GÜLER
- Doç. Dr. Özkan ŞAHİN
- Dr. Öğr. Üyesi Harun SELÇUK
- Dr. Öğr. Üyesi Cem ANGIN
- Dr. Emre SEYREK

İndeksler

INDEX  COPERNICUS
I N T E R N A T I O N A L



ROOT INDEXING
JOURNAL ABSTRACTING AND INDEXING SERVICE



TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONUNDA YEŞİL YAKLAŞIMLAR*


Fethiye SAĞKAN¹, Aykan UNCU²

ÖZ

Son zamanlarda, tedarik zincirine ve sürdürülebilirliğin bir boyutu olarak çevreci uygulamalara olan ilgi git gide artmaktadır. İşletmeler, tedarik zincirindeki paydaşların çevreci uygulamaları göz önüne alarak entegre olması sayesinde rekabetçi avantaj elde etmeye başlamaktadır. Akademik anlamda, çevrecilik perspektifinden tedarik zincirine bakıldığında, yeşil tedarik zinciri entegrasyonunun [YTZE] yazın içerisinde önemli bir yer tuttuğu fark edilebilmektedir. Bu çalışmanın amacı ise yeşil tedarik zinciri entegrasyonuna yönelik yazını incelemek ve bu incelemenin ışığında işletmeler ve akademisyenler için önerilerde bulunmaktır. Çalışma bu amaç doğrultusunda doğa kaynakları tabanlı teoriyi temel alarak sosyal bilimlere yönelik iki önemli veri tabanını incelemektedir. Çalışmada yapılan bu inceleme, sistemli bir biçimde literatürü tarayarak yazındaki yönelimleri belirlemektedir. Bu yöntemle incelenen çalışmalar, yeşil tedarik zinciri entegrasyonunun, yeşil yeniliklerin, bilgi paylaşımının, büyük veri analitiğinin, çevresel, ekonomik ve sosyal performansın en önemli değişkenler arasında olduğunu göstermektedir. Ayrıca bulgular, çalışmaların özellikle 2020 yılıyla birlikte artmaya başladığını ve endüstriyel anlamda fiziksel üretim odaklı araştırmaların daha sık yapıldığını göstermektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin, özellikle bahsedilen değişkenlere özen göstermesi, araştırmacıların ise bu alanda daha çok çalışması ve hizmet sunan işletmelere odaklanması gerektiği önerilebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Tedarik Zinciri Entegrasyonu, Sürdürülebilirlik, Çevreci Uygulamalar, Literatür Taraması

* Bu çalışma I. Uluslararası Karadimas Disiplinlerarası Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan 'Yeşil Tedarik Zinciri Entegrasyonuna Yönelik Bir Bakış Açısı' başlıklı bildirinin genişletilmesiyle üretilmiştir.

¹ Öğretim Görevlisi Doktor, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Çaycuma Gıda ve Tarım MYO, Zonguldak, Türkiye, fethiyesagkan@beun.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0002-4922-0448>

² Doktora Öğrencisi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak, Türkiye, uncuaykan@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0001-9870-1160>

GREEN APPROACHES IN SUPPLY CHAIN INTEGRATION*


Fethiye SAĞKAN¹, Aykan UNCU²


ABSTRACT

In the recent times, interests for supply chains and, for environmental applications as a dimension of sustainability increase incrementally. Businesses start to achieve competitive advantage because supply chain partners integrates by regarding the environmental applications. When supply chains are observed academically through the environmentalist perspective, green supply chain integration is realized that it has an important position in the literature. The aim of this study is to scrutinize the literature about green supply chain integration and in the light of this to offer for businesses and academicians. For this aim, the study searches in two databases which are important for social sciences, based on natural resources-based view theory. The research for this study determines the directions for the area by scrutinizing the literature in a systematic way. Studies which are scrutinized with this method shows that integration for green supply chains, green innovations, information sharing, big data analytic capabilities, environmental, economic and social performances are amongst the most important variables. In addition, findings demonstrate that studies have started increasing after 2020 and usually focused on physical production. In the light of these findings, it can be offered that businesses have to take care of the aforementioned variables, researchers have to study more on that subject and focus the businesses which provide services.

Keywords: *Green Supply Chain Integration, Sustainability, Environmental Practices, Literature Review*

* This study was produced by expanding the paper titled 'A Perspective on Green Supply Chain Integration' presented at the 1st International Karaelmas Interdisciplinary Social Sciences Congress.

¹ Assistant Professor, Zonguldak Bülent Ecevit University, Çaycuma Vocational School of Food and Agriculture, Zonguldak, Turkey, fethiyesagkan@beun.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0002-4922-0448>

² Doctoral Student, Zonguldak Bülent Ecevit University, Institute of Social Sciences Department of Business Administration, Zonguldak, Turkey, uncuaykan@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0001-9870-1160>

1. GİRİŞ

Sanayi devriminden bu yana, endüstrileşen dünyada, işletmeler üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan doğal kaynakları kullanmakta; ancak bu kaynakların bilinçsiz kullanımı, doğaya geri dönülemez zararlar vermektedir. Tüm dünyada bu kaynakların yanlış kullanımından dolayı ortaya çıkan sorunlar, toplumun birçok kesimi tarafından fark edilmektedir. Toplumda temel düzenleyici konumundaki devletler, bu sorunlara yönelik gerekli yasal önlemleri almakta, aynı zamanda uluslararası kuruluşlar çerçevesinde de bu konu hakkında önemli bilinçlendirme çabaları ön plana çıkmaktadır. Hem devletlerin uyguladığı yasal politikalar hem de toplumların bilinçlenmesi, küreselleşen işletmelerin de bu konuya dahil olmasını gerektirmektedir. Bunun yanı sıra, işletmeler, çevreci yaklaşımları uygulayarak birçok açıdan fayda sağlayabileceklerinin farkına varmaya başlamaktadırlar. Tüm bunların bir sonucu olarak da operasyonel, taktik ve stratejik anlayışlarına çevrecilik, sürdürülebilirlik ve yeşil uygulamaları dahil etmeye özen göstermektedirler. Ancak günümüzde işletmelerin bireysel çabalarından çok tüm tedarik zinciri ortaklarıyla birlikte çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu da işletmelerin tedarikçi ve müşterileriyle yeşil tedarik zinciri entegrasyonunu benimsemesine neden olmaktadır.

İşletmeler, genellikle, tedarikçileriyle kurdukları yeşil entegrasyonun ardından içeride bir yeşil entegrasyon uygulamaya başlamakta, bunun ardından da müşterilerle yeşil entegrasyona yönelmesi söz konusu olmaktadır (Kong vd., 2021, s. 2265). Bazı düşüncelere göre ise işletmeler, dışsal yeşil tedarik zinciri entegrasyonunu [YTZE] aktif olarak uygularken, içsel YTZE'nu sadece iş ve sosyal baskılar nedeniyle uygulamakta; ancak bu uygulama farklılıklarına rağmen, tüm YTZE tipleri için, sürdürülebilir gelişim değerlerini ve çalışanların çevresel görüş için eğitilmesini içeren bir insan kaynakları yönetimi temel koşulu oluşturmaktadır (Feng & Sheng, 2023, s. 12). Bu noktada dönüştürücü ve sosyal sorumluluk sahibi yöneticiler, çalışanların çevresel farkındalık ve yeteneklerini artırmalı, çevresel koruma sistemleri ve enformasyon platformları kurmalı, zincirdekilerin çevresel ihtiyaçlarını anlayıp ortak vizyon yaratarak onların da benzer bir yol takip etmesini sağlamalıdır (Xi vd., 2023, s.892). Devlet, medya, yerel halk temsilcileri gibi kurumlardan gelen sosyal baskı ve müşteriler, tedarikçiler, ortaklar, rakipler vb. taraflarca uygulanan iş baskısı, firmaların YTZE'na dair girişimlerini arttırmakta; çeşitli paydaşların çevreye ilişkin taleplerini stratejik seviyede fark ederek fırsat ve engelleri tanımlayabilen, çevreyi korumanın önemini anlatıp yayabilen yöneticileri gerektirmektedir (Wang & Feng, 2023, s. 1165). Yöneticilerin, karşılıklı kazanç sağlayacaklarına dair beklentilerinin yanı sıra, devletlerin ve çok uluslu firmaların politikaları, gelişmekte olan ülkelerde önce kalite yönetim programlarının ardından da sürdürülebilirliğin ve yeşil uygulamaların benimsenmesini kolaylaştırabilecektir (Zhu & Sarkis, 2004, s. 282-285). Wong vd., (2015), YTZE'nun, çevresel yönetim anlayışıyla finansal performans ve etkinliğe dair amaçların kapsamını genişlettiğini; organizasyonlara hem içeride hem dışarıda çeşitli kaynakları ve yetenekleri elde etme, bir araya getirme ve kullanma imkânı sunarak çevresel yönetim başarısını artırdığını öne sürmektedir (Wong vd., 2015, s. 58). Bilgi yaratılması ve yaratılan bilgidan faydalanılması açısından önemli görülen YTZE, güvenilir bir iş birliğiyle paylaşılan bilgi miktar ve kalitesini arttırmakta; iletişimle ortak anlayış kurarak fırsatçı davranışları ve çatışmaları azaltmakta; ilişkisel öğrenmeyi mümkün kılmaktadır (Kong vd., 2020, s.1108-1110). Kısacası, firmalar arası iş birliğinin maksimum potansiyeli, çevresel konulara önem verilmesiyle ortaya çıkmakta; atıkları azaltan, doğayı koruyan, tükettiği ürünlere dikkat eden, yeşil ve sürdürülebilir biçimde yenilik yapan, ürün geliştiren, bu amaçlarla yeni teknolojiler kullanan firmalar, müşterilerce destek görmekte ve daha rekabetçi bir pozisyon elde etmektedirler (Fontoura & Coelho, 2022, s. 12).

Çevreci uygulamaları ve tedarik zinciri yönetiminin en önemli konularından biri olan entegrasyonu, birlikte ele alma imkanı tanıyan yeşil tedarik zinciri entegrasyonu, özellikle son yıllarda ön plana çıkmaktadır. Gelişmekte olan ekonomiler, üretim hacminde önemli bir yere sahip olmak ve bunu çevreye yönelik bir duyarlılıkla gerçekleştirebilmek için bu konuya önem vermektedir. Uygulama açısından günden güne değeri artan yeşil tedarik zinciri entegrasyonunun akademik alanda da gereken ilgiyi görmesi gerekmektedir. Yazın incelediğinde sürdürülebilirlik, yeşil tedarik zinciri ve yeşil tedarik zinciri yönetimi konularına ilişkin birçok çalışmanın yapıldığı, ancak yeşil tedarik zinciri entegrasyonu kavramına odaklanan çalışma sayısının yeterli olmadığı açıkça görülebilmektedir. Bu nedenle mevcut çalışma, spesifik bir kavram olarak yeşil tedarik zinciri entegrasyonunun, akademik anlamda daha fazla araştırılmaya ihtiyacı olduğunu düşünmektedir. Bu kavrama yönelik teorik çalışmaların yanı sıra, özellikle uygulamaya dönük çalışmaların incelenmesi ve yazındaki mevcut durumun belirlenmesi, hem uygulayıcılar hem de ileriki akademik çalışmalar için bir kılavuz görevi görebilecektir. Uygulayıcılar açısından bakıldığında, bu çalışma, tedarik zincirleri için çevreciliğe ve entegrasyona yönelik olarak hangi değişkenlere daha çok önem verilmesi gerektiği konusunda fikir vermeyi

hedeflemektedir. Bu nedenle, öncelikli olarak yeşil tedarik zinciri entegrasyonuna ilişkin farklı görüşleri içeren çalışmalarını incelemekte; bu çerçevede alana dair bilgi vermeyi ve ileriki aşamalar için olası çalışma konularını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda mevcut çalışmanın ilk bölümü genel bir bakış açısı sunarak çalışmaya giriş yapmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, kullanılacak teorik alt yapı ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde, kapsamı daha geniş olan tedarik zinciri yönetiminden başlayarak daha spesifik olduğu düşünülen yeşil tedarik zinciri entegrasyonuna kadar ilişkili bazı kavramlar tanımlanmakta olup aynı zamanda yeşil tedarik zinciri entegrasyonunun önemine değinilmektedir. Çalışmanın dördüncü bölümü, araştırmada kullanılan yöntem hakkında bilgi verirken beşinci bölüm ise bu yöntemle elde edilen bulguları sunmaktadır. Altıncı ve son bölüm, bulguları tartışarak sonuçları içermektedir.

2. TEORİK ALTYAPI

Hart (1995), kaynak yaklaşımını tamamlamak amacıyla çevresel faktörlerin önemine dikkat çekerek firmaların doğal çevreyle ilişkileri sayesinde rekabet gücü kazanabileceklerini önermektedir. Doğa kaynakları tabanlı yaklaşım olarak adlandırılan bu teori, kirliliği önleme, ürün yöneticiliği ve sürdürülebilir gelişim olmak üzere üç temel strateji üzerine kurulmaktadır (Hart, 1995, s. 986-992). Sonrasında, doğa kaynakları tabanlı teoriyi inceleyen çalışmalar bu üç stratejiyi değerlendirerek daha da detaylandırmaktadır. Hart (1995)'i temel alan Hart ve Dowell (2011) bu üç stratejiyi, farklı kaynaklar, farklı çevresel güçler ve farklı rekabetçi avantaj faktörleriyle ele alarak şu şekilde açıklamaktadırlar (Hart & Dowell, 2011, s. 1466-1474):

- Kirlilik önleme; atık ve emisyonu, oluştuktan sonra denetleyip imha etmektense oluşmadan önleyerek maliyet azaltmayı amaçlamaktadır. Özellikle üretim süreçlerini basitleştirerek, girdileri azaltarak, uyum maliyetlerini azaltarak etkinlik sağlanabilmektedir.
- Ürün yöneticiliği; ürünün yaşam döngüsünü ve tüm değer zincirini kapsayacak şekilde dışsal paydaşları dahil ederek çevresel anlayışın, ürün tasarımı, geliştirilmesi vb. süreçlere entegre edilmesini amaçlamaktadır. Aynı zamanda belli kaynaklara ulaşımı ve faydalı standartlar oluşturmayı sağlayarak rekabetçi avantaja katkıda bulunmaktadır.
- Sürdürülebilir gelişim; çevreye daha az zarar vermeye ek olarak gelecekte de korunabilecek bir üretim yöntemi bulmayı amaçlamaktadır. Ayrıca sadece çevresel değil ekonomik ve sosyal boyuta da odaklanan sürdürülebilir gelişim, temiz teknolojilerden, bir piramit temeli oluşturarak yeni pazarlar yaratıp bunlara nüfuz etmeyi ve diğer dinamik yeteneklerden faydalanmayı gerektirmektedir.

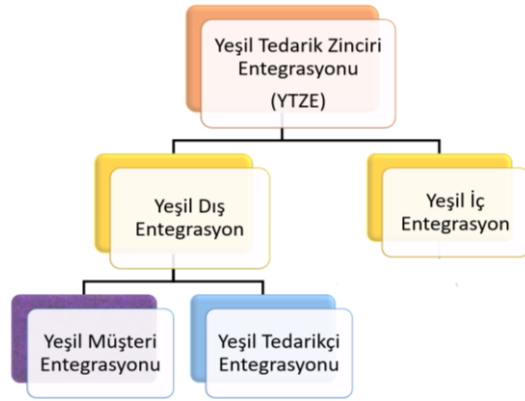
McDougall vd. (2019) çalışmalarında, Birleşik Krallık'taki ziraat sektörünü, doğa kaynakları tabanlı teori çerçevesinde incelemekte, piramit temelli bir yaklaşımla pazara katkı sağlamak dışında yukarıda bahsedilen tüm faktörlerin rekabetçi ve sürdürülebilir operasyonlar için uygulanabilir olduğunu göstermektedirler (McDougall vd., 2019, s.1372-1379). Andersén (2021), kuramsal açıdan doğa kaynakları tabanlı teoriyi baz alarak yeşil ürün yenilikçiliğinin farklılaşma stratejileriyle elde edilen rekabetçi avantajı arttırdığı bulgusuna ulaşmaktadır (Andersén, 2021, s. 1-6). Organizasyonlardaki çevreye yönelik yeşil kaynakların hem olumlu çevresel çıktılara hem de stratejik avantajlara nasıl sebep olduğunu araştıran doğa kaynakları tabanlı yaklaşım, yeşil lojistik ve yeşil finans gibi uygulamalar sayesinde sürdürülebilir üretimin ve döngüsel ekonominin gerçekleştirilebildiğini empirik verilerle kanıtlamaktadır (Jinru vd., 2022, s. 3839-3846). Aynı yaklaşımla yola çıkarak Alexandrou vd. (2022), deniz taşımacılığında kirliliği önlemek için proaktif ve reaktif yeşil tedarik zinciri yönetim stratejileri uygulayanların finansal performans bakımından farklılaştığını, proaktif strateji uygulayanların finansal anlamda daha başarılı olduğunu göstermektedir (Alexandrou vd., 2022, s. 376-389). Doğa kaynakları tabanlı teoriyi benimseyen Zhang vd. (2022), içsel, müşteriyle ve tedarikçiyle yeşil entegrasyon kurmanın tedarik zinciri çevikliğini, bu çevikliğin de yeşil ürün ve süreç yenilikçiliğini arttırdığını ispat etmektedir (Zhang vd., 2022, s. 1-10). Ayrıca, aynı teoriyi kullanılarak büyük veri analitik yeteneklerinin, hem yeşil yenilikçiliği hem de içsel, müşteriyle ve tedarikçiyle yeşil tedarik zinciri entegrasyonu kurulmasını olumlu etkilediği gösterilebilmektedir (Alkhatib, 2023, s. 1460-1472). Ayrıca yeşil ürün yeniliklerinin firmalara rekabetçi avantaj kazandıracığı ve çevre için de faydalı olacağı beklentisiyle kaynak yaklaşımına eklenen ilişki bakış açısı ön plana çıkmakta; ilişki ve doğal kaynak tabanlı yaklaşım adı altında bir teori önerilmektedir (Andersén, 2021, s.1-2). Bu çalışma da doğa kaynakları tabanlı yaklaşımı benimseyerek literatürü incelemektedir.

3. YEŞİL TEDARİK ZİNCİRİ

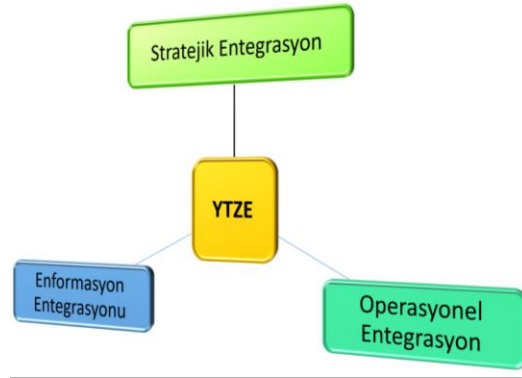
3.1. YEŞİL TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi birçok açıdan, farklı kurumlarca farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Küresel açıdan kabul görmüş olan Council of Supply Chain Management Professionals [CSCMP], tedarik zincirini şöyle tanımlamaktadır: “işlenmemiş ham maddelerin alımından bitmiş ürünlerin nihai kullanıcıya teslimatına kadar uzanan lojistik süreçteki malzeme ve enformasyon alış-verişi, tüm satıcı müşteri ve hizmet sağlayıcıların bağlanması”. Yine aynı kuruma göre tedarik zinciri yönetimi “tedarik, kaynak sağlama, değişim ve tüm lojistik yönetimi faaliyetlerinin planlanması ve yönetilmesi...tedarikçiler, müşteriler, üçüncü taraf hizmet sağlayıcılar ve araçlar gibi kanal ortaklarıyla iş birliği ve koordinasyon sağlanması...firma içerisinde ve firmalar arası tedarik ve talep yönetiminin entegre edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Council of Supply Chain Management Professionals, 2023).

Tedarik zinciri entegrasyonu, bir üreticinin etkili ve verimli süreçler elde edebilmek için tedarik zinciri ortaklarıyla, ürünlerin, hizmetlerin, kararların ve bilgilerin müşteriye maksimum değer kazandırması adına organizasyon içi ve organizasyonlar arası süreçleri iş birliği içinde uygulayabilme derecesidir (Flynn vd., 2010, s. 58). *Sürdürülebilir tedarik zinciri entegrasyonu* ise, firmaların, tüm paydaşlara fayda sağlayabilmek adına, entegrasyon sürecinde etkili ve verimli süreçler elde etmenin yanı sıra ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan sürdürülebilirliği de amaçlamalarıyla mümkün olmaktadır (Wolf, 2011, s. 223). Green vd. (1996), yeşil tedarik kavramını tedarik zinciri yönetimi ve endüstriyel satın alma açısından yapılan yeniliklerin çevre bağlamında düşünülebilmesi olarak tanımlamakta; alıcı-satıcı ilişkisinde yeni bir odağı, satın alımın stratejik önemini ve çevresel performansla bağlantısını fark etmeyi önemsemektedir (Green vd., 1996, s. 188-189).



Şekil 1. YTZE'nun Uygulama Alanı Bakımından Boyutları



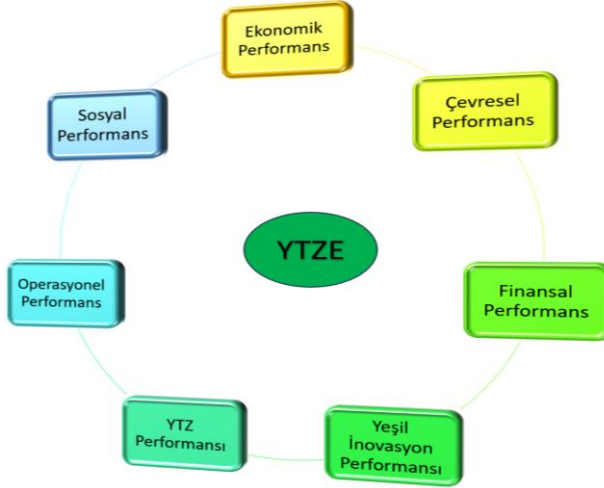
Şekil 2. YTZE'nun Uygulanma Seviyeleri

Yeşil tedarik zinciri entegrasyonu, bir firmanın, organizasyonel ve organizasyonlar arası çevresel faaliyetleri yürütebilmesi için tedarik zinciri ortaklarıyla iş birliği yapması olarak tanımlanabilmekte olup, iç ve dış entegrasyon boyutlarıyla ele alınabilmektedir (Wu, 2013, s. 540). Yeşil iç entegrasyon, firmaların olumsuz çevresel etkileri azaltmakla ilgili hedeflerin yönetim sistemlerine ve iş stratejilerine entegrasyonu olarak tanımlanmaktadır (Lo vd., 2018, s.525). Yeşil dış entegrasyon iki boyutta ele alınabilmektedir. Bunlardan biri olan yeşil tedarikçi entegrasyonu, zincir faaliyetlerinin çevresel etkilerini yönetmek için kaynakların ve yeteneklerin birlikte uyumlu hale getirilmesini, tedarikçilerle stratejik iş birliğini ve entegrasyonu ifade etmekteyken; bir diğeri olan yeşil müşteri entegrasyonu aynı iş birliği ve entegrasyonun müşterilerle gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır (Wong vd., 2015, s.55). Bunun yanı sıra, Wang ve Feng (2023), yeşil tedarik zinciri entegrasyonunu, stratejik entegrasyon, operasyonel entegrasyon ve bilgi entegrasyonuna odaklanarak üç farklı seviyede ele almaktadır (Wang & Feng, 2023, s. 1147).

3.2. YEŞİL TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONUNUN FAYDALARI VE ÖNEMİ

Tedarikçiler ve müşterilerle gerçekleştirilen yeşil entegrasyon, iki tarafla da bilgi paylaşımını arttırmakta; içsel yeşil entegrasyon ve bilgi paylaşımı ise finansal performansa direkt olarak katkıda bulunmaktadır (Kong vd., 2021, s. 2265). Ayrıca, içsel ve müşteriye yeşil entegrasyon bilgi paylaşımını; içsel ve tedarikçiye yeşil entegrasyon ise farklı kaynaklardan bilgilerin birleştirilmesini ifade eden bilgi kombinasyonunu olumlu etkileyebilmekte; bilgi paylaşımı ve kombinasyonu ise yeşil yenilikçiliğe olumlu katkılarda bulunmaktadır (Kong vd., 2020, s. 1115). Yine Wu(2013)'e göre, yeşil tedarik zinciri entegrasyonu içsel ve dışsal tüm

boyutlarıyla firmaların yeşil yenilikler gerçekleştirmesini olumlu anlamda etkilemekte; bu etki yeşil ürün ve teknolojilere dair talebin belirsiz olduğu durumlarda daha da artmaktadır(Wu, 2013, s. 547-548). Fontoura ve Coelho(2022), yeşil entegrasyonun bir bütün olarak yeşil yenilikçiliği arttırdığı görüşünü desteklemekle beraber; bu artışın müşteriden gelen baskıyla değişiklik göstermediğine dair bulgular elde etmiştir(Fontoura & Coelho, 2022, s. 9). Farklı bir görüş olarak, Dai vd. (2015), tedarikçiyle ve içsel entegrasyonun sadece artarak ilerleyen yenilikçiliği arttırdığını, müşterilerle yeşil entegrasyon kurulmasının ise artarak ilerleyen yenilikçiliğin yanı sıra radikal yenilikçiliğe de katkı yaptığını göstermektedir (Dai vd., 2015, s.252). Çevresel performanslarında artış ve maliyetlerinde azalış sağlamayı amaçlayan firmalar, müşterilerle yeşil entegrasyon kurup bu alanda süreç yeniliği elde ederek amaçlarına ulaşabilmektedirler (Wong vd., 2020, s. 4599-4600). Literatürde de görülebileceği üzere yeşil tedarik zinciri entegrasyonu gerek bir bütün gerek alt boyutlarıyla performansın farklı türlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu performans türleri Şekil 3’ te görülmektedir.



Şekil 3. YTZE'nun Etkilediği Performans Boyutları

Şirketlerin çevre dostu operasyonları ve çevre dostu ürün geliştirme çabaları, rekabetçi avantaj ve pazar genişletme fırsatları sağlayıp ekonomik büyümelerini artırarak finansal performanslarını optimize etmelerine yardımcı olur (Akhtar vd., 2023, s. 2207). Firmalar içeride ve dışarıda çevreye verdikleri önemi, yeşil tedarik zinciri entegrasyonu aracılığıyla çevresel ve ekonomik performans artışına dönüştürebilmektedirler (Zhou vd., 2020, s. 691). Tedarikçiyle ve içeride kurulan yeşil entegrasyon bir bütün olarak ele alınan sürdürülebilir performans olumlu etkilemektedir (Omar vd., 2019, s. 721). Yeşil tedarik zinciri entegrasyonunun sürdürülebilir performansa olan etkisini ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç farklı performans açısından inceleyen çalışmalar da olumlu etkileri göstermektedir (Afum vd., 2020, s. 1462; Tantayanubutr & Panjakajornsak, 2017, s. 203). Han ve Huo (2020) da yaptıkları çalışmada, yeşil tedarik zinciri entegrasyonunda yer alan tedarikçiyle entegrasyon boyutunun ekonomik performansı; müşteriyle entegrasyon boyutunun sosyal performansı, içsel entegrasyon boyutunun ise hem çevresel hem sosyal performansı olumlu etkilediğini göstermektedir (Han & Huo, 2020, s. 665-666). İçsel, tedarikçiyle ve müşteriyle yeşil tedarik zinciri entegrasyonu kurulması, firmanın operasyonel ve finansal performansına hem ayrı ayrı hem de müşteriyle yeşil entegrasyonun düzenleyiciliğinde olumlu etki edebilmektedir (Song vd., 2017, s. 9-10).

4. YÖNTEM

Bu araştırma, güncel kaynakları kullanarak ve sistemli yazın araştırması bakış açısından bahsi geçen kaynakları inceleyerek gelecekte planlanan çalışmalara öneriler sunmak amacıyla tespit edilen araştırma sorusuna cevap aramaktadır. Yapılan araştırma kapsamında, yeşil tedarik zinciri entegrasyonu kavramını ele alan çalışmalar, yıllar, dergiler, anahtar kelimeler, bağımlı ve bağımsız değişkenler açısından incelenerek aralarındaki ayırım tablolastırılmaktadır. Araştırmadaki kaynakların güvenilirliği göz önüne alınarak “*Yeşil tedarik zinciri entegrasyonu (green supply chain integration)*” sözcük grubu, Web of Science ve Scopus veri tabanlarında araştırılmıştır. Bu iki veri tabanının incelenme sebebi, her ikisinin de sosyal bilimler alanının önde gelen, güvenilir ve güncel çalışmalarını barındırmasıdır.

Bu yazın çalışması, Denyer ve Tranfield (2009)'un sistemli yazın taraması metodolojisini benimsemektedir. Bu yöntem, araştırma probleminin tespit edilmesini takiben sistemli bir şekilde probleme ilişkin çalışmaların bulunmasını gerektirmektedir. Sonrasında belirli kriterler çerçevesinde bu çalışmalardan uygun olanlar tespit edilip analiz edilmeli, analizler çalışmanın bağlamına uygun olarak bir araya getirilmeli ve sonuçlar rapor halinde sunulmalıdır (Denyer ve Tranfield, 2009, s. 680). Bu çalışma, bahsi geçen metodolojiyi kullanmakta; böylece kalitatif yöntemlerin zayıf yönlerine çözüm olarak araştırma sorusuna ilişkin kaynakları bir araya getirip ileri dönemlerde gerçekleştirilebilecek çalışmalara ışık tutmaktadır. Çalışma sistemli bir literatür taraması gerçekleştirmek adına Web of Science ve Scopus veri tabanlarında önce "green supply chain" kelime grubunu aratmıştır. Bu aramanın sonucunda Scopus'da 5.036, Web of Science'da ise 3.319 makaleye ulaşılmıştır. Aynı veri tabanlarında "green supply chain management" araması yapılarak Scopus'un bu konuda 2.705, Web of Science'in ise 1.763 çalışma içerdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın temel konusu entegrasyona yönelik olduğu için "green supply chain integration" araması yapılmıştır. Sonuç olarak, Scopus'da "green supply chain integration" kelime grubunu içeren 63, Web of Science'da 54 makaleye ulaşılmıştır. Tedarik zinciri yönetimi ve sürdürülebilirlik konu başlıkları içerisinde, spesifik bir alan olarak yeşil tedarik zinciri entegrasyonu haricindeki konular araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Yalnızca sosyal bilimlerle işletme yöneticiliği perspektifinden konuya bakan İngilizce makaleler analiz kapsamına alınmıştır. Bu kısıtlar uygulanıp iki veri tabanında da tekrarlanan makaleler çıkarıldığında toplam 50 çalışmaya ulaşılmaktadır. Bahsedilen çalışmalardan sadece empirik olanlar dikkate alınırsa 48 çalışmanın daha genellenebilir sonuçlar sunduğu söylenebilmektedir.

İncelenen çalışmalar beş adımda analiz edilmiştir. İlk olarak makalelerin özet ve giriş bölümleri okunarak ilgili olmayan çalışmalar elenmiş ve anahtar kelimeler tablosu gruplanarak oluşturulmuştur. İkinci olarak incelenen makaleler tam metin olarak okunmuş ve dergilerine göre tasnif edilmiştir. Üçüncü olarak kapsam içerisindeki çalışmalar, yıllarına göre düzenlenerek bulunan veriler grafikleştirilmiştir. Dördüncü ve son olarak makalelerde geçen değişkenler bağımlı ve bağımsız olmaları açısından ayrıştırılarak ilgili tablolar oluşturulmuştur. Çalışmanın bulguları değerlendirilirken göz önüne alınması gereken bazı kısıtlar bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışmanın bir yazın taraması olduğu, empirik bir yöntem kullanmadığı, bu nedenle açıklayıcılığının yazında yapılmış makalelerle sınırlandırıldığı unutulmamalıdır. Ayrıca mevcut çalışma yeşil tedarik zincirleri üzerine yapılan çalışmaları sadece entegrasyon perspektifinden ele almaktadır. Bulgular yorumlanırken dikkate alınması gereken bir diğer konu ise çalışmanın ilgili yazındaki makaleleri belirlerken veri güvenilirliğini sağlamak adına seçici davranarak sadece iki veri tabanında arama yapmış olmasıdır.

5. BULGULAR

İşletmelerin, giderek artan çevresel gereksinimlere cevap verebilmek için stratejik yönlerini yeniden yapılandırmaları, çevresel sorumluluğu iç hedeflerine ve gelişim süreçlerine dahil etmeleri, böylece yeşil entegrasyon aracılığıyla yeniliklerden fayda sağlamaları gerekmektedir (Sun & Sun, 2021, s.4875-4876). Firmaların çevresel bakış açısıyla proaktif bir strateji benimsemesi, önce içeride yeşil entegrasyon artışına; içeride yeşil entegrasyonun artışı ise tedarikçilerin çevresel uygulamalara ve iş birliğine daha çok yönelmesine; iş birliği de artan bir çevresel performansa imkân tanımaktadır (Li vd., 2020, s. 11). Hem firma içerisinde çevrenin korunmasına yönelik politika ve amaçların yer alması hem de bunlara dışarıda bir imaj yaratmak için önem verilmesi, yeşil tedarik zinciri entegrasyonunu geliştirmektedir (Zhou vd., 2020, s. 691).

Özellikle çevresel konulara dair entelektüel sermayenin geliştirilmesi yeşil tedarik zinciri kavramı açısından önem arz etmektedir. Xi vd. (2023), yaptıkları çalışmayla yeşil uygulamalara yönelik entelektüel sermayeyi insana dayanan, yapısal ve ilişkisel boyutlarıyla ele almakta; bu boyutların ve transformasyonel tedarik zinciri liderliğinin, içsel, tedarikçiyle ve müşteriyle kurulan yeşil tedarik zinciri entegrasyonuna olumlu etkilerini göstermektedir (Xi vd., 2023, s. 887). Bir başka bakış açısından, yeşil tedarik zinciri entegrasyonunu stratejik, operasyonel ve enformasyonel entegrasyon boyutlarıyla ele alan Wang ve Feng (2023), etik tedarik zinciri liderliğinin hem yeşil imajı hem de yeşil tedarik zinciri entegrasyonu boyutlarını olumlu etkilediğini; dahası paydaşlardan ve toplumdaki sosyal yapılardan gelen baskının stratejik entegrasyon ve yeşil imaja olan pozitif etkileri artırdığını göstermektedir (Wang & Feng, 2023, s.1158-1162). Çeşitli taraflardan gelen baskılar açısından bakıldığında, çevresel yönetim anlayışı ve yeşil uygulamaları sayesinde müşterilerce tercih edilen,

böylece başarılı olarak algılanan rakipler de firmaları içsel yeşil entegrasyon kurmaya yönlendirmektedirler (Dai vd., 2015, s. 252). Yeşil tedarikçi entegrasyonunun müşteri taleplerini karşılamaya ve maliyetleri azaltmaya yardımcı olacağını düşünen firmalar, üst yönetim desteği ve ilişkisel yönetim sayesinde tedarikçilerini geliştirebilmekte; böylece tedarikçilerle kurdukları yeşil entegrasyonu olumlu yönde etkileyebilmektedirler (Lo vd., 2018, s. 530). Farklı hedefleri olan şirketler, katma değerli ürün ve hizmetleri, ekip çalışması sayesinde verimli bir biçimde sunmakta olup, yöneticiler dışsal (tedarikçi, müşteri) iş birliğiyle bilgi paylaşımını ve ortak sorunları çözmeyi kolaylaştırarak yeşil zorlukların üstesinden gelmektedir (Akhtar vd. 2023, s. 2207). Bu açıdan ele alındığında karşılıklı güven, tarafların yeşil tedarik zinciri entegrasyonu sürecinde çevresel sürdürülebilirliğe dair teknik beceri, bilgi ve yeni fikirleri paylaşmaya çok daha istekli olmalarına olanak sağlamaktadır (Kong vd., 2020, 1118; Akhtar vd. 2023, s. 2199).

Bu çalışma, yukarıda bahsedildiği gibi yazındaki çalışmaları dört aşamada analiz etmektedir. Bu aşamaların ilki olan anahtar kelimelerin frekans değerleri, aşağıda Tablo 1’de kapsamlı biçimde gösterilmiştir.

Tablo 1. İncelenen Makalelerdeki Anahtar Kelimelerin Dağılımı

Anahtar Kelimeler	Frekans
Supply chain integration	36
Green supply chain integration	26
Green innovation	11
Green supply chain	9
Sustainable development	6
Supply chain management	6
Green supply chain management	5
Sustainability	4
Performance	4
Environmental performance	4
Sustainable performance	3
Stakeholder engagement	3
Customer integration	3
Big data analytics capability	3
Supplier integration	2
Perceived institutional force	2
Organizational culture	2
Moderating effect	2
IT capability	2
Innovation	2
Green intellectual capital	2
Green entrepreneurial orientation	2
Green customer integration	2
fsQCA	2
Firm performance	2
Environmental uncertainties	2
Environmental strategy	2
Environmental leadership	2
Economic performance	2
Competitive Advantage	2
Big data analytics	2
Ambidextrous green innovation	2

Kaynak: Tablo Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Not: Frekans değeri iki ve üzeri olanlar dahil edilmiştir.

Tablo 1 incelenirse yeşil entegrasyon yazınında en çok kullanılan anahtar kelimelerin sırasıyla “supply chain integration”, “green supply chain integration”, “green innovation”, “green supply chain”, “sustainable development”, “supply chain management” ve “green supply chain management” olduğu görülmektedir.

Analiz kapsamında ikinci olarak makalelerin dergilere göre dağılımı değerlendirilmiş ve Tablo 2’de detaylandırılmıştır.

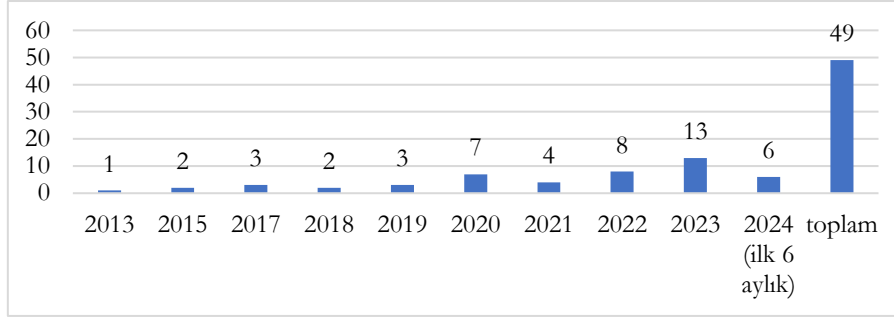
Tablo 2. İncelenen Makalelerin Dergilere Göre Dağılımı

Dergi Adları	Yayınlanan Makale Sayısı	Makaleler
Uncertain Supply Chain Management	5	Omar, Ali & Jaharadak, (2019), Setyadi, (2019), Tran vd., (2022), Setiawan, Tarigan & Siagian (2023), Ermawati, Budiyanto & Suwitho, (2024)
Business Strategy and the Environment	4	Yang, Geng & Feng, (2020), Kong, Feng & Huo, (2021), Long vd., (2023), Feng & Sheng, (2023)
Journal of Cleaner Production	4	Lo vd., (2018), Fontoura & Coelho, (2022), Abbas vd., (2023), Le & Nguyen, (2024)
Sustainability	4	Sun & Sun, (2021), Liv d., (2020), Song, Cai & Feng, (2017), Song, Feng & Jiang, (2017)
Industrial Management & Data Systems	3	Akhtar, Wang & Huo, (2023), Liu vd., (2022), Han & Huo, (2020)
Sustainable Development	3	Kong vd., (2020), Zhou vd. (2020), Guo vd. (2022)
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	2	Wang vd., (2023), Bai, Coelho & Cancela, (2023)
Frontiers in Psychology	2	Liu vd. (2022), Abbas vd., (2022)
Applied Science	1	Shafique vd., (2018)
Business and Economic Horizons	1	Tantayanubutr & Panjakajornsak, (2017)
Business Process Management Journal	1	Shi, Feng & Zhu, (2023)
Environment, Development and Sustainability	1	Santos, Coelho & Cancela, (2024)
European Journal of Innovation Management	1	Alkhatib, (2023)
Frontiers in Environmental Science	1	Zhang vd. (2022)
International Journal of Logistics Research and Applications	1	Wang & Feng, (2023)
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	1	Wong, Wong & Boon-itt, (2015)
International Journal of Production Research	1	Wong, Wong & Boon-itt, (2020)
Journal of Asian Finance, Economics and Business	1	Effendi, Widjanarko & Sugandini, (2021)
Journal of Business & Industrial Marketing	1	Feng vd., (2022)
Journal of Business Logistics	1	Dai, Cantor & Montabon, (2015)
Journal of Intellectual Capital	1	Xi, Fang & Feng, (2023)
Journal of International Logistics and Trade	1	Yang & Singhdong, (2024)
Journal of Manufacturing Technology Management	1	Lee (2023)
LogForum : Scientific Journal of Logistics	1	Hashmi vd., (2023)
Management Decision	1	Liu vd., (2023)
Management of Environmental Quality: An International Journal	1	Afum vd., (2020)
Processes	1	Yin vd., (2019)
Supply Chain Management: An International Journal	1	Wu, (2013)
Sustainable Production and Consumption	1	Pham & Pham, (2021)
Wseas Transactions on Environment and Development	1	Allahham vd., (2024)

Kaynak: Tablo Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2, dergilerin yeşil entegrasyona yönelik yayınladığı makale frekanslarına dikkat çekmektedir. Buna göre “Uncertain Supply Chain Management”, “Business Strategy and the Environment”, “Journal of Cleaner Production” ve “Sustainability” isimli dergiler bu konuda sırasıyla en çok makaleyi yayınlayan dergiler olarak önemli olduklarını göstermektedirler.

Üçüncü olarak Şekil 4, yazındaki makalelerin yıllar bakımından dağılımını grafik halinde göstermektedir.



Şekil 4. Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı

Şekil 4'te görüldüğü gibi yeşil tedarik zinciri entegrasyonu son on yıldır dikkat çekmeye başlamış, fakat gözle görülür artış 2020 ve sonrasında gerçekleşmiştir. Ayrıca yazın taramasına dahil edilen çalışmalar inceledikleri sektörler bazında değerlendirilirse, bu çalışmaların %73,5'i fiziksel üretime; %20,5'i fiziksel üretim yapan işletmelerle birlikte hizmet sunan işletmelere odaklanmaktadır. Ancak yalnız hizmet sunan işletmeler, yazındaki çalışmaların sadece %4'ü tarafından ele alınmaktadır.

Analizin son adımı, Tablo 3 ve Tablo 4'te değişkenleri bağımlı ve bağımsız olarak frekans değerleri bakımından incelemektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken olarak hangilerinin ön plana çıktığı konusunda araştırmacılara ışık tutmaktadır.

Tablo 3. Bağımsız Değişkenlerin Frekans Değerlerine Göre Dağılımı

Bağımsız değişkenler	Frekans	Bağımsız değişkenlerin alt boyutları	Frekans
Yeşil tedarik zinciri entegrasyonu	33	İçsel, tedarikçiyle, müşteriyle	15
		Tedarikçiyle, müşteriyle	4
		İçsel, dışsal	2
		İçsel	2
		Müşteriyle	1
		Teknoloji, tedarikçiyle, müşteriyle	1
		İçsel, tedarikçiyle	1
Yeşil yenilik	6	Ürün ve süreç yeniliği ayrımı	3
Bilgi paylaşımı	4		
Büyük veri analitik yetenekleri	4	Teknik yetenekleri, yönetsel yetenekler ayrımı	1
		Veri yönelimli karar kültürü, altyapı esnekliği, teknik ve yönetsel yetenekler	1
		Büyük veri analitiği ve yapay zekâ	1
Tedarik zinciri liderliği	3	Etik tedarik zinciri liderliği	1
		Transformasyonel tedarik zinciri liderliği	1
Yeşil girişimcilik yönelimi	3		
Tedarik zinciri entegrasyonu	3		
Yeşil tedarik zinciri yönetimi ve uygulamaları / çevresel yönetim uygulamaları	3		
Çevresel belirsizlik	3	Talep ve teknoloji belirsizliği ayrımı	1
		Teknoloji değişkenliği/belirsizlik	1
IT yetenekleri	2	IT yoğunluğu, asimilasyonu, yönetim ve geliştirme yetenekleri ayrımı	2
IT/IS ve altyapı kaynakları	2		
Veri yönelimli karar kültürü	2		
Organizasyonel kültür	2	Esnek ve kontrol yönelimli kültür ayrımı	2
Çevresel liderlik	2		
Çevresel performans ve çevresel performansın gelişimi	2		
Çevresel yönelim	2	İçsel çevresel yönelim / içsel yönlendiriciler	2
		Dışsal çevresel yönelim	1
Çevresel strateji	2		
İlişkisel yetenek	2	İlişkisel öğrenme yeteneği	1
Yeşil entelektüel sermaye	2	İnsan, yapısal ve ilişkisel sermaye ayrımı	2

İnsan kaynakları stratejisi	2	Güçlendirme ve takım çalışması	1
		Eğitim	1
Güven	2		
Baskı	2	Algılanan işletme zorlaması, algılanan sosyal zorlama	1
		Dışsal baskı	1
Operasyonel performans	2		

Tablo 3, yazında yeşil tedarik zinciri entegrasyonunun en çok kullanılan bağımsız değişken olduğunu, bu değişkenin sıklıkla içsel, tedarikçiyle ve müşteriyle yeşil entegrasyon boyutları kullanılarak detaylandırıldığını göstermektedir. Yeşil entegrasyonu takiben diğer önemli değişken ise yeşil yenilikle yeşil yeniliğin üretim ve süreç boyutlarıdır. Bunların ardında da bilgi paylaşımı ve büyük veri analitiği yer almaktadır.

Tablo 4. Bağımlı Değişkenlerin Frekans Değerlerine Göre Dağılımı

Bağımlı değişkenler	Frekans	Bağımlı değişkenlerin alt boyutları	Frekans
Yeşil tedarik zinciri entegrasyonu	27	İçsel, tedarikçiyle, müşteriyle	10
		Tedarikçiyle, müşteriyle	4
		İçsel, dışsal	3
		Tedarikçiyle	1
		İçsel, müşteriyle	1
		İçsel, tedarikçiyle	1
		Stratejik, enformasyon, operasyonel	1
		İçsel	1
		Müşteriyle	1
Çevresel performans ve çevresel performans gelişimi	16		
Ekonomik / finansal performans	13		
Yeşil yenilik / çevresel yenilik	13	Ürün ve süreç yeniliği ayrımı	6
		Radikal çevresel yenilik	2
		Artarak ilerleyen çevresel yenilik	2
		Mevcuttan faydalanmayı arttırıcı ve keşfedici yenilik ayrımı	1
Sosyal performans	7		
Operasyonel performans	5		
Bilgi paylaşımı	3		
Yeşil ürün yeniliği / yeşil yeni ürün geliştirme (hızı ve kalitesi)	3		
Tedarik zinciri entegrasyonu	2		
Rekabetçi avantaj	2		
Sürdürülebilir performans	2	Ekonomik, sosyal ve çevresel ayrımı olmaksızın	
İşletme performansı	2		
Tedarik zinciri ve yönetimi performansı	2		

Tablo 4, bağımsız değişkenlerden sırayla yeşil tedarik zinciri entegrasyonunun, çevresel performansın, ekonomik performansın, yeşil yeniliklerin ve sosyal performansın en çok katkı sağlanan değişkenler olduğunu göstermektedir.

6. TARTIŞMA ve SONUÇ

Mevcut çalışma için incelenen literatürde, makalelerin yeşil tedarik zinciri entegrasyonuna dair faydalarını ele alırken farklı performans boyutlarına odaklandıkları görülmektedir. Bu boyutlar sadece yeşil yenilikçiliğe ilişkin performans, çevresel performans ve yeşil tedarik zinciri performansıyla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda sosyal, operasyonel ve ekonomik performans ölçütlerini de kapsamaktadır. İşletmeler kurumsal bir görünüm elde edebilmek adına devletler, sivil toplum kuruluşları vb. taraflardan gelen baskının yanı sıra toplumun kendisinden gelen talepleri de karşılamak zorunda kalmaktadır. Özellikle yaygınlaşan sosyal medyanın ve bilinçlenen tüketicilerin etkisiyle firmalar, çevreye karşı olan sorumluluklarını yerine getirip iyi bir imaj sergilemek çabası içerisinde olmaktadır. Ancak bu anlayışla başlayan çevreci uygulamalar zamanla işletmelerin sadece müşteri elde etmesine değil, sürdürülebilirliği arttırarak maliyet azaltmasına da yardımcı

olmaktadır. İşletmeler, çevreye ilişkin yeşil uygulamaların ekonomik faydalarını fark ettikçe bu alana daha çok yönelmektedir. Firmalar, üretim faktörlerinden biri olan doğal kaynakların tükenmesi durumunda üretimin aksayabilecek olmasına karşı da tedbir almak zorunda kalmışlardır. Tüm dünyada bu bilinçlenmeyle birlikte takip edilebilecek belirli standartlara ihtiyaç duyulmuş; bunun sonucu olarak küresel çapta kabul gören ISO 14001 gibi standartlar işletmelerce uygulanmaya başlanmıştır. ISO 14001 standartları, temiz su ve arıtma, erişilebilir ve temiz enerji, sorumlu üretim ve tüketim, iklim faaliyetleri, karada ve su altında yaşam gibi çeşitli başlıklar altında özellikle çevreye dair sürdürülebilir gelişim amaçları belirlemekte; 171 ülkede 300.000'den fazla sertifikayla oldukça geniş çapta yayılım göstermektedir (International Organization for Standardization [ISO], 2023).

Elbette tüm bu gelişmeler karşısında akademik araştırmacılar da bu alana katkı sağlamak adına çalışmalar yapmışlardır. Mevcut çalışma da akademik bağlamda yapılan bu çalışmalar içerisinde spesifik bir alan olan yeşil tedarik zinciri entegrasyonuna odaklanmaktadır. Alandaki çalışmalar göstermektedir ki yeşil tedarik zinciri entegrasyonu son yıllarda dikkat çekmekte, özellikle 2020 ve sonrasında yapılan ve yayınlanan makale sayısı önemli bir artış göstermektedir. Ancak buna rağmen işletme bakış açısından yeşil tedarik zincirleri ve bu zincirlerin entegre edilmesi üzerine oldukça az araştırma yapıldığı gözlemlenmekte ve bu alandaki araştırmaların giderek artması gerektiği önerilmektedir. Ayrıca sonuçlar, yeşil entegrasyon yazınındaki uygulamaların daha çok fiziksel üretim yapan işletmeler üzerinde yoğunlaştığını, hizmet sunanlara yönelik çalışmaların oldukça az olduğunu göstermektedir. Yine alana yönelik uygulamaların ve ilginin, imalat sektöründeki ekonomik kalkınma için temel yapı taşı rolü oynayan Çin'de daha fazla yapıldığı görülmektedir (International Organization for Standardization [ISO], 2023). Bu çalışmanın yazarları tarafından hizmet sektörünü de kapsayan araştırmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca diğer gelişmekte olan ülkelerin akademisyenleri tarafından da yeşil entegrasyona yönelik çalışmaların yapılması önerilmektedir. Böylece Çin dışında, küresel ekonomilerde önemli bir yere sahip olan Türkiye gibi ülkelerin çevresel alandaki çabaları görünür kılınabilecek ve üzerinde daha fazla çalışılarak geliştirilebilecektir.

Yine sonuçlar göstermektedir ki, yeşil tedarik zinciri entegrasyonu, araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda hem etkileyen hem de etkilenen değişken bazında en çok kullanılan değişkendir. Bunun yanı sıra, yeşil tedarik zincirlerinin en çok içsel, tedarikçi ve müşteriyle olan entegrasyon boyutlarına ayrıştırılarak incelendiği görülmektedir. Ayrıca bağımsız değişkenler açısından bakıldığında, yeşil entegrasyon için en önemli değişkenlerin yeşil yenilik, bilgi paylaşımı ve büyük veri analitik yetenekleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde bağımlı değişkenler bazında bakıldığında, çevresel, ekonomik ve sosyal performans boyutlarıyla yeşil yeniliklerin önemli olduğu belirlenebilmektedir. Bu alanda başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin, uygulamalarında, bahsedilen değişkenleri ön planda tutmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbas, A., Luo, X., Shahzad, F., & Wattoo, M. U. (2023). Optimizing organizational performance in manufacturing: The role of IT capability, green supply chain integration, and green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 423, 138848. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138848>
- Abbas, A., Luo, X., Wattoo, M. U., & Hu, R. (2022). Organizational behavior in green supply chain integration: Nexus between information technology capability, green innovation, and organizational performance. *Frontiers in psychology*, 13, 874639. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.874639>
- Afum, E., Osei-Ahenkan, V. Y., Agyabeng-Mensah, Y., Owusu, J. A., Kusi, L. Y., & Ankomah, J. (2020). Green manufacturing practices and sustainable performance among Ghanaian manufacturing SMEs: the explanatory link of green supply chain integration. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(6), 1457-1475. <https://doi.org/10.1108/MEQ-01-2020-0019>
- Akhtar, F., Wang, Q., & Huo, B. (2023). The effect of human resource strategy on green supply chain integration: the moderating role of information systems and mutual trust. *Industrial Management & Data Systems*, 123(8), 2194-2215. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2023-0049>
- Alexandrou, S. E., Panayides, P. M., Tsouknidis, D. A., & Alexandrou, A. E. (2022). Green supply chain management strategy and financial performance in the shipping industry. *Maritime Policy & Management*, 49(3), 376-395. <https://doi.org/10.1080/03088839.2021.1883141>
- Alkhatib, A. W. (2023). Fostering green innovation: the roles of big data analytics capabilities and green supply chain integration. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0491>
- Allahham, M., Sharabati, A. A. A., Hatamlah, H., Ahmad, A. Y. B., Sabra, S., & Daoud, M. K. (2023). Big data analytics and AI for green supply chain integration and sustainability in hospitals. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 19, 1218-1230. <https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.111>
- Andersen, J. (2021). A relational natural-resource-based view on product innovation: The influence of green product innovation and green suppliers on differentiation advantage in small manufacturing firms. *Technovation*, 104, 102254. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102254>
- Bai, X., Coelho, A., & Lopes Cancela, B. (2024). The relationship between green supply chain and green innovation based on the push of green strategic alliances. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1026-1041. <https://doi.org/10.1002/csr.2619>
- Council of Supply Chain Management Professionals [CSCMP]. (2023), https://cscmp.org/CSCMP/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx/ (Son erişim: 25 Ekim, 2023)
- Dai, J., Cantor, D. E., & Montabon, F. L. (2015). How environmental management competitive pressure affects a focal firm's environmental innovation activities: A green supply chain perspective. *Journal of Business Logistics*, 36(3), 242-259. <https://doi.org/10.1111/jbl.12094>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In *The Sage handbook of organizational research methods*, 671-689.
- Effendi, M. I., Widjanarko, H., & Sugandini, D. (2021). Green supply chain integration and technology innovation performance in SMEs: a case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 909-916. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0909>
- Ermawati, E., Budiyanto, B., & Suwitho, S. (2024). The effects of internal driver, external pressure and green entrepreneurial orientation (GEO) on green supply chain management (GSCM) performance through GSCM practice in wood processing companies in Lumajang district. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 633-648. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2024.1.020>
- Feng, T., & Sheng, H. (2023). Identifying the equifinal configurations of prompting green supply chain integration and subsequent performance outcome. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5234-5251. <https://doi.org/10.1002/bse.3414>
- Feng, T., Li, Z., Shi, H., & Jiang, W. (2022). Translating leader sustainability orientation into green supply chain integration: a missing link of green entrepreneurial orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(12), 2515-2532. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2021-0241>

- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28 (1), 58–71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>
- Fontoura, P., & Coelho, A. (2022). How to boost green innovation and performance through collaboration in the supply chain: Insights into a more sustainable economy. *Journal of Cleaner Production*, 359, 132005. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132005>
- Green, K., Morton, B., & New, S. (1996). Purchasing and Environmental Management: Interactions, Policies and Opportunities. *Business Strategy and the Environment*, 5(3), 188-197. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199609\)5:3%3C188::AID-BSE60%3E3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199609)5:3%3C188::AID-BSE60%3E3.0.CO;2-P)
- Guo, X., Xia, W., Feng, T., & Sheng, H. (2022). Sustainable supply chain finance adoption and firm performance: Is green supply chain integration a missing link?. *Sustainable Development*, 30(5), 1135-1154. <https://doi.org/10.1002/sd.2307>
- Han, Z., & Huo, B. (2020). The impact of green supply chain integration on sustainable performance. *Industrial Management & Data Systems*, 120(4), 657-674. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2019-0373>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Hashmi, S. D., Naz, I., & Waqas, M. A. (2023). Impact of information technology resources on environmental performance: mediating role of internal green supply chain integration. *LogForum*, 19(2). <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2023.843>
- International Organization for Standardization [ISO]. (2019). <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html/> (Son Erişim: 19 Ekim, 2023)
- Jinru, L., Changbiao, Z., Ahmad, B., Irfan, M., & Nazir, R. (2022). How do green financing and green logistics affect the circular economy in the pandemic situation: key mediating role of sustainable production. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 3836-3856. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2004437>
- Kong, T., Feng, T., & Huo, B. (2021). Green supply chain integration and financial performance: A social contagion and information sharing perspective. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2255-2270. <https://doi.org/10.1002/bse.2745>
- Kong, T., Feng, T., Huang, Y., & Cai, J. (2020). How to convert green supply chain integration efforts into green innovation: A perspective of knowledge-based view. *Sustainable Development*, 28(5), 1106-1121. <https://doi.org/10.1002/sd.2062>
- Le, P. L., & Nguyen, D. T. (2024). Investigating the effects of green operations management on sustainability performance of manufacturing and service firms: the mediating role of green customer integration in Vietnam. *Journal of Cleaner Production*, 142894. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142894>
- Lee, H. (2023). Drivers of green supply chain integration and green product innovation: a motivation-opportunity-ability framework and a dynamic capabilities perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 34(3), 476-495. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2022-0311>
- Li, S., Qiao, J., Cui, H., & Wang, S. (2020). Realizing the environmental benefits of proactive environmental strategy: The roles of green supply chain integration and relational capability. *Sustainability*, 12(7), 2907. <https://doi.org/10.3390/su12072907>
- Liu, D., Yu, X., Huang, M., Yang, S., Isa, S. M., & Hu, M. (2022). The effects of green intellectual capital on green innovation: A green supply chain integration perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 830716. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.830716>
- Liu, Y., Fang, W., Feng, T., & Gao, N. (2022). Bolstering green supply chain integration via big data analytics capability: the moderating role of data-driven decision culture. *Industrial Management & Data Systems*, 122(11), 2558-2582. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2021-0696>
- Liu, Y., Fang, W., Feng, T., & Xi, M. (2023). Environmental strategy, green supply chain integration and sustainable performance: examining the synergistic effects. *Management Decision*, 61(9), 2603-2628. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2022-0532>
- Lo, S. M., Zhang, S., Wang, Z., & Zhao, X. (2018). The impact of relationship quality and supplier development on green supply chain integration: A mediation and moderation analysis. *Journal of cleaner production*, 202, 524-535. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.175>

- Long, Y., Feng, T., Fan, Y., & Liu, L. (2023). Adopting blockchain technology to enhance green supply chain integration: The moderating role of organizational culture. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3326-3343. <https://doi.org/10.1002/bse.3302>
- McDougall, N., Wagner, B., & MacBryde, J. (2019). An empirical explanation of the natural-resource-based view of the firm. *Production Planning & Control*, 30(16), 1366-1382. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1620361>
- Omar, H. A. M. B. B., Ali, M., & Jaharadak, A. A. B. B. (2019). Green supply chain integrations and corporate sustainability. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(4), 713-726. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.3.001>
- Pham, T., & Pham, H. (2021). Improving green performance of construction projects through supply chain integration: The role of environmental knowledge. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 933-942. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.01.004>
- Santos, C., Coelho, A., & Cancela, B. L. (2024). The impact of greenwashing on sustainability through green supply chain integration: the moderating role of information sharing. *Environment, Development and Sustainability*, 1-28. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05009-2>
- Setiawan, H., Tarigan, Z., & Siagian, H. (2023). Digitalization and green supply chain integration to build supply chain resilience toward better firm competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 683-696. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2023.1.012>
- Setyadi, A. (2019). Does green supply chain integration contribute towards sustainable performance?. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 121-132. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2018.10.012>
- Shafique, M. N., Rashid, A., Bajwa, I. S., Kazmi, R., Khurshid, M. M., & Tahir, W. A. (2018). Effect of IoT capabilities and energy consumption behavior on green supply chain integration. *Applied Sciences*, 8(12), 2481. <https://doi.org/10.3390/app8122481>
- Shi, H., Feng, T., & Zhu, Z. (2023). The impact of big data analytics capability on green supply chain integration: an organizational information processing theory perspective. *Business Process Management Journal*, 29(2), 550-577. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0411>
- Song, Y., Cai, J., & Feng, T. (2017). The influence of green supply chain integration on firm performance: A contingency and configuration perspective. *Sustainability*, 9(5), 763. <https://doi.org/10.3390/su9050763>
- Song, Y., Feng, T., & Jiang, W. (2017). The influence of green external integration on firm performance: does firm size matter?. *Sustainability*, 9(8), 1328. <https://doi.org/10.3390/su9081328>
- Sun, Y., & Sun, H. (2021). Green innovation strategy and ambidextrous green innovation: The mediating effects of green supply chain integration. *Sustainability*, 13(9), 4876. <https://doi.org/10.3390/su13094876>
- Tantayanubutr, M., & Panjakajornsak, V. (2017). Impact of green innovation on the sustainable performance of Thai food industry. *Business and Economic Horizons*, 13(2), 192-209.
- Tran, H., Hoang, N., Do, V., Nguyen, T., Nguyen, V., Phan, T., & Doan, T. (2022). Impact of green supply chain management on competitive advantage and firm performance in Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1175-1190. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2022.8.010>
- Wang, G., Feng, T., Zhu, Z., & Jiang, Y. (2023). Enabling green supply chain integration via green entrepreneurial orientation: Does environmental leadership matter?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 518-530. <https://doi.org/10.1002/csr.2371>
- Wang, J., & Feng, T. (2023). Supply chain ethical leadership and green supply chain integration: a moderated mediation analysis. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 26(9), 1145-1171. <https://doi.org/10.1080/13675567.2021.2022640>
- Wolf, J. (2011). Sustainable Supply Chain Management Integration: A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry. *Journal of Business Ethics*, 102, 221-235. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0806-0>
- Wong, C. Y., Wong, C. W., & Boon-Itt, S. (2015). Integrating environmental management into supply chains: a systematic literature review and theoretical framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 43-68. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0110>
- Wong, C. Y., Wong, C. W., & Boon-itt, S. (2020). Effects of green supply chain integration and green innovation on environmental and cost performance. *International Journal of Production Research*, 58(15), 4589-4609. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1756510>

- Wu, G. C. (2013). The influence of green supply chain integration and environmental uncertainty on green innovation in Taiwan's IT industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(5), 539-552. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2012-0201>
- Xi, M., Fang, W., & Feng, T. (2023). Green intellectual capital and green supply chain integration: the mediating role of supply chain transformational leadership. *Journal of Intellectual Capital*, 24(4), 877-899. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2021-0333>
- Yang, G., & Singhdong, P. (2024). A conceptual framework of green supply chain integration toward enterprise performance through ambidextrous green innovation: an organizational capability perspective. *Journal of International Logistics and Trade*, 22(2), 93-106. <https://doi.org/10.1108/JILT-07-2023-0056>
- Yang, Q., Geng, R., & Feng, T. (2020). Does the configuration of macro-and micro-institutional environments affect the effectiveness of green supply chain integration?. *Business Strategy and the Environment*, 29(4), 1695-1713. <https://doi.org/10.1002/bse.2462>
- Yin, S., Li, B., Zhang, X., & Zhang, M. (2019). How to improve the quality and speed of green new product development?. *Processes*, 7(7), 443. <https://doi.org/10.3390/pr7070443>
- Zhang, B., Zhao, S., Fan, X., Wang, S., & Shao, D. (2022). Green supply chain integration, supply chain agility and green innovation performance: Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 1045414. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1045414>
- Zhou, C., Xia, W., Feng, T., Jiang, J., & He, Q. (2020). How environmental orientation influences firm performance: The missing link of green supply chain integration. *Sustainable Development*, 28(4), 685-696. <https://doi.org/10.1002/sd.2019>
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22 (-), 265-289. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.005>

ÇALIŞMANIN ETİK İZİNİ

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Bu çalışmada yazarların katkıları eşit düzeydedir.

ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

EXTENDED SUMMARY

The processes of any firm can't be conducted without valuable resources, but unfortunately all these valuable resources can't be contained by a firm. So that, in the business administration context, firms should define, detect and attain these resources from their environment. An environment of a firm contains variety of resources and probably the most important one of them is the natural resources. In recent years, some academicians and theorists who considered that this importance must be evaluated, have offered natural resource based view. According to this view, any firm can achieve competitive advantage through their powerful relationship with its natural environment (Hart, 1995). By following this way, firms which apply the green strategies like product stewardship, pollution prevention and sustainable development into their business processes can simplify their processes, reach some specific resources, enact beneficial rules and standards, reduce their inputs and compliance costs. As a result of these achievements, they can become more efficient and competitive (Hart ve Dowell, 2010).

Today, any firm should relate with other firms in their environment and collaborate with them as they can't achieve all resources that they need to. A firm which applies its processes by collaborating with its partners can achieve efficiency and customer satisfaction (Flynn, Huo & Zhao, 2010). So that, if green strategies are wanted to be beneficial, focusing on a single firm isn't enough. Any firm with its suppliers and customers must be considered in the context of a supply chain. In accordance with this, green supply chain integration as a specific subject of environmental concerns is an important factor. The green supply chain integration means that a firm collaborates with its supply chain partners for environmental activities (Wu, 2013).

While different sub-dimensions of green integration positively effects information sharing (Kong, Feng, Huang & Cai, 2020; Kong, Feng ve Huo, 2021), green supply chain integration both as a whole and with some of its sub-dimensions increases the green innovations (Wu, 2013; Dai, Cantor & Montabon, 2015; Fontoura & Coelho, 2022). Firms turn their environmental visions into increasing environmental and economic performance through green integration (Zhou, Xia, Feng, Jiang & He, 2020). As like green operations increase the economic performance (Akhtar, Wang & Huo 2023), green supply chain integration both as a whole or with a set of its dimensions, positively effects measures of sustainability like economic, social and environmental performance (Tantayanubutr ve Panjakajornsak, 2017; Omar, Ali & Jaharadak, 2019; Afum, vd., 2020; Han ve Huo, 2020).

Sustainability, environmental visions and practices have become attractive research areas for academicians since customers who are conscious, knowledgeable and sensitive to environmental problems demanded the same mind set from firms. When firms which understand the importance of environmental concerns for their customers have tried responding this demand quickly, they have focused on more their inner side operations. But fortunately, in the recent times, trends for outer side operations like supply chains in environmental applications are getting high. These increasing trends directed the authors of this study to search on supply chain practices for environment. The authors have chosen a specific environmental practice and supply chain task cause of aforementioned effects of it. So that, the green supply chain integration as a merging point of environmental concerns and supply chains is the basic focus of this study. The aim of this study is to scrutinize the literature about green supply chain integration and in the light of this to offer for businesses and academicians. For this aim, based on natural resources-based view theory, the study searches in two databases named as Web of Science and Scopus which are reliable and important for social sciences. To show many details in the literature as it's possible, the research is conducted with a systematic approach. Firstly, "green supply chain integration" word group has been searched in the Scopus and Web of Science and detected the articles which are accessible and suitable. Articles which are published in English language and have perspective of business administration have been accepted for the literature review. Additionally, during the research, some limitations have been chosen to detect whether articles are aligned with aims of this research. So that, keywords, summaries and introductions of the articles have been evaluated initially, and after the initial evaluation, whole text of each articles have been read. Then, these articles which are included in this study have categorized according to their keywords, publisher journal, years, dependent and independent factors. In the next phase, the tables and graphics have been emerged by regarding these categorization. At last, the tables and graphics have been interpreted by authors of this article.

Findings demonstrate that studies have started increasing after 2020 and usually focused on physical production. In addition, findings show that integration for green supply chains, green innovations,

information sharing, big data analytic capabilities, environmental, economic and social performances are amongst the most important variables. If a discrimination between dependent and independent ones is necessary, then, as expected in both categories, integration for green supply chains is the most important variable. Green innovation, information sharing and big data analytic capabilities are the most used independent factors. Environmental, social and economic performances are the most used dependent factors. In the light of these findings, it can be offered that businesses have to take care of the aforementioned variables, researchers have to study more on that subject and focus the businesses which provide services.


ULUSLARARASI SENDİKAL ÖRGÜTLERİN TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ YAKLAŞIMLARI: SONUÇLAR, ETKİLER VE ÖNERİLER

Serter ORAN¹

ÖZ

Bu çalışma, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını analiz ederek, bu örgütlerin yaklaşımlarını sınıflandırmayı amaçlamaktadır. Çalışmada kadınların işgücü piyasasında karşılaştığı eşitsizlikler ve sendikal katılım süreçlerindeki zorluklar göz önünde bulundurularak, uluslararası sendikal örgütlerin bu sorunlara karşı geliştirdiği politikalar incelenmiştir. Çalışmada, ITUC (Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu), WFTU (Dünya Sendikalar Federasyonu), ETUC (Avrupa Sendikalar Konfederasyonu) ve Küresel Sendika Federasyonları (GUF'lar) gibi örgütlerin raporları, sosyal medya içerikleri ve web siteleri temelinde içerik analizi yapılmıştır. Yöntem olarak literatür taraması ve içerik analizi kullanılmış, örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliğine yaklaşımları üç ana başlık altında sınıflandırılmıştır: çatışmacı, düzeltimci ve yararçı yaklaşımlar. Bulgular, çoğu sendikal örgütün mevcut sistem içerisinde düzeltici politikalar geliştirdiğini, ancak cinsiyet eşitliğine ilişkin çatışmacı yaklaşımların sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarında ilerleme kaydettiği, ancak bu politikaların genellikle mevcut kapitalist düzeni dönüştürmeye değil, düzeltmeye yönelik olduğu tespit edilmiştir. Bu sınıflandırma, sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki yaklaşımlarına dair derinlemesine bir anlayış sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Toplumsal Cinsiyet, Uluslararası Sendikacılık, Yönetim ve Örgütlenme.*

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Zonguldak, Türkiye, serteroran@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0001-5845-7562>


GENDER EQUALITY APPROACHES OF INTERNATIONAL TRADE UNION ORGANISATIONS: RESULTS, IMPACTS AND RECOMMENDATIONS

Serter ORAN¹

ABSTRACT

The objective of this study is to categorise the approaches of international trade union organisations with regard to gender equality policies. This study considers the inequalities faced by women in the labour market and the difficulties encountered in union participation processes. It also examines the policies developed by international trade union organisations to address these issues. In the study, the reports, social media content and websites of organisations such as the International Trade Union Confederation (ITUC), the World Federation of Trade Unions (WFTU), the European Trade Union Confederation (ETUC) and the Global Union Federations (GUFs) were subjected to analysis. The methodology employed was a literature review and content analysis, which were used to classify the approaches of international trade union organisations to gender equality under three main headings: confrontational, corrective and utilitarian. The findings indicate that the majority of trade union organisations develop corrective policies within the existing system, although confrontational approaches to gender equality remain limited. Consequently, it was determined that international trade union organisations have made progress in their gender equality policies, but that these policies are primarily aimed at correcting, rather than transforming, the existing capitalist order. This classification aims to provide an in-depth understanding of trade union organisations' approaches to gender equality.

Keywords: *Gender, International Unionism, Management and Organisation*

¹ Asst. Prof., Zonguldak Bülent Ecevit University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zonguldak, Türkiye, serteroran@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0001-5845-7562>

1. GİRİŞ

Toplumsal cinsiyet rolleri hem özel hem de kamusal alanda çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. Ataerkil davranış kodları çerçevesinde oluşan toplumsal cinsiyet ilişkileri içerisinde kadınlar işgücü piyasasında ikincilleştirilmekte ve ‘toplumsal özne’, olarak rol almaları güçleşmektedir; burada toplumsal özne, bireylerin toplumsal yapılar ve ilişkiler içinde etkin bir şekilde yer alarak kendi kimliklerini ve çıkarlarını savunma kapasitesine sahip olmalarını ifade etmektedir (Connel, 1987: s. 115; Sancar, 2009). İşgücü piyasasına dâhil olmada erkeklerin gerisinde kalan kadınlar, istihdama katıldıklarında da erkeklere göre dezavantajlı konumda yer almaktadır. Ücretli olarak istihdam edilme olanağına geç de olsa erişen kadınları, çalışma yaşamında yeni sorunlar beklemektedir. Cinsiyetçi iş bölümünün özel alandan kamusal alana taşınması nedeniyle, kadınların erkeklere göre daha düşük statülerde, daha düşük ücretlerle ve daha güvencesiz bir biçimde enformel ve eğreti istihdam biçimleriyle çalıştırıldıkları ve sömürünün yeniden üretildiğine ilişkin birçok çalışma mevcuttur (Acar-Savran, 2004; Urhan, 2014). Bu çalışmada da akademik yazında ortaya konulan sorunlar kabul edilmekte ve kadınların Türkiye’de ve dünyada çalışma ilişkileri içerisinde dezavantajlı bir kesimi oluşturduğu savunulmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri, kadınları, diğer toplumsal gruplar karşısında eşit haklara sahip olamayan bir konumda bırakmaktadır (Toksöz & Erdoğan, 1998).

İşçi sınıfı içerisinde erkeklerle aynı oranda ve hatta bazı koşullarda çok daha fazla sömürülmekte olan kadın işgücünün yaşadığı sorunlar karşısındaki çözüm yollarının başında kuşkusuz sendikal örgütlenme gelmektedir (Toksöz, 1994). İşçi sınıfının örgütlü kurumsal gücünü oluşturan sendikalarda ise ataerkil yapıya karşı mücadelede karmaşık bir sistem bulunmaktadır. Hyman’a göre (2001), devrimci veya reformist görüşlerin etkisi altında olan sendikalarda da muhafazakâr sendikalarda da saf bir biçimde sınıf mücadelesi ile cinsiyet temelli hareketin bir arada bulunduğunu ileri sürmek olanaklı değildir. Gerek Türkiye’de gerekse dünyada yapılan sendikacılık çalışmalarında bu durum açıklığa kavuşmaktadır. Benson & Griffin’e göre (1988), toplumsal cinsiyet rollerinin sendikacılığa yönelik tutumları, sendikal faaliyetlere katılım ve sendikal eylem öncelikleri üzerinde, bu tutumların göreceli ağırlıkları dışında, önemli bir etkiye sahip değildir. Fiorito & Greer (1986), toplumsal cinsiyet rollerinin sendikalara üye olmak ya da oy vermek gibi eylemler söz konusu olduğunda belirleyici olmadığını düşünmektedir. Okumu vd. (2021), ataerkil sendika yapılanmalarını kadınlar açısından özellikle yönetici pozisyonlarına ulaşma konusunda engelleyici olduğunu düşünürken bu durum kadınların ailedeki rolleri ile bağdaşmamaktadır. Örneğin Cooper’ın (2012) çalışmasında, Avustralya sendikacılık hareketi içinde yer alan kadınlar, üst düzey pozisyonlarda yeterince temsil edilmediklerini düşünürken sendika içinde erkek egemen bir yapılanmanın da varlığına dikkat çekmektedir. Ward’a göre (2022), Kamboçya’da işçi sendikaları ataerkil ve cinsiyetçidir; kadınlar sayısal üstünlüklerine rağmen liderlik pozisyonundan dışlanmaktadır. Bryson vd. (2019), sendikal ücret bağlamında farklı ülkeleri karşılaştırdığı çalışmasında İngiltere’de sadece kadınların sendikal ücret aldığını, Norveç’te ise erkek egemen işyerlerinde hem kadınların hem de erkeklerin sendikal ücret aldığını ve sendikal ücretten kadınların daha fazla faydalandığını ortaya koymaktadır. Santos vd. (2020), Portekiz sendikalarında toplumsal cinsiyet rolleri anlamında asimetri olduğundan bahsederken kadınların aile sorumlulukları, mesleki ayrımcılık, erkek egemen sendika kültürü ve geleneksel toplumsal cinsiyet kalıpları nedeniyle liderlik pozisyonlarında dezavantajlı konumlarına dikkat çekmektedir. Lurie (2014), sendikaların, babaların hane geçimini üstlendiği, kadınların ise çocuk büyüttüğü ve esnek çalışma saatleri ile kreş desteği sağlayan ataerkil işbölümü yaratan bir kurum olduğunu iddia etmektedir. Görüldüğü üzere, sendikalardaki cinsiyet eşitsizlikleri küresel bir sorundur ve bu eşitsizliklerin giderilmesi için sendikaların yapısal ve kültürel reformlara ihtiyacı vardır.

Uluslararası işçi örgütlenmelerinde toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili politikalar çeşitli kampanyalar çerçevesinde kendisini göstermektedir. Ancak sendikal mücadelenin temelinde, doğrudan cinsiyet temelli eşitsizlikler yerine, öncelikli olarak sınıfsal farklılıklar yer almaktadır. Uluslararası sendikal örgütler, küreselleşme sürecinde toplumsal cinsiyet eşitliği konusuna daha fazla eğilmektedir. Bu eğilimlerden ise toplumsal cinsiyet politikalarında kadın merkezli bakış açısının bulunduğunu ileri sürmek mümkündür. Uluslararası sendikal örgütler, Avrupa ülkelerindeki güçlü sendikalara kıyasla, yarı çevre ve çevre ülkelerdeki sendikalara göre daha egemen durumdadır. Dolayısıyla Avrupa’daki sendikal hareketin gelişimi, uluslararası örgütlerin politikalarına doğrudan etkide bulunmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarında, Türkiye’deki sendikalar da uluslararası örgütlerde olduğu gibi, kadınları önemli bir odak noktası olarak kabul etmektedir. Türkiye’de ve dünya genelinde kadınların sendikal katılımının düşük olmasının çeşitli gerekçeleri bulunmaktadır. Bunların başında sendikalaşmanın istihdamla ilişkili bir süreç olması ve kadınların toplumsal rolleri gereği istihdama katılamamaları gelmektedir. Sendikal yapıların ataerkil nitelikte olması ve sendika içi demokrasinin işletilmemesi gibi nedenler ise diğer bir etken olarak varlığını sürdürmektedir.

Bu çalışmanın amacı, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet politikalarını analiz ederek, bu örgütlerin sınıflandırılmasını yapmaktır. Çalışmada özellikle, ITUC (Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu), WFTU (Dünya Sendikalar Federasyonu), ETUC (Avrupa Sendikalar Konfederasyonu) ve Küresel Sendika Federasyonları (GUF'lar) gibi örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki politikaları irdelenecektir. Örgütlerin yeni medyayı aktif bir biçimde kullanıyor olması, araştırmanın sonuç alabilmesi adına kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Elde edilen bulgular çerçevesinde, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet ilişkilerine yönelik politika ve bakış açılarını farklı yaklaşımlar olarak sınıflandırmak, araştırmanın temel amaçlarından biridir. Araştırmanın merkezinde ise uluslararası sendikal örgütlerin, toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki politikalarının nasıl şekillendiği, bu politikalar arasında belirgin bir farklılığın olup olmadığı, sendikaların toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki yaklaşımlarının ne ölçüde çatışmacı, düzeltimci veya yararçı olduğu yer almaktadır.

Araştırmada uluslararası sendikal örgütlerin yayınları, sosyal medya ve web siteleri üzerinden toplumsal cinsiyet ilişkilerine dair politika ve bakış açıları incelenerek içerik analizi yapılmıştır. Buna paralel olarak da uluslararası sendikal örgütlerin politikalarının Türkiye ve dünya genelindeki kadın işgücünün durumuna nasıl etki ettiği da incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma, belli sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir; sadece belirli uluslararası sendikal örgütlere odaklanılması ve zaman sınırlamaları nedeniyle, daha geniş bir örneklem üzerinden yapılacak analizlerin dışarıda kalması bunların başında gelmesine rağmen, elde edilen bulgular, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet ilişkilerine yönelik politika ve bakış açılarını farklı yaklaşımlar olarak sınıflandırmayı mümkün kılmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde sendikacılık ve toplumsal cinsiyet ilişkileri politikaları ele alınmakta, ardından ise uluslararası sendikaların konuya nasıl eğildikleri değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler yapılırken örgütlerin yönetim yapıları, raporları ve literatürde yer alan bulgular temel alınmaktadır.

2. SENDİKACILIĞA TOPLUMSAL CİNSİYET PERSPEKTİFİNDEN BAKIŞ

Sendikal örgütler sınıflandırılırken kullanılan metot genellikle sendikaların işveren ve hükümetlerle ilişkileri ve sınıfsal mücadele yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Webb & Webb, 1897; Talas, 1967; Hyman, 2001; Işıklı, 2005; Çelik, 2015). Toplumsal cinsiyet ilişkileri ile ilgili ise önemli çalışmalar bulunmakta (Toksöz, 1994; Toksöz ve Erdoğan, 1998; Dickens, 2000; Munro, 2001; Ledwith, 2012; Ünlütürk-Ulutaş & Pala, 2012; Urhan, 2014), ancak sendikaların toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarına yönelik bir tasnif yapılmamaktadır.

Yapılan akademik çalışmalar, kadının işgücüne katılımındaki güçlükler, toplumsal cinsiyet rolleri ve sendikal katılımın düşük olması gibi konulara odaklanmaktadır (Urhan, 2014: s. 15). Bu çalışmaların kapsamında ise ulusal düzeydeki sendikal örgütlenme yer almaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri gereği ev içi bakım yükümlülüğü ve hanenin ücretlendirilmeyen işlerini yerine getiren kadınlar, işgücü piyasasına düşük düzeyde katılmaktadır. Toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi gereği kadınların ücretli niteliğini kazanması, Türkiye'de ve dünyanın birçok ülkesinde temel bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. TÜİK 2024 yılı ağustos ayı verilerine göre, 15 yaş üstü aktif nüfusun %54,6'sı işgücüne katılmakta, işsizlik oranı ise %9,1 olarak kaydedilmiştir. Kadınların işgücüne katılım oranı %35,2 olup erkeklerin yarısından daha azdır. Kadın işsizlik oranı ise %12,3 olarak belirlenmiş, bu oran erkeklerde %7,8 olarak tespit edilmiştir. Sektörel dağılım açısından hizmetler sektörü kadın istihdamında başı çekerken, tarım ve sanayi sektörlerinde de kadın istihdamı bulunmaktadır. Bununla birlikte, tarım dışı işsizlik kadınlarda %17,6, erkeklerde %10,7 oranındadır, bu da kadınların tarım dışı işgücünde karşılaştığı zorlukları göstermektedir. Cinsiyete Göre İşsizlik Oranları, erkeklerde %7,0 kadınlarda ise %11,4 ölçülmüştür. İstihdam edilenlerin sayısı bir önceki aya göre 78 bin kişi artarak 32 milyon 776 bin kişiye ulaşmıştır. İstihdam oranı ise 0,1 puan artarak %49,7 olmuştur. Bu oran erkeklerde %67,1 iken kadınlarda %32,6 olarak gerçekleşmiştir. İşgücü katılım oranı ise bir önceki aya göre 0,1 puan azalarak %54,3 seviyesine gerilemiştir. Erkeklerde işgücü katılım oranı %72,1, kadınlarda ise %36,8 olarak kaydedilmiştir¹. Tüm bu veriler Türkiye'de cinsiyetlendirilmiş bir işgücü piyasasının göstergeleri arasında yer almaktadır. Dünya ölçeğine bakıldığında ise Uluslararası Çalışma Örgütü

¹<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İsgucu-Istatistikleri-Agustos-2024-53514&dil=1#:~:text=Mevsim%20etkisinden%20arındırılmış%20istihdam%20oranı,%32%2C6%20olarak%20gerçekleşti.53517&dil=1#:~:text=İşsizlik%20oranı%20ise%200%2C1,11%2C7%20olarak%20tahmin%20edildi.&text=İstihdam%20edilenlerin%20sayısı%202024%20yılı,ile%20%49%2C3%20oldu.> (Erişim Tarihi: 20 Ekim 2024)

(ILO) tarafından yayımlanan Dünyada İstihdam ve Sosyal Görünüm: Eğilimler 2024 raporuna² göre, 2024 yılında küresel işsizlik oranının %5,2'ye yükselmesi beklenmektedir. Raporla kadınların işgücüne katılım oranı %45,6 olarak hesaplanırken bu oran erkeklerde %69,2'dir. Ayrıca, kadınların istihdam edildikleri durumlarda, özellikle düşük gelirli ülkelerde, kazançları erkeklerden önemli ölçüde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler, Türkiye'deki cinsiyet temelli işgücü piyasası eşitsizliklerinin küresel bir eğilimle paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Kadınların işgücüne katılım oranının erkeklerle kıyasla düşük olması ve işsizlik oranlarının yüksekliği hem Türkiye'de hem de dünya genelinde kadınların işgücü piyasasında karşılaştığı zorlukları yansıtmaktadır.

Erkekler işgücüne katılma ve kayıtlı istihdam edilme açılarından kadınlara göre daha elverişli koşullara sahiptir. Eurostat'ın cinsiyet açığı verilerine bakıldığında Türkiye'de bu oran yüzde 38,8 ile Avrupa'nın zirvesinde yer almaktadır.³ Türkiye'yi yüzde 21,3 ile Kuzey Makedonya ve yüzde 20 ile Yunanistan takip etmektedir. Doğu ve Güney Avrupa ülkelerinin cinsiyet açığı oranları yüzde 10 ila 11,9 arasında değişirken, AB ülkelerinin ortalaması 11,7'dir. İngiltere'de yüzde 9,4, Almanya'da ve Belçika'da 8, Fransa'da 7 oranları karşımıza çıkmaktadır. Cinsiyet açığının en düşük olduğu ülkeler ise yüzde 5'in altında kalan oranlarıyla Norveç, İsveç, Finlandiya, Letonya ve Litvanya'dır. Bu veriler, refah rejiminin toplumsal cinsiyetlendirilme düzeyi ile kadın istihdamının durumu arasındaki ilişkiyi göstermesi açısından önem arz etmektedir.

Kadınların sendikasız ve sendikaların kadınsız kalmasının, bir başka deyişle sendikacılığın cinsiyetlendirilmesinin bir başka nedeni olarak da sendikal yapıların özellikleri ve sendikaların stratejileri gösterilmektedir (Urhan, 2014: s. 21-24). Sendikaların ataerkil yapıyı muhafaza etmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği ve özel olarak kadın konusunu 8 Mart'ta yapılan basın açıklamalarına indirilmesi, toplu pazarlık süreçlerinde, örgütlenmelerde, uluslararası ilişkilerde, genel kurullarda, grevlerde ve sendikaların faaliyet alanları içerisinde toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin ihmal edilmesi, gerek Türkiye'de gerekse dünyanın çeşitli ülkelerinde sendikacılığın cinsiyet körü yapıyı muhafaza etmesinde önemli bir etken olarak varlığını korumaktadır. Sosyal ve siyasal demokrasinin yapısına benzer biçimde, sendika içi demokrasinin de işletilememesi kadınların sendikal süreçlerden dışlanmasına yol açmaktadır.

Türkiye'deki sendikaların toplumsal cinsiyet eşitliğine dair –geçmişe göre- açılım yapmasının arkasında uluslararası sendikal örgütlerin çatısı altında daha fazla yer almaları yatmaktadır (Toksöz, 1994: s. 439). Üye olunan uluslararası örgütlerin kongrelerinde aldıkları kararlar, yayınladıkları direktifler ve kurdukları komiteler aracılığıyla kadınların sendikal temsiline yönelik birtakım düzenlemeler yapılmaktadır. Bu düzenlemeler tüzüklerde yapılan değişiklikler, kadın kotaları, toplu iş sözleşmelerinde istihdama dahil olmayı ve istihdamda kalmayı kolaylaştırıcı düzenlemeler olarak göze çarpmaktadır. Pozitif ayrımcılık, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında rol almaktan öte, kadının ikincil konumunu kabul eden bir olgu olarak ele alınmalıdır. Üstelik kadınların işveren tercihleri nedeniyle istihdamdan dışlanmaları sürecini de beraberinde getirebilmektedir. Dolayısıyla pozitif ayrımcılığı toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında ele almak mümkün değildir.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri İzleme Komitesi'nin 2019 yılı raporuna⁴ göre erken yaşta evliliklerin oranlarında bir düşüş olduğu görülmüştür. Ancak aynı raporda yasalar önünde eşitlik, kadınların cinsel yaşam ve üreme konularında karar vermesi ve siyasal katılımın düşük olması gibi toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin kökeninde yer alan yapısal sorunlar konusunda ilerleme kaydedilemediği vurgulanmaktadır. 106 ülkeden elde edilen bulgulara göre 15-49 yaş arasındaki kadın ve kız çocuklarının yüzde 18'inin fiziksel ve/veya cinsel şiddete uğradığı, az gelişmiş ülkelerde ise bu oranın yüzde 24 olduğu belirtilmektedir. 51 ülkeden alınan verilere göre, 15-49 yaş arasındaki evli ve cinsel birlikteliği olan kadınların ve kız çocuklarının sadece yüzde 57'si cinsel ilişki, doğum kontrolü ve sağlık hizmeti konusunda kendi başına karar verebilmektedir. Çocuk evliliğinin yüksek olduğu Güney Afrika'da ve Sahra-altı Afrikasında ise 2013'ten 2018 yılına kadar önemli bir düşüş yaşanması, olumlu bir gelişme olarak karşılanmaktadır. Kadınların ve çocukların genital rahatsızlıklarının yaygın olduğu ülkelerde, 2000 yılından 2018'e kadar dörtte bir oranında azalma görüldüğü, ancak yine de 2019 yılı itibarıyla 30 ülkede yaklaşık 200 milyon kadının ve kız çocuğunun söz konusu rahatsızlıkları taşıdığı aktarılmaktadır. Kadınların siyasal katılımları ise

²https://www.ilo.org/tr/resource/news/ilo-raporuna-gore-2024-yilinda-kuresel-issizlik-orani-artacak-giderek-artan?utm_source= (Erişim Tarihi: 26 Kasım 2024)

³Eurostat'ın istihdamdaki kadın-erkek arasındaki cinsiyet açığını gösteren verileri için bkz. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem060/default/bar?lang=en> (Erişim Tarihi: 3 Nisan 2024).

⁴BM'nin 2030 yılı projeksiyonu olarak Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri konusundaki raporuna erişmek için bkz. <https://undocs.org/E/2019/68> (Erişim Tarihi: 26 Nisan 2024).

parlamentodaki temsilleriyle ele alınmaktadır. 99 ülkeden elde edilen bulgulara göre kadınların parlamentodaki temsil oranları yüzde 26 düzeyinde kalmaktadır. Buna çözüm olarak yerel ve ulusal düzeyde kadın kotaları önerilmektedir.

Çalışma hayatıyla ilgili verilere bakıldığında 90 ülkeden gelen bilgilere göre, kadınlar ücretsiz bakım ve ev işlerinde erkeklere göre üç kat daha fazla emek sarf etmekte, bunun sonucundan da erkekler ücretli iş, eğitim ve boş zamana kadınlara oranla daha fazla erişebilmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine dayalı bu durum, kadınların sosyoekonomik açıdan daha dezavantajlı konumda yer almalarına yol açmaktadır. 2018 yılı verilerine göre kadınlar dünyadaki toplam istihdamın yüzde 39'unu, yönetim ve idare pozisyonundaki toplam istihdamın yüzde 27'sini oluşturmaktadır. Azgelişmiş ülkeler haricinde bu oranların 2000 yılından bu yana artma eğiliminde olduğu belirtilmektedir.

Geçtiğimiz 25 yılda toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirildiği savunulan raporda, yasalardaki ayrımcılığın engellenmesi ve yasalardaki boşlukların birçok ülkede varlığını koruduğu ifade edilmektedir. 2018 yılında 53 ülkenin üçte birinde anayasalarda, ayrımcılıkla mücadele yasalarında, kota düzenlemelerinde ve adli yardım gibi konuları düzenleyen hukuki belgelerde boşlukların sürdüğü, dörtte birinden fazlasında ise kadına yönelik şiddetle ilgili yasaların düzenlenmediği, yüzde 24'ünde ise istihdam ve ekonomi alanında eşitliğin sağlanması konusunda önlemlerin alınmadığı belirtilmektedir. Kamu bütçelerinin yapılmasında toplumsal cinsiyet temelli ilerlemeler olduğunu belirten rapor, bu konuda hükümetlerin kapsamlı ve şeffaf bir izleme zeminini tesis etmemesini eleştirmektedir. 2018 yılında sadece 13 ülkenin kamuya açık bir izleme mekanizmasının bulunduğu belirtilmektedir.

Uluslararası örgütler, üyesi bulunan ulusal konfederasyon ve sendikalara karşı toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik uyarıcı faaliyetlerde bulunmanın yanında bölgesel ve küresel düzeyde sosyal diyalog mekanizmasının aktörleri olarak doğrudan faaliyetler de göstermektedir. Diğer yandan uluslararası örgütler, ulusal örgütlerin bir toplamından oluşmaktadır. Olgulara bağlamı çerçevesinde bakıldığında, ulusal sendikal politikaların ya aynen uluslararası örgüt çatısı altında da devam etmesi ya da birden fazla ulusal sendika arasındaki etkileşimin rol oynamasıyla yeni politika setlerinin ortaya çıkması beklenmektedir.

Uluslararası örgütlerin toplumsal cinsiyet ilişkileri ile ilgili politikalarının ele alındığı çalışmanın bu bölümünde, yöntemsel açıdan sendikacılık literatüründe toplumsal cinsiyet eşitliğinin nasıl ele alındığı üzerinde durulmaktadır. Yapılan çalışmalar ulusal düzeydeki sendikalarla sınırlı da olsa, uluslararası örgütlere ilişkin yorumlar yapılması açısından anahtar role sahiptir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını ve bu politikaların etkilerini niteliksel bir yaklaşımla analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. İçerik analizi, toplumsal cinsiyet politikaları üzerine yapılan nitel araştırmalarda derinlemesine anlam çıkarımı yapmaya olanak tanıyan güçlü bir yöntemdir. Bu yöntemin seçilmesindeki başlıca neden, örgütlerin politika ve söylemlerinde yer alan örtük anlamları ortaya çıkararak, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik duruşlarını daha net bir şekilde sınıflandırabilmektir (Krippendorff, 2004).

Araştırmada analiz edilen başlıca örgütler, ITUC, WFTU, ETUC ve GUF gibi farklı ideolojik ve coğrafi temsiliyete sahip uluslararası sendikal yapılarıdır. Bu örgütlerin seçilmesindeki amaç, toplumsal cinsiyet eşitliğine dair farklı yaklaşımların uluslararası düzeyde nasıl şekillendiğini ortaya koymaktır. ITUC ve ETUC gibi yapıların Avrupa merkezli reformist sendikal yaklaşımlarına karşı, WFTU'nun sınıfsal temelli çatışmacı duruşu ile GUF'ların işkolu temelli yararçı yaklaşımlarının karşılaştırılması, sınıflandırmanın sağlamlığına katkı sağlamaktadır.

3.1 Araştırmanın Aşamaları

Araştırma süreci üç ana aşamada gerçekleştirilmiştir: veri toplama, kodlama ve veri analizi. Bu aşamalar, araştırmanın bütüncül bir yaklaşımla yürütülmesine ve elde edilen bulguların metodolojik olarak sağlam bir temele oturmasına olanak sağlamıştır.

Araştırmanın veri kaynağı olarak ITUC, WFTU, ETUC ve GUF gibi örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği alanında yayınladıkları raporlar, dijital içerikler, sosyal medya paylaşımları ve web sitelerinde yer alan beyanlar kullanılmıştır. Özellikle, son 10 yıl içinde yayınlanmış toplumsal cinsiyet politikalarıyla ilgili tüm materyaller ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Veri toplama sürecinde bu materyallerin kullanılması, örgütlerin resmi

söylemlerini ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik somut politikalarını analiz etme olanağı sunmuştur (Bowen, 2009).

Bu tür bir veri kaynağının tercih edilme nedeni, örgütlerin politika metinlerinde ve sosyal medya içeriklerinde yalnızca doğrudan cinsiyet eşitliğine dair açıklamalarını değil, aynı zamanda dolaylı olarak toplumsal cinsiyet algılarını yansıtan ifadelerini de inceleyebilmektir. Bu durum, örgütlerin sadece resmi belgelerde yer alan politikalarına değil, aynı zamanda kamuoyuna sundukları imaj ve söylemlerine de bakmayı mümkün kılmaktadır. Örneğin, ITUC'un ILO'nun 190 sayılı sözleşmesine verdiği destek, örgütün toplumsal cinsiyete yönelik yasal düzenlemelere nasıl yaklaştığını göstermektedir.

Toplanan veriler, belirlenen ana kategorilere göre kodlanmıştır. Kodlama aşamasında üç ana kategori belirlenmiştir: Düzeltimci Yaklaşımlar, Çatışmacı Yaklaşımlar ve Yararçı Yaklaşımlar. Bu kategorilerin seçilme gerekçesi, her bir örgütün toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının içerdiği amaç, kapsam ve hedef kitlesine göre farklı bir yaklaşıma işaret etmesidir.

Düzeltimci Yaklaşımlar: Mevcut kapitalist sistem içerisinde sınırlı iyileştirmeler yapmayı amaçlayan reformist politikaları içermektedir. Örneğin, ITUC ve ETUC gibi örgütlerin, kadınların ücret eşitliği ve işyerinde cinsiyet temelli şiddetin azaltılması için geliştirdiği politikalar, bu kategoriye girmektedir. Bu kategori, sendikaların toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik çabalarının sistem içinde ne ölçüde kaldığını anlamamızı sağlamaktadır.

Çatışmacı Yaklaşımlar: Kapitalist ve ataerkil yapıların temelden dönüştürülmesi gerektiğini savunan, sistem karşıtı duruşları içermektedir. WFTU gibi örgütlerin, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik çatışmacı yaklaşımları, kapitalist sisteme karşı daha eleştirel ve radikal çözümler öneren politikalar geliştirmeleriyle öne çıkmaktadır. Bu kategori, cinsiyet eşitliğini sağlamak için daha devrimci bir yaklaşım gerektiğine işaret eden politika ve söylemleri analiz etmek için önemlidir (Hartman, 2006).

Yararçı Yaklaşımlar: Sembolik düzeyde kalan ve bağlayıcılığı olmayan, yalnızca farkındalık oluşturma amacını taşıyan politikaları kapsamaktadır. GUF'ların, özellikle uluslararası çerçeve sözleşmelerde toplumsal cinsiyet eşitliği taleplerini belirtmeleri ancak somut bağlayıcı adımlar atmaktan kaçınmaları bu kategoriye dahil edilmiştir. Bu kategori, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik yüzeysel politikaların etkililiğini tartışmak adına önemlidir.

Bu kodlama işlemi, her bir örgütün toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını ve söylemlerini analiz ederken daha ayrıntılı ve yapılandırılmış bir inceleme yapmaya olanak tanımıştır (Saldaña, 2016). Kodlama süreci tamamlandıktan sonra, her bir kategori altında toplanan veriler ayrıntılı bir analizden geçirilmiştir. Bu analiz, örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politikalarının etkilerini, sınırlarını ve potansiyel çelişkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Analiz sürecinde, her bir örgütün toplumsal cinsiyet politikaları mevcut sistem içerisindeki rolü ve sınıf mücadelesi perspektifleriyle birlikte ele alınmıştır. Örneğin, ITUC ve ETUC'un düzeltimci yaklaşımları, kadınların işgücüne katılımı ve eşit ücret gibi konularda ilerleme sağlarken, ataerkil kapitalizmin köklü yapısal sorunlarını ele almada yetersiz kalmaktadır. WFTU'nun çatışmacı duruşu ise kapitalizmi eleştirmesine rağmen toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki eksikliklerini gözler önüne sermektedir. GUF'ların yararçı yaklaşımları ise küresel düzeyde sendikal etkinliğin sınırlarını ve sembolik nitelikteki politikaların yetersizliğini ortaya koymaktadır.

Bu derinlemesine içerik analizi, örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği yaklaşımlarını sınıflandırmanın yanı sıra, sendikal hareketin toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında mevcut sınırlarını eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirme olanağı sunmuştur.

3.2 Metodolojik Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları arasında, yalnızca dört ana uluslararası sendikal örgütün incelenmiş olması ve veri kaynaklarının örgütlerin kendi yayınlarıyla sınırlı kalması bulunmaktadır. Farklı sendikal yapıların toplumsal cinsiyet politikalarının incelenmesi, daha kapsamlı bir analiz sunabileceği gibi, örgüt dışı bağımsız kaynakların kullanılması da örgütlerin politikalarına dair daha tarafsız bir bakış açısı sunabilirdi. Ayrıca, içerik analizi yöntemiyle sınırlı kalınması, niceliksel verilerin eksikliğini doğurabilir ve örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının etkilerini ölçmek açısından sınırlayıcı olmuştur. Bu metodolojik çerçeve, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politikalarının kapsamını ve etkisini inceleyerek, sendikal hareketin toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile mücadelesine yönelik eleştirel bir sınıflandırma sunmaktadır.

4. TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ POLİTİKALARI BAĞLAMINDA ULUSLARARASI SENDİKAL ÖRGÜTLERİN SINIFLANDIRILMASI

Uluslararası sendikacılığa yönelik akademik araştırmalar, genellikle örgütlerin sınıf mücadelesine yaklaşımlarına yönelik sınıflandırmaya odaklanmaktadır (Kıdak, 2019). Olgular, örgütlerin bakış açılarına, dünya görüşlerine göre tasnif edilmekte ve örgütler bu tasnifler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin yaklaşımları, analizlerin dışında kalmaktadır. O nedenle bu çalışmada, araştırmalardaki söz konusu açığın tartışılması ve sınıflandırmalarda toplumsal cinsiyete dayalı bakış açısının geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Uluslararası örgütlerin toplumsal cinsiyet temelli politikaları, genel politikalarına bağlı olarak şekillenmektedir. Yapılan araştırmanın bulguları, uluslararası örgütlerin küreselleşme ve neoliberal dönüşüm sürecine verdikleri tepkiler ile toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine verdikleri tepkilerin içeriği ve yoğunluğu arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede uluslararası sendikal örgütlerin politikalarını üç farklı perspektiften sınıflandırmak mümkündür: Çatışmacı Yaklaşım, Düzeltimci Yaklaşım ve Yararcı Görüş.

4.1 Çatışmacı Yaklaşım

Toplumsal cinsiyet ilişkilerindeki eşitsizliklerin sisteme için sorunlar nedeniyle meydana çıktığını kabul eden ve mevcut sistem içerisinde eşitsizliklerin giderilemeyeceğini ileri süren yaklaşım çatışmacı olarak ele alınmalıdır. Biyolojik farklılıkların toplumsal farklılıklara dönüştüğüne ve ortaya çıkan toplumsal cinsiyet rejiminin, kapitalizm ve ataerkilliğin doğrudan sonucu olduğuna inanılmaktadır (Acar-Savran, 2013: s. 43).

Erken dönem kapitalizmde olduğu gibi neoliberal evrede de kadınların gerek işgücü piyasasında ve diğer kamusal alanlarda gerekse özel alanda ikincilleştirildiği, edilgenleştirildiği bu süreç ataerkil-kapitalizm olarak ele alınmaktadır. Ataerkil-kapitalizm karşısında yer alan sosyalist feministlere göre, toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri sistem içerisinde giderilmez. Dünyada hegemonik iktidar anlayışı ataerkil-kapitalizmde kendisini bulmuş ve bu sürecin toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinden soyutlanması mümkün değildir (Acar-Savran, 2013: s. 45).

Toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerin, kapitalist sistem içerisinde giderilemeyeceğine dayanan uluslararası sendikal politikaları çatışmacı yaklaşım çerçevesinde ele almak gerekmektedir. Sınıf mücadelesinin toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini de ele aldığını ileri süren görüş kapsamında, sendikal mücadelenin devrimci kanallarla yapılması gerektiğine inanmak çatışmacı yaklaşımın özelliğidir. Ancak Marksist sendikacılığın ve Anarko-sendikalizme için cinsiyet körlüğü tartışmaları, çatışmacı yaklaşıma yönelik eleştiriler arasında yer almaktadır (Hartman, 2006).

4.2 Düzeltimci Yaklaşım

Kelime anlamı olarak düzeltim, var olan koşulları daha iyiye getirmek için düzeltmek, düzenlemek anlamına gelmektedir. İçinde bulunulan koşullar içerisinde olguya yönelik olumsuz sonuçların birtakım düzenlemelerle yok edilmesi veya giderilmesi amacına yönelik çabalar düzeltim anlamına gelmektedir. Fransızcadaki reformist kavramının yerine kullanılan düzeltimci, karşılaşılan sorunların sistem içerisinde çözümüne yönelik hedef ve stratejiler belirleyen kişi, grup veya örgüt olarak açıklanabilir.

Sendikacılık ile ilgili yapılan analizlerin merkezinde, 19. yüzyıldan bu yana siyasal yollarla mücadelenin sendikal hareket içindeki rolü yer almaktadır. Sendikaların önce ekonomik yollarla belirli kazanımlar elde ederek işçi sınıfının hayata tutunmasını sağlaması, ardından siyasal eylem yoluyla iktidarı ele geçirmesi Marksistlerin temel stratejileri arasında yer almaktadır (Işıklı, 2005: 391). Buna karşın Anarko-sendikalistler, ekonomik ve siyasal mücadele yerine mülkiyeti temelden reddetmekte ve tahripçi şiddet yoluyla iktidarı ele geçirmeyi hedeflemektedir (Işıklı, 2005: s. 337). Marksistler ve Anarşistler arasındaki bu temel tartışma, 1864 yılında kurulan Birinci Enternasyonal'in dağılmasını da beraberinde getirmiştir.

Devrimci tartışmalar bir yana, 19'uncü yüzyılın sonunda sendikacılığın beşiği olan İngiltere'de Fabian Cemiyeti'nin etkisiyle reformizmin ilkeleri benimsenmiştir. Webb & Webb (1897)'in siyasal demokrasinin endüstriyel alana taşınması konusundaki görüşü belirginlik kazanmıştır. Toplu pazarlık ve endüstriyel demokrasinin, sendikalar açısından merkezde yer alması 20'ncü yüzyıldaki sendikacılık anlayışına yansımış ve bu anlayış İngiltere dışındaki gelişmiş ülkelerde de farklı biçimlerde kendisini göstermeye başlamıştır.

20. yüzyılın son çeyreğine gelindiğinde ise sistem içerisindeki düzeltimler yoluyla üyelerinin ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacıyla faaliyet gösteren sendikaların uluslararası

örgütlerinde de aynı eğilimler başat nitelik kazanmıştır. Söz konusu uluslararası örgütlerin toplumsal cinsiyet ilişkilerine ve eşitsizliklere yönelik politikaları, çatışmacı yaklaşımda olduğu gibi ataerkil-kapitalizmin yıkılmasını öncüleyen bir nitelikte değil, var olan iktidar anlayışı altında çözüm arayışlarına evrilmiştir.

4.3 Yararçı Görüş

İngilizce pragmatizm sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak yararçı kavramı bu çalışmadaki sınıflandırılmada kullanılmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini gidermeye yönelik politika yetersizlikleri, ABD'nin kültürel hegemonyası altında oluşan sendikacılığın doğrudan sonucu olarak algılanmalıdır. Sendikaların bireysel yarar ilkesine göre faaliyet göstermesi, yönetim kurullarının oluşumundan, delege usullerine, örgütlenme faaliyetlerine, toplu pazarlığın ana unsurlarına ve grevlere dek geniş yelpazede etkisini göstermiştir. Amerikan tipi sendikacılığın temelinde toplu sözleşmeler yoluyla bireysel kazançların arttırılması, sendikadaki iktidar anlayışının korunması amacıyla siyasi iktidarlara ve sermaye çevreleriyle iyi ilişkiler kurulması yatmaktadır (Işıklı, 2005: s. 225). Amerikan kültürüne özgü olan pragmatizm, sendikacılığın da bu yönde şekillenmesine yol açmıştır. ABD soğuk savaş döneminde Türkiye, Latin Amerika ve Asya ülkelerinde sendikacılık alanında da kültürel hegemonyayı inşa etmek amacıyla faaliyetlerde bulunmuştur. AID⁵ yardımları, bu politikaların ana eksenini oluşturmuştur. Bu politikalarıyla ABD, birçok ülke sendikasının yapısal olarak şekillenmesinde belirleyici olmuştur (Işıklı, 2005: s. 278).

Buna göre Amerikan tipi sendikaların toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini gidermeye yönelik politikalar üretmemesi ve hegemonik erkeklik söyleminin baskın karakter taşıması yararçı görüş çerçevesinde ele alınmaktadır. Uluslararası sendikal örgütlerde de yararçı görüş perspektifinden analizlerde bulunmak mümkündür.

5. ULUSLARARASI SENDİKAL ÖRGÜTLERİN TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİNE YÖNELİK POLİTİKA(SIZLIK)LARI

Önceki bölümlerde uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politikalarının sınıflandırılması yapılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde, söz konusu örgütlerin politikaları ayrı başlıklar hâlinde değerlendirilerek, uygun bulunan anlayışlar içerisinde kategorileştirilmektedir. Kategoriler, içerik analizi ve yönetim kurulu yapıları temelinde inşa edilmektedir. Öncelikle konfederal düzeyde örgütlü olup Türkiye'deki konfederasyonların da üye olduğu ITUC üzerinde durulmakta, ardından WFTU üzerinden analiz yapılmaktadır. Türkiye'den WFTU'ya üye konfederasyonlar olmasa da 2020 yılı itibariyle DİSK'e bağlı Sosyal-İş ve Nakliyat-İş Sendikalarının, WFTU'nun işkolu düzeyinde çatısı altında kurulu bulunan TUI Enternasyonalleri'ne üyeliği söz konusudur. Diğer taraftan 1975-1980 arası dönemde DİSK'in WFTU ile yakınlaştığı bir dönem bulunmaktadır. Son olarak ise GUF'ların toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin politikaları değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını incelemek için içerik analizi yöntemi kullanılmış ve politikaların belirli kategorilerde sınıflandırılabilmesi için kodlama yapılmıştır. İçerik analizi, her bir örgütün belgelerinde yer alan temalar ve anahtar kelimeler aracılığıyla, politikaların etkisini ve kapsamını daha derinlemesine anlamayı amaçlamaktadır.

İçerik analizinde, sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını analiz etmek için üç ana kavram üzerinde yoğunlaşmıştır: eşitlik, şiddet ve katılım. Bu kavramlar, sendikal hareketlerde kadınların konumunu ve bu konumun nasıl temsil edildiğini anlamamıza yardımcı olacak temel temalar olarak belirlenmiştir. Eşitlik kavramı, kadın ve erkeklerin işgücü piyasasında eşit fırsatlara sahip olması gerektiği fikrini ifade etmektedir. Şiddet kavramı ise, cinsiyet temelli şiddetle mücadeleye yönelik sendikal politikaların kapsamını incelemeye odaklanmaktadır. Katılım ise, kadınların sendikal hareketlerdeki temsili ve karar alma süreçlerindeki yerlerini ifade etmektedir. Kodlama süreci, bu kavramlar üzerinden yapılmış ve her bir kavram için belirli alt kodlar oluşturulmuştur. Bu alt kodlar, analiz edilen metinlerdeki içerikleri daha ayrıntılı bir şekilde sınıflandırmaya olanak tanımaktadır; Eşitlik, Kadın ve erkeklerin işgücü piyasasında eşit haklara sahip olması gerektiğine dair vurguları kapsarken şiddet, kadınların işyerlerinde maruz kaldığı şiddetle mücadele için geliştirilen politikalar ve stratejileri içermektedir. Katılım ise kadınların sendikal hareketlerdeki temsil oranları, karar alma süreçlerinde etkinlikleri ve liderlik pozisyonlarına erişimine tekabül etmektedir.

Yapılan içerik analizi, ITUC ve ETUC gibi uluslararası örgütlerin, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarında eşitlik ve katılım kavramlarına büyük ölçüde odaklandığını ortaya koymuştur. ITUC'un 2019

⁵ American Institute of Development-Amerikan Kalkınma Enstitüsü

yılında yayımladığı 'Küresel Haklar İndeksi' raporunda⁶, 'kadınların eşit iş fırsatlarına sahip olmalarını sağlamak için sistematik ayrımcılıkla mücadele edilmesi gerektiği' ifade edilmiştir. Bu noktadaki, 'eşitlik' kavramının sendikal politikaların temel unsurlarından biri olarak nasıl vurgulandığını göstermektedir. ETUC'un 2020 tarihli 'Cinsiyet Eşitliği' raporunda⁷ ise, 'kadınların karar alma süreçlerinde daha fazla yer alması gerektiği' belirtilirken özellikle yönetim pozisyonlarında cinsiyet temelli açığın kapatılması önerilmiştir. Bu ifade, 'katılım' kavramının somut örneklerini sunmaktadır ve kadınların liderlik pozisyonlarına erişim hakkını savunmaktadır. Özellikle, ETUC'un politika belgelerinde kadınların işgücü piyasasında daha fazla yer alması ve sendikal hareketlerde karar alma süreçlerine katılmalarının teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

İçerik analizi, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının çoğunlukla düzeltimci bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Bu, mevcut sistemde kadınlar için eşit fırsatlar yaratılmasının hedeflendiği, ancak kapitalist ve ataerkil yapıları dönüştürmeye yönelik radikal önerilerin eksik olduğu anlamına gelmektedir. Özellikle ITUC ve ETUC gibi örgütlerin politikaları, eşitlik ve katılım kavramları üzerinden ilerlerken, sistemin köklü bir şekilde değiştirilmesine dair somut adımların genellikle yer almadığı görülmüştür. Örneğin, ITUC'un 2019 raporunda 'kadınların işgücüne katılımını artırmak için toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının genişletilmesi gerektiği' ifade edilmiştir. Bu ifade, eşitlik ve katılım kavramları arasındaki ilişkisini ve bu politikalarda sistemin sınırlı bir şekilde değiştirilmeye çalışıldığını göstermektedir.

İçerik analizi sadece kavramsal değil aynı zamanda uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarındaki vurguları da somutlaştırmaktadır. Örneğin, ITUC ve ETUC'un politikalarındaki eşitlik ve katılım vurguları, bu örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik ne kadar ileri düzeyde adımlar attığını gösterirken, aynı zamanda bu politikaların sınırlı olduğunu da gözler önüne sermektedir. Şiddet ise daha az yer bulmuş ve genellikle reformist adımların ötesine geçilmemiştir.

5.1 Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu (ITUC)

Nicel açıdan 200 milyonu aşkın üyeyi temsil kabiliyetiyle dünyanın en büyük konfederasyonu olan ITUC, 2006 yılında ICFTU ve WCL'nin birleşmesiyle kurulmuştur. ICFTU, soğuk savaş döneminden 1970'li yıllara dek ABD sendikalarının hegemonyası altında yer almıştır. WCL ise Hıristiyan sendikacılığının uluslararası örgütü olarak faaliyet göstermiştir. 1970'li yıllardan itibaren ise Avrupa sendikaları ICFTU içerisinde reformist dönüşümler yaratmıştır. Reformizm, ITUC içerisinde hâlen varlığını korumaktadır.

ITUC, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik kapsamlı politikalar geliştirmiştir. Örgütün temel stratejileri arasında, cinsiyete dayalı şiddetin önlenmesi, eşit işe eşit ücret ilkesi ve kadın işçilerin sendikal katılımının teşvik edilmesi bulunmaktadır (ITUC, 2019). ITUC'un web sayfası, raporları ve yayın organları içerik analizine tâbi tutulduğunda, örgütün toplumsal cinsiyet eşitliği konusuna fazlaca eğildiği görülmektedir. Ancak web sayfasında kadın sekmesinin haricinde toplumsal cinsiyete dayalı şiddet başlıklı bir sekme bulunmaktadır. Bu sekmede yer alan açıklamada⁸ kadınların ve erkeklerin iş yaşamında şiddet ve tacize maruz kaldıkları belirtilirken, toplumsal yaşamda ve çalışma yaşamında eşit olmayan statüler ve güç ilişkilerinin sonucu olarak kadınların taciz ve şiddete daha fazla maruz kaldıkları ifade edilmektedir. İstatistiklere göre küresel ölçekte yaklaşık 818 milyon kadının (toplam kadın nüfusunun yüzde 35'i) evlerinde veya işyerinde cinsel veya fiziksel şiddete maruz kaldıkları belirtilmektedir. ITUC, 2019 yılında ILO'nun kabul ettiği 190 sayılı sözleşmenin kabulü ve 206 sayılı tavsiye kararının uygulanması konusunda hükümetlere çağrıda bulunmaktadır. ITUC'un 2019 yılında ILO'nun 190 sayılı sözleşmesinin kabul edilmesi için yürüttüğü kampanya, toplumsal cinsiyet temelli şiddeti küresel düzeyde işyerlerinden kaldırmaya yönelik önemli bir adım olarak öne çıkmaktadır (ILO, 2019). Diğer taraftan toplumsal cinsiyete dayalı taciz ve şiddetin ortadan kaldırıldığı bir çalışma yaşamını inşa etmek amacıyla sözleşme ve tavsiye kararının uygulanmasının sağlanması, bunu başarmak için sendikal örgütlenmenin desteklenmesi ve hükümetlerin bilinçlendirilmesi konusunda hem sermaye çevrelerine hem de üye sendikalara kampanya çağrısı yapmaktadır.

ILO'nun 190 sayılı sözleşmeyi kabul etmesinde ITUC'un yıllardır yapmış olduğu çağrılarının rol oynadığını belirtmek mümkündür. ITUC, 7 Ekim 2014 tarihinden sözleşmenin kabul edildiği yıl olan 2019'un 22

⁶ <https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/2019-06-ituc-global-rights-index-2019-report-en-2.pdf> (Erişim Tarihi: 27 Kasım 2024)

⁷ https://www.etuc.org/sites/default/files/etuc_gender-ark_revised-3_2.pdf (Erişim Tarihi: 27 Kasım 2024)

⁸ ILO'nun 2019 yılında kabul ettiği cinsiyete dayalı şiddet ve taciz ile ilgili 190 sayılı sözleşmesi bu sekmede ele alınmaktadır. Açıklamanın tam metni için bkz. <https://www.ituc-csi.org/GBV?lang=en> (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2024).

Mayıs'ına dek toplumsal cinsiyete dayalı şiddet ve taciz konulu toplam 33 bildiri yayınlamıştır.⁹ Bu bildirimlerde faaliyetlerden geniş yelpazede bahsedilmiştir. ITUC bu süreçte ILO'ya ve özellikle G20 ülke hükümetlerine yönelik taleplerini de dile getirmiştir. Diğer taraftan gerek sözleşmenin kabulü öncesinde gerekse sonrasında çeşitli ülke sendikalarının ve GUF'ların toplumsal cinsiyete dayalı şiddet, taciz ve ayrımcılığın önlenmesi doğrultusundaki 90 bildiriye sayfasında paylaşmıştır¹⁰.

ITUC'un sosyal medya kanallarını ve ilgili yayın organlarını (Labour Start gibi) tanıttığı bir uzantı sayfası¹¹ üzerinden çeşitli kampanyalar organize edilmektedir. Bu kampanyalarda yine ILO'nun 190 sayılı sözleşmesinin onaylanması ve 206 sayılı tavsiye kararıyla birlikte uygulamaya konulması başı çekmektedir. Örgütlenme hak ve özgürlüklerinin tüm kadınlar için güvence altına alınması, toplumsal cinsiyet eşitliği rejimi ve adil kalkınma için bakım hizmetlerine yatırımların artırılması, kadın yöneticilerin teşvik edilmesi gibi talepler, şiddet ve tacizin önlenmesini takip etmektedir.

ITUC'un kadın başlıklı sayfasında yayınlanan bir açıklamada, kadınların işgücü piyasasına girişlerinde ve sendikalaşmasında artış yaşandığı, ancak yine de henüz beklenen düzeyde yol alınmadığı belirtilmektedir¹². ITUC'a göre kadınların kariyer beklentilerinin düşük olması, düşük vasıflı işlerde ve düşük ücret düzeylerinde istihdam edilmeleri önemli bir sorun teşkil etmektedir. ITUC, kadınların sendikalarda ve işyerlerinde karar alma süreçlerinde daha aktif rol almalarını teşvik ettiğini beyan etmektedir. ITUC'un kadın sayfasında yapılan paylaşımlara bakıldığında ise 2020 yılında sadece bir, 2019'da 3 ve 2018'de 2 paylaşım yapıldığı görülmektedir. 2006 yılından bu yana söz konusu sayfada 108 paylaşımı bulunan ITUC web sitesinde; toplumsal cinsiyete dayalı şiddet ve taciz, kadınların işgücü piyasasına dahil olmada karşılaştıkları engeller, çeşitli sektörler düzeyinde yaşanan sorunlar ve bazı ülke sendikalarının gönderileri önemli bir yer tutmaktadır.

ITUC'un temel mücadele stratejileri ve hedefleri, BM'nin 2030 yılı projeksiyonunda yer alan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne paralel bir yapı arz etmektedir. Bu hedeflerin belirlenmesinde sosyal diyalogun işçi aktörü olarak görev alan ITUC, bu hedeflere ulaşmak için gerekli önlemlerin alınmasında ve ilerlemenin izlenmesinde de sorumluluk taşımaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri içerisinde 5'inci sırada toplumsal cinsiyet eşitliği yer almaktadır. Bu hedef, her alanda toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadınların güçlendirilmesini içermektedir. Kız çocuklarının erken yaşta evlendirilmelerinin engellenmesi, çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığın önlenmesi, herkesin eşit bir biçimde siyasal katılımının sağlanması, doğum kontrolü gibi amaçlar bu hedefin çerçevesinde yer almaktadır.

Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin temel ilkelerinden biri, ülkelerde yapılacak düzenlemelerde sosyal diyalog mekanizmasının işletilmesidir. Bu hedeflerin oluşturulmasında ve izlenmesinde de sosyal diyalog mekanizmasının işletildiğini belirtmek olanaklıdır. İşçi tarafını temsil eden ITUC, bu hedeflere erişilmesi için uluslararası finans kuruluşlarına, hükümetlere ve sermaye çevrelerine çağrıda ve uyarıda bulunma yöntemlerini kullanmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği, barış ve gelişme ana başlıklarını içeren Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu'nun uygulanmasıyla ilgili raporunda¹³ ITUC, sendikaların rolünün kritik olduğuna dikkat çekmektedir. Raporda, düzenli işlere erişimde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması konusunda küresel sendika federasyonlarının faaliyetlerine atıf verilmekte ve ekonomik kalkınmanın yanında sosyal kalkınmanın da olması gerektiği vurgulanmaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin ihmal edilmesinin ekonomik kalkınmayı sekteye uğratacağı savunulmaktadır.

ITUC, Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin öncelikli olarak toplumsal cinsiyet eşitliğinin (5'inci hedef) dışında, çalışma ilişkileriyle ilgili hedeflerin tamamında toplumsal cinsiyet eşitliğine dikkat çekmektedir. Yoksulluğun önlenmesi, açlığın ortadan kaldırılması, sağlıklı gıdaya erişim, kaliteli eğitim hizmetleri, ekonomik gelişme ve düzenli (iyi) işler gibi hedeflerin hepsinde toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin vurgu yapılmaktadır. Kısacası toplumsal cinsiyet eşitliği konusu ITUC açısından yalnızca bir hedefle sınırlı tutulmamakta, 17 hedefte de eşitlik aranmaktadır.

⁹İlgili bildiri ve açıklamalara erişmek için bkz. https://www.ituc-csi.org/spip.php?page=more&id_rubrique=612&lang=en#pagination_default (Erişim Tarihi: 6 Mayıs 2024).

¹⁰Söz konusu bildirimlere erişmek için bkz. https://www.ituc-csi.org/spip.php?page=more&id_rubrique=611&lang=en&debut_default=80#pagination_default (Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2024).

¹¹ ITUC'un sosyal medyadaki kampanyalarını gösteren uzantı sayfa için bkz. <https://trello.com/b/q2I5fD3/ituc-social-media> (7 Mayıs 2024).

¹² Açıklamanın tam metni için bkz. <https://www.ituc-csi.org/women?lang=en> (Erişim Tarihi: 29 Nisan 2024).

¹³ Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu'nun Uygulanmasında Sendikaların Kritik Rolü başlıklı ITUC raporu için bkz. https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/beijing_25_report_en.pdf (Erişim Tarihi: 20 Nisan 2024).

ITUC, bir raporunda¹⁴ Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nde (özellikle çalışma yaşamına dair hedefler) toplumsal cinsiyet temelli eşitliğin önemine genişçe yer vermektedir. Yoksullukla mücadele için çalışmanın ve ILO'nun tanımladığı (decent works) düzenli işlerin yaygınlaşması gerektiğini belirten ITUC, bir numaralı hedef olan yoksulluğun önlenmesinde bu işlerin geliştirilmesinin anahtar role sahip olduğunu ifade etmektedir. Asgari geçim için gerekli ücret düzeylerinin sağlanmasında kolektif işçi haklarının toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetmesi gerektiği hatırlatılmaktadır. ILO'nun Dünya İstihdamı Sosyal Görünümü raporuna¹⁵ göre 700 milyondan fazla insan asgari geçim maliyetinin altında bir ücretle istihdam edilmektedir. Ekonomik kalkınmanın sosyal kalkınmadan soyutlanarak gerçekleştirilemeyeceğini belirten ITUC, 1 numaralı hedefe erişimin diğer hedeflerle ilintili olduğunu aktarmakta ve yoksulluk sorunun çözümünde toplumsal cinsiyetin devre dışı bırakılmayacağına inanmaktadır. ITUC ayrıca sosyal dışlanmanın karşısında sosyal içerme politikalarının güçlendirilmesi, sosyal koruma kapsamının hem riskler hem de bireyler yönünden genişletilmesi, işgücü piyasası politikalarının ve sosyal politikaların toplumsal cinsiyet temelli olarak yeniden yapılandırılması, işyeri içinde ve dışında sağlık-güvenlik tedbirlerinin artırılması, adil geçiş çerçevesinde sürdürülebilir ve kapsayıcı sanayileşmenin desteklenmesi, formel sektörde istihdamın sağlanması, örgütlenme hak ve özgürlüklerinin kadınlar ve erkekler için eşit şekilde güvence altına alınması, hükümetlerin kadın istihdamının önündeki engelleri kaldırmak için bakım hizmetlerine yatırımlarının artırılması taleplerini dile getirmektedir. Zira bakım hizmetlerine küresel ölçekte yıllık 10 trilyon dolar harcadığını ve bu rakamın küresel gayrisafi hasılanın yüzde 13'üne tekabül ettiğini vurgulayan ITUC, kadınların toplumsal cinsiyet rolleri gereği ücretsiz bakım hizmetlerinde emek sarf etmesi nedeniyle işgücü piyasasına dahil olmadığını belirtmektedir.

ITUC'un politikalarının ve kampanyalarının tamamını düzeltimci anlayışla ilişkilendirmek mümkündür. Bildirilerinin ve kampanyalarının içeriklerine bakıldığında, var olan ekonomik ve sosyal düzen içerisinde yapılacak düzenlemelerle, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına duyulan inanç açıkça görülmektedir. ITUC'un küreselleşme ve neoliberal dönüşüm sürecinde reformist bakış açısına sahip olmasına paralel bir biçimde (Erdoğan, 2006: s. 67), toplumsal cinsiyete dayalı eşitlik arayışının da aynı görüşü barındırdığı görülmektedir. Diğer yandan ITUC'un söylem ve çağrıları, en fazla merkez kapitalist ülkelerde karşılık bulmaktadır. Yarı çevre ve çevre ülkelerde ise ITUC'un lobicilik faaliyetleri, baskı aracı olarak gösterdiği girişimler yetersiz kalmaktadır. ILO'nun Sendika Özgürlüğü Komitesi'nde yer alan şikâyetlerin yoğunlaştığı ülkelerin genellikle çevre ve yarı çevre ülkelerden oluşması bu önermeyi desteklemektedir. ILO'nun diğer sözleşmelerinin uygulanmasında da merkez ülkelerin durumu görece olarak elverişli bir yapıya sahiptir. Ayrıca ITUC'un düzeltimci anlayışının yetersiz kaldığını gösteren bir başka bulgu da kendi yayın organlarından olan Equal Times gazetesidir. Gazetede özellikle toplumsal cinsiyet eşitsizliğine dayalı olarak ortaya çıkan sorunların kaynağı olan ülkelere bakıldığında, bu durum daha açık bir biçimde görülmektedir.

Son olarak ITUC'un örgütsel yapısını ele almakta yarar bulunmaktadır. Gerek Türkiye'de gerekse yurt dışında yapılan akademik araştırmalarda kadınların sendika yönetimlerine ve karar alma süreçlerine katılımları esas alınan noktalardan biri olarak göze çarpmaktadır. ITUC'un yönetim kademesinde 7 kişi görev yapmakta olup, bu kişilerden 3'ü kadın 3'ü erkektir. Örgütün genel sekreterlik makamında görev yapan Sharan Burrow, dünya sendikal hareketinde önemli bir role sahiptir. ITUC'un açıklamalarında ve kampanyalarında Burrow'un ön plana çıktığı görülmektedir. Ancak yine de 200 milyonu aşkın bir üyeyi temsil eden ITUC'tan toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki yapısal sorunlara yapısal çözüm önerileri beklenmektedir. Zira ataerkil kapitalizmin tam anlamıyla toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlayabileceği düşünülmemektedir.

5.2 Alternatif Örgütlenme Olarak WFTU ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Muamması

1945 yılından SSCB'nin dağılmasına dek sosyalist bloğun uluslararası örgütü olarak güçlü bir yapıya sahip olan WFTU, SSCB'nin dağılmasının ardından genellikle Üçüncü Dünya ülkeleriyle sınırlı bir örgütlenme yapısına sahip olmuştur. Ekonomik ve nitelik açısından zayıf durumda olan sendikaların üst örgütü olma özelliğine bürünmüştür (WFTU, 2016). "Sarı sendikacılık yerine sınıf sendikacılığı" sloganıyla hareket eden WFTU, kendisine bağlı işkolu enternasyonalleriyle birlikte uluslararası sınıf dayanışmasını örgütlenme

¹⁴ Yoksullukla Mücadele ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi başlıklı 2017 yılı rapor için bkz. https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/hlpf_2017_-_position_paper_en.pdf (Erişim Tarihi: 1 Mayıs 2024).

¹⁵Rapora erişmek için bkz. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2024).

uğraşında olduğunu beyan etmektedir.¹⁶ Ancak, uluslararası finans kuruluşları veya ILO gibi BM'nin uzmanlaşan örgütleriyle ilişkisi bulunmamaktadır. Küresel kapitalizmi emperyalizm kavramıyla ele alan WFTU, Marksist Leninist bir inancıya sahip olup, günümüzde dünya üzerinde herhangi bir eylem ve yaptırım gücüne sahip değildir.

WFTU'nun web sayfasında veya çeşitli yayın organlarında toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili herhangi bir özel başlığı bulunmamaktadır. Ana sayfasındaki haberler ve bildirimler tarandığında ise, 8 Mart¹⁷ ve 1 Mayıs günlerinde verilen dayanışma mesajları veya kendisine üye ülke sendikalardan derlenen çeşitli haberler dışında bir veriye erişilememiştir. Dolayısıyla WFTU'nun toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda duyarsız kaldığı görülmüştür. Ancak, WFTU'nun sınıfsal mücadeleye dayalı genel politikaları ve kapitalizme karşı tavrı göz önünde bulundurulduğunda, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda daha çatışmacı bir yaklaşımı benimsediği söylenebilir. Ancak çatışmacı yaklaşımı barındırdığına dair bir bulguya da erişilemediğinden, bu yorumu yapmak da hatalıdır; örgütün politikalarında, cinsiyet eşitsizliklerinin kapitalizm ve ataerki ile nasıl mücadele edileceğine dair belirgin bir strateji de görülmemektedir (Hartman, 2006). Zira sendika yöneticilerinin yararcı görüş çerçevesinde toplumsal cinsiyet ve diğer konularda açıklamalar gerçekleştirmediğini düşünmek de olanaklıdır.

2016-2020 yıllarını kapsayan eylem planına¹⁸ göz atıldığında ise 28 sayfalık bir planın içerisinde bir sayfanın üçte biri oranında olmak üzere genç, kadın ve göçmen işçilerin hakları başlığını taşıyan bir hedef yer almaktadır. Bu hedefler herkes için eşit haklar, ayrımcılığın önlenmesi, analık güvencesi ve ücret eşitsizliklerinin giderilmesi olarak belirtilmektedir. Söz konusu eylem planında toplumsal cinsiyet kavramı ise bir kez geçmekte ve o cümlede de toplumsal cinsiyetle birlikte, ırk, inanç, politik düşünce gibi nedenlerle ayrımcılığa karşı mücadele edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Örgütün başkanlar kurulu, genel sekreterlik ve sekreteryaya makamlarında yönetici pozisyonlarda görev yapan 48 kişiden 44'ü erkek, 4'ü kadın olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün bir de kadın komitesi bulunmakta, ancak ne web sayfasında ne de basında kadın komitesiyle ilgili herhangi bir faaliyete rastlanmamaktadır. WFTU'nun bölgesel ofislerindeki yönetim yapılarına ve işkolu düzeyindeki enternasyonal örgütlerine bakıldığında da başkan ve genel sekreterlerinin tamamının erkek olduğu görülmektedir. Kısacası elde edilen bulgular çerçevesinde WFTU'nun tam anlamıyla cinsiyet körü bir yapıya sahip olduğunu belirtmek mümkündür.

5.3 ETUC'un Toplumsal Cinsiyet Konusuna Eğilimi

Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (ETUC), 1973 yılında Avrupa düzeyindeki sendikal hareketi çatısı altında toplamak üzere kurulmuştur. Avrupa'daki işçilerin ekonomik ve sosyal haklarının iyileştirilmesi doğrultusunda Avrupa Parlamentosu'na yönelik girişimler, Avrupa Sosyal Şartı'nın uygulanmasının izlenmesi ve hükümetlere, sermayedarlara yönelik baskı ve lobicilik faaliyetleri, ETUC'un temel stratejileri arasında yer almaktadır. Türkiye'den DİSK, ETUC'a 1974 yılında üyelik başvurusunda bulunmuş, ancak coğrafi bölge sınırlaması nedeniyle başvuru reddedilmiştir. Ardından 1979 yılında DİSK yeniden başvurmuş, ancak 12 Eylül 1980 darbesi sonrası DİSK'in faaliyetlerinin durdurulması nedeniyle başvuru askıya alınmıştır. DİSK'e yönelik iddianamelerin asılsız çıkararak sonuçlanmasının ardından 1984 yılında DİSK'in üyeliği kabul edilmiştir. 2024 yılı itibarıyla DİSK, Türk-İş, Hak-İş ve KESK ETUC üyesidir.

ETUC, Avrupa'daki işçilerin haklarını savunan ve AB'ye yönelik lobicilik faaliyetleri yürüten bir örgüt olarak, toplumsal cinsiyet eşitliği alanında çeşitli reformlar yapmaya öncülük etmiştir. Örgüt, toplu pazarlık süreçlerinde kadınların daha aktif bir şekilde yer almasını teşvik eden ve toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak için işverenlere baskı yapmayı amaçlayan politikalar geliştirmiştir (ETUC, 2010). Ekonomik birleşmenin yanında sosyal birleşmenin de olması gerektiğini savunan ETUC, toplu pazarlık hakkının kapsamının genişletilmesi, ücretler genel düzeyinin yükseltilmesi, eğitim ve yeniden eğitim politikalarının yaygınlaştırılması, ayrımcılığın önlenmesi, serbest dolaşım olanağın işçiler açısından işlemsel hâle getirilmesi, sosyal diyalog mekanizmalarının geliştirilmesi, işçi sağlığı ve iş güvenliği politikalarının arttırılması, sosyal koruma kapsamının genişletilmesi, sendikal hakların uluslararası ölçütlerinin standart bir biçimde uygulanması, sürdürülebilir

¹⁶ WFTU'nun söz konusu söylemlerine örnek için bkz. <http://www.turkiyedireniyor.org/dunya-sendikalar-federasyonundan-sari-sendikaciliga-karsi-real-hipermarket-iscilerine-destek/> (Erişim Tarihi: 19 Nisan 2020).

¹⁷ Örneğin, 2016 yılında yayımladığı mesajda, kadın işçilerin haklarını savunmak adına ulusal ve uluslararası mücadeleye vurgu yapılmış olsa da, bu söylemler somut politikalarla desteklenmemiştir (WFTU, 2016).

¹⁸Bahsedilen aksiyon planına erişmek için bkz. http://www.wftucentral.org/download/documents/documents%20en/Platform_2016-2020_EN_web.pdf

kalkınma hedeflerinin Avrupa genelinde benimsenmesi gibi hedeflerin yanında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması amacıyla taşımaktadır. ETUC, yukarıda sayılan tüm hedeflerde toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı politikalar geliştirilmesi gerektiğine inanmaktadır.

ETUC, 2007 yılının Mayıs ayında Sevilla’da düzenlenen 11. Kongresi’nde Avrupalı işçiler için “atağa geçme” taahhüdü ile bir manifesto yayınlamış ve beş temel alanı ön plana çıkarmıştır. Hedefler; Avrupa işgücü piyasası, sosyal diyalog, toplu pazarlık ve işçi katılımı, Avrupa’da daha iyi ekonomik, sosyal ve çevresel yönetim, daha güçlü bir Avrupa Birliği, daha güçlü sendikalar ve daha güçlü bir ETUC olarak ifade edilmiştir. Toplumsal cinsiyet eşitliği, doğrudan hedefler arasında gösterilmese de sonuç raporunda kadın-erkek eşitliği önemli bir yer işgal etmiştir (ETUC, 2010: s. 26). Avrupa’da kadın istihdamında 2000’li yıllardan itibaren artış yaşandığını kaydeden ETUC, bu kongre ile her dört yılda bir kadın istihdamı, kadınların eğitime ve özel olarak yükseköğretim kurumlarına kayıtları ve kadınların sendikal örgütlenmedeki payını araştırmayı kabul etmiştir. ETUC, üye örgütleri olan ulusal konfederasyonlarda kadın temsiliyetinin artırılması doğrultusunda “kadın açıklarının kapatılması” başlıklı bir direktif yayınlamıştır (ETUC, 2010: s. 27).

2019 yılında yapılan araştırmaya¹⁹ göre Avrupa nüfusunun yüzde 50’den fazlasının ve üyelerinin yüzde 45’inin kadınlardan oluştuğunu belirten ETUC, programında işgücü piyasasında ve genel olarak toplumsal yaşamda kadınlarla erkekler arasındaki eşitliği sağlamayı destekleyeceğini ifade etmektedir. Paris’te kabul edilen ve 2015-2019 yıllarını kapsayan programında cinsiyet eşitliğini tüm politikalarına yayma, kadınlar ve erkekler arasında eşit işe eşit ücret için mücadele verilmesi için eylemde bulunma, karar organlarında cinsiyete dayalı farklılığın tamamen ortadan kaldırılması, iş-yaşam dengesinin sağlanması için çaba gösterilmesi, erkeklerin ve kadınların eşit biçimde iş, aile ve özel hayatının kolaylaştırılması için çaba sarf edilmesi, aile içi ve işyerindeki şiddet ve tacizin önlenmesi için mücadele verilmesi ilkelerini benimsemiştir. ETUC (2019), burada sayılan eşitsizlikleri gidermek amacıyla AB düzeyinde ‘Eşit Ücret Direktifi’, ‘Ebeveyn İzni Direktifi’ ve ‘Hamile İşçiler Direktifi’ gibi yasal düzenlemelerin uygulanmasını da ayrıca desteklemektedir.

Kadın ve erkekleri etkileyen tüm politika, hedef ve eylemlerin etkisini ölçmek ve bu politikaların cinsiyet eşitliğini azami dereceye yükseltmeyi sağlamak amacıyla, Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Ana Politika ve Programlara Dahil Edilmesi Şartını benimsemiştir. Buna göre “esnek çalışma modelleri ve benzeri tüm önerilerde cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılması, kadınların komite ve toplu pazarlık birimlerine katılımının teşvik edilmesi, müzakerecilerin cinsiyet eşitliği konusunda eğitilmesi, tüm konularda toplumsal cinsiyet bakış açısının benimsenmesi, hedeflerin kullanılması ve iş değerlendirilme programlarının gözden geçirilmesiyle cinsiyet arası ücret farkının kapatılması için çalışılması” prensipleri kabul edilmiştir (ETUC, 2010: s. 28).

Yapılan anket çalışmalarında Avrupa’daki üyelerin yüzde 95’inin toplumsal cinsiyet eşitliğini tüzüklerine ve ana politika-programlarına dahil ettiği tespit edilmiş, ancak sadece üçte birinin tüm politikalarını bu doğrultuda gözden geçirdiği belirlenmiştir (ETUC, 2010: s. 28). Buradan hareketle ETUC’un amacının, toplumsal cinsiyet eşitliğinin prosedürel düzeyde kalmasının yanında fiili olarak da örgütlerin faaliyetlerine ve yapılarına yansıtılması olduğunu çıkarmak mümkündür.

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için ETUC’un üye sendikalara yönelik önerdiği ana politikaları şu başlıklar altında toplamak olanaklıdır: Ücret eşitsizliklerinin ortadan kaldırılması, esnek çalışma düzenlemelerinin getirilmesi, çocuk bakım olanaklarının geliştirilmesi gibi kadın işçileri ilgilendiren konularda ulusal mevzuatın geliştirilmesi için hükümetlere, işyerlerinde ise toplu sözleşme süreçlerinde işverenlere yönelik baskılar yapmak. Sendika politika ve yapılarında cinsiyet eşitliğinin sağlanması: Toplu pazarlık müzakerelerinde eşit oranda temsil, tüzük ve diğer sendikal belgelerde toplumsal cinsiyet eşitliğinin ana politikalara dâhil edilmesi vs. İşveren olarak sendika yönetim kurullarının, işe alımlardan ücret, terfi ve işten ayrılma/çıkarılmaya kadar tüm süreçlerde ayrımcılık yapmaması, esnek çalışma uygulamalarıyla kadınların çalışma yaşamından kopmamasını sağlayacak düzenlemeleri hayata geçirmesi.

ETUC, kadın-erkek eşitliğinin sağlanması anlamında somut öneriler getirmektedir. Ancak kanımızca bu önerilerin hayata geçirilmesinde AB ülkelerinin koşulları daha elverişlidir. Zira esnek çalışma uygulamasının Türkiye gibi küresel iş bölümünde çokuluslu sermayeye bağlı ülkeler açısından sömürüyü yeniden ürettiğini belirtmekte yarar bulunmaktadır. ETUC, kadınlar için ekonomik bağımsızlığın teşvik edilmesi ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik AB mevzuatı ve şirket kurullarında cinsiyet dengesizliklerini ele alan bir direktif için lobicilik faaliyetleri yapmaktadır. AB düzeyindeki işverenlere toplumsal cinsiyet eşitliği

¹⁹ Araştırma verilerine erişmek için bkz. <https://www.etuc.org/en/issue/gender-equality> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2024).

konusunda baskıda bulunmak üzere çeşitli platformlarda işlev görmektedir. AB Fırsat Eşitliği Danışma Komitesi, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Uzmanlar Forumu ve Avrupa Kadın Lobisi bu platformlar arasındadır.

ETUC'un AB düzeyinde kabul edilen anlaşmalar ve direktifler konusunda da faaliyetleri bulunmaktadır. Eşit Ücret Direktifi, Hamile İşçiler Direktifi, Avrupa işveren örgütleriyle imzalanan ebeveyn izinleri ilgili anlaşmalar ve Ebeveyn İzni direktifi, Eşit Muamele Direktifi, ETUC'un somut olarak sonuçlarını gösteren belgelerdir (ETUC, 2010: s. 30-31). AB, 1975 yılından bu yana eşit ücret politikasıyla ilgili rapor yayınlamaktadır. 2020 yılında yayınlanan rapora göre, saatlik bazda erkeklerin elde ettikleri ücret ortalaması kadınlarınkine göre %16 daha fazla tespit edilmiştir. Oransal olarak en büyük farklılık yüzde 27 ile Estonya'da görülürken, Romanya'da bu oran yüzde 8 olarak göze çarpmaktadır. Bu veriler üzerinde değerlendirme yapan ETUC²⁰, kadınların erkeklerle aynı ücreti alması durumunda kadınların yoksulluk oranının yarıya ineceğini ve 2 buçuk milyon çocuğun yoksulluktan kurtulacağını ileri sürmektedir. Eşit işe eşit ücret konusundaki talepler, ETUC'un toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının ana eksenini oluşturmaktadır.

Endüstri 4.0 tartışmalarının odak noktasında yer alan yapay zekânın emek sürecine etkileri, ETUC'un toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının ilgi alanına da girmektedir.²¹ Söz konusu raporda işe alımlarda, terfilerde ve insan kaynakları uygulamalarında yapay zekânın kullanılması sürecinde cinsiyete dayalı ayrımcılığın sürdürülmesi riskinden söz edilmektedir. ETUC, bu riskin bertaraf edilmesi amacıyla yapay zekânın endüstri ilişkilerine entegrasyonu sürecine sendikaların dahil edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Toplu iş sözleşmelerinde sendikaların bu konuya daha fazla eğilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca yapay zekânın insan kaynakları yönetimi alanında kullanılmasından önce işçilerin konuyla ilgili detaylı bir eğitime tâbi tutulması gerektiği düşünülmektedir. ETUC'un toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki politikaları ve yayınları, ITUC'un öncüsü niteliğini taşımaktadır. Her iki örgüt de düzeltimci yaklaşım çerçevesinde politikalar üretse de ETUC, ITUC'tan daha somut adımlar atmaktadır. Diğer taraftan Avrupa sosyal diyalog mekanizmasının daha işlevsel olması, Avrupa Birliği'nin ekonomik birlik yanında sosyal birliği de içermesi nedeniyle oldukça doğal karşılanmalıdır. Diğer yandan Avrupa bölgesinde yer alan gelişmiş ülke sendikalarının, dünya sendikacılık tarihindeki köklü zemininin, 21'inci yüzyıla gelindiğinde toplumsal cinsiyet eşitliği gibi politikalara yansımaları belirtmek de mümkündür.

Diğer taraftan gerek ETUC gerekse Avrupa bölgesinde faaliyet gösteren sanayi federasyonlarının toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını kadın sorununa indirmediği görülmektedir. Söz konusu örgütler LGBT bireylerin yaşamakta olduğu ayrımcılık, sosyal dışlanma ve fırsat eşitsizliği sorunlarını da gündemine almaktadır. Ancak yine de bu söylemler, basın bildirimlerine yansımakla birlikte, somut sonuçların alınıp alınmadığının ampirik bulgularla desteklenmesi gerekmektedir. ETUC, tüzüğünde kadınlar ve erkekler arasında eşit fırsatların ve eşit muamelenin tesis edilmesini temel eylem planı olarak benimsemektedir. Bu çerçevede sekretaryasında cinsiyet eşitliğini merkeze almaktadır. Sekretaryada en az iki kadın bulunması öngörülmektedir. 1975 yılında Kadın Komitesi kurmuş olan ETUC'un başkanı erkek olmakla birlikte, icra komitesinde bulunan 6 üyeden 3'ü kadın, 3'ü de erkektir. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin tüm ETUC faaliyetlerine yansımaları ilkesini benimseyen örgüt, uzman personel arasında da kadın-erkek eşitliğini sağlamayı hedeflemektedir (ETUC, 2010: s. 29). Sayısal bir oranlama örgütün toplumsal cinsiyet eşitliğini sağladığını tam olarak göstermese de diğer birçok uluslararası sendikal örgüte göre bu konuda önemli yol kat etmiş bir örgütsel yapı olduğunu belirlemek gerekmektedir. Diğer taraftan ETUC'un sendikal eğitimleri organize ettiği ETUI'nin de toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili raporları ve eğitimleri bulunmaktadır.

5.4 GUF'ların ve Bölgesel Sanayi Federasyonlarının Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikaları

İşkolları esasına göre üyeleri bulunan GUF'ların temeli 1889 yılından itibaren kurulmuş olan Uluslararası Meslek Sekreterlikleri'ne dayanmaktadır. Bu örgütler, işçi sınıfının işkolu düzeyindeki uluslararasılaşmasını sağlamaktadır. 1980'li yıllardan itibaren çokuluslu şirketlerin çalışma ilişkilerinde kazandığı önem, GUF'ların rolünün küreselleşme sürecinde sosyal diyalog aktörü olmasına yol açmıştır. GUF'lar, çokuluslu şirketlerle yapılan küresel çerçeve sözleşmeler aracılığıyla toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak adına çeşitli politikalar uygulamaktadır. Ancak bu çerçeve sözleşmeler bağlayıcı nitelikte olmadıktan, bu sözleşmelerin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda somut bir değişim yaratma güçleri sınırlıdır (GUF, 2020).

²⁰ ETUC'un ilgili raporunun tam metni için bkz. <https://www.etuc.org/en/publication/gender-pay-gap-end-secrecy> (Erişim Tarihi: 30 Mart 2024).

²¹ ETUC'un yapay zekâ ve toplumsal cinsiyet ilişkisini ele alan raporu için bkz. <https://www.etuc.org/en/publication/artificial-intelligence-will-it-make-bias-against-women-worse> (Erişim Tarihi: 20 Şubat 2024).

9 farklı işkolunda faaliyet gösteren GUF'lar, sermayenin küreselleşmesi karşısında emeğin küreselleşmesinin somut örgütleri olarak belirtilmektedir. Bu görüş, yeni enternasyonalizm söylemine dayanmaktadır. Ancak bu sınıflandırma, GUF'ların toplumsal cinsiyet politikaları çerçevesinde bir analiz sunmamaktadır. GUF'ların temel işlevleri kendisini küresel çerçeve sözleşmeler, küresel endüstriyel eylemler ve dayanışma kampanyaları olarak göstermektedir. Üye sendikalar ve çokuluslu sermaye açısından bağlayıcılığı bulunmayan küresel çerçeve sözleşmeler, yol haritası sunmakta ve endüstri ilişkilerinin temelleri olan toplu pazarlık ve grevin yolunu açmaktadır. Dolayısıyla küresel çerçeve sözleşmeler düzenleyici değil, kurucu bir işleve sahiptir. Toplu pazarlık yoluyla sendikaların üyelerinin örgütlenme hak ve özgürlüklerini güvence altına alma ve ILO'nun 8 temel sözleşmesindeki ilkelerin uygulanabilirliğini sağlama misyonunu taşımaktadır. GUF'lar bu faaliyetleri dışında dayanışma kampanyaları²² ve açıklamalar yapmaktadır. Kampanyalar maddi temelli olabilmekle birlikte, ulusal mevzuatlarda bir reform yaptırma gücü söz konusu olmamaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik olarak da GUF'ların söylemleri bulunmakla beraber, hükümetler üzerinde bir baskı gücü bulunmamaktadır. Ancak kadın komiteleri aracılığıyla üye sendikalara toplu sözleşme süreçlerinde cinsiyet eşitliğinin sağlanması doğrultusunda seminerler verilmektedir. Örneğin, Eğitim Enternasyonli (Education International) gibi bazı GUF'lar, üye sendikalara yönelik toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri düzenleyerek kadınların sendikal katılımını artırmayı hedeflemektedir. Diğer taraftan 8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü ve 17 Mayıs Uluslararası Homofobi, Bifobi ve Transfobi ile Mücadele Günü'nde basın açıklamaları yapılmaktadır (GUF, 2019). GUF'ların tüm faaliyetleri göz önüne alındığında toplumsal cinsiyete dayalı bir uluslararası sendikacılık tasniflendirilmesi yapılacak olursa, yararçı görüşün daha ağır bastığını ileri sürmek mümkündür.

6. SONUÇ

Bu çalışma, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarına yönelik yaklaşımlarını ele alarak, bu örgütlerin küresel ölçekte toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ne ölçüde dönüştürebildiğini değerlendirmiştir. Araştırmanın bulguları, ITUC, WFTU, ETUC ve GUF gibi başlıca uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği sağlama konusunda belirli adımlar atmasına karşın, bu çabaların büyük ölçüde sınırlı ve sistem içinde reformlarla sınırlı kaldığını göstermektedir. Özellikle ITUC ve ETUC gibi örgütler, cinsiyet temelli ayrımcılıkla mücadele kampanyaları, eşit işe eşit ücret prensibi, kadınların sendikal katılımının artırılması gibi hedefleri gerçekleştirmek için çeşitli politikalar geliştirmiştir. Ancak bu örgütlerin, mevcut kapitalist düzen içerisinde kalmaya yönelik düzeltimci yaklaşımları, bu politikaların etkisini sınırlamaktadır. Örneğin, ITUC'un, ILO'nun 190 sayılı sözleşmesini desteklemesi ve uygulamaya yönelik çağrılar yapması önemli bir adım olarak değerlendirilse de cinsiyet eşitsizliğini yaratan daha derin yapısal sorunların çözümünde yetersiz kalmaktadır. Bu durum, kapitalist sistemin kendisine içkin olan ataerkil dinamiklerin, sendikal politikalarla ancak sınırlı bir biçimde dönüştürülebileceğini göstermektedir. Öte yandan, WFTU'nun toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda ciddi bir politika geliştirmemesi, örgütün sınıfsal mücadelesi çerçevesinde kadınların maruz kaldığı özgül sorunları göz ardı ettiğine işaret etmektedir. WFTU, kendisini sınıf sendikacılığı ve anti-empyralist bir perspektifle tanımlasa da, bu yaklaşımı kadın işçilere özgü sorunlara yeterince eğilmeyi engellemektedir. Böylelikle, WFTU'nun toplumsal cinsiyet eşitliğini ihmal etmesi, ataerkil kapitalizme karşı radikal bir pozisyon almasına rağmen, cinsiyet eşitsizliğini yeniden üreten bir yapı haline gelmesine neden olmaktadır. Bu durum, WFTU'nun cinsiyet körü yapısının, ataerkil kapitalizme karşı verdiği mücadelede bir açmaz yarattığını göstermektedir. GUF'lar ise yararçı bir perspektif benimseyerek küresel çerçeve sözleşmelerle cinsiyet eşitliğini sağlama yönünde bazı girişimlerde bulunmaktadır. Ancak, bu çerçeve sözleşmelerin bağlayıcılıkları sınırlıdır ve genellikle çokuluslu şirketlerin baskın olduğu işkolu düzeyindeki toplumsal cinsiyet eşitliği taleplerini tam anlamıyla karşılayamamaktadır. GUF'ların faaliyetlerinin çoğu, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik taleplerin yerine getirilmesini sağlamaktan ziyade, sembolik düzeyde kalmaktadır. Bu durum, GUF'ların toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik stratejilerinin etkisizliğini ve mevcut sistem içinde cinsiyet eşitsizliklerini dönüştürme kapasitelerinin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Bulgular, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik çabalarının, küresel kapitalist sistemle uyumlu bir reformist perspektifte sıkışıp kaldığını ortaya koymaktadır. Bu sınırlılık, kapitalist sistemin ve ataerkilliğin bir arada işlediği mevcut düzende, kadın işçilerin gerçek anlamda güçlenmesini

²² Industriall küresel ve Avrupa örgütlerinin Türkiye'deki Flormar direnişi sırasında vermiş oldukları dayanışma mesajları, dış ülke sendika merkezlerine örgütlenme hakkında bilgilendirmeler yapması ve Türkiye'deki eylemci işçilere gerçekleştirilen ziyaretleri bu faaliyetler kapsamında ele almak mümkündür (Kıdak, 2018).

engellemektedir. Çalışmanın sınıflandırması, ITUC ve ETUC gibi örgütlerin düzeltimci bir yaklaşımla mevcut yapıyı koruyarak sorunları çözmeye çalıştığını, WFTU'nun ise toplumsal cinsiyet politikaları açısından bir politikasızlık durumu sergilediğini ve GUF'ların yararçı bir perspektifle sembolik adımlar attığını göstermektedir. Bu sınıflandırma, uluslararası sendikal hareketin toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini ortadan kaldırmada yetersiz kaldığını ve cinsiyet eşitliği mücadelesinin daha radikal bir dönüşüme ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitsizliğine karşı daha etkin politikalar geliştirebilmesi için öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Radikal Dönüşüm ve Yapısal Değişim Gereksinimi: Sendikal örgütler, yalnızca sistem içinde düzeltme yapmak yerine, cinsiyet eşitsizliğini üreten yapısal dinamiklere yönelik daha radikal bir duruş sergilemelidir. Ataerkil kapitalizmin yarattığı eşitsizliklere karşı devrimci nitelikte bir sınıf mücadelesi, cinsiyet eşitliğini sağlamak için gereklidir (Acar-Savran, 2013).

Kadınların Sendika Yönetiminde Temsili: Kadınların sendikal örgütlerde karar alma süreçlerine daha fazla katılmasının teşvik edilmesi, sendikaların cinsiyet eşitliği politikalarını güçlendirecektir. Özellikle WFTU gibi örgütlerin bu konuda adımlar atarak, cinsiyet körü yapılarını dönüştürmeleri gerekmektedir (ETUC, 2019).

Ulusal ve Bölgesel Farkındalık Çalışmaları: Yararçı bir perspektifte kalan GUF'ların, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda yalnızca sembolik kampanyalarla yetinmeyip, yarı çevre ve çevre ülkelerde kadın işçilerin sendikal katılımını artırmak için daha somut projeler geliştirmesi gereklidir.

Bu öneriler doğrultusunda, uluslararası sendikal örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki yaklaşımlarını dönüştürmesi ve gerçek anlamda eşitlik sağlama yolunda etkili adımlar atması mümkündür. Mevcut kapitalist düzenle sınırlı kalan düzeltimci ve yararçı politikaların ötesine geçerek, ataerkil kapitalizmin sistematik yapısına karşı daha güçlü bir direniş geliştirilmesi gerektiği açıktır. Sendikal hareketin, yalnızca sınıfsal eşitsizliklere değil, aynı zamanda cinsiyet temelli ayrımcılığa karşı da daha kararlı bir mücadele yürütmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması adına kritik bir önem taşımaktadır.

Uluslararası sendikal hareketin toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politikaları gelişmekte ve dönüşmektedir. 2000'li yıllardan itibaren Avrupa'da kadın istihdamında ve sendikalaşmasında yaşanan artışın sendikal alana ve özellikle uluslararası sendikal örgütlere yansıdığını belirtmek mümkündür. Uluslararası örgütlerde hem örgüt yapısı hem de örgütün politikaları açısından toplumsal cinsiyete duyarlı yapılar örülmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik politikaların başında uluslararası finans kuruluşları, G20 hükümetleri, BM, OECD, BM'nin uzman kuruluşları arasında yer alan ILO gibi birçok küresel örgüte; küresel sermayeye ve hükümlere yönelik çağrılar ve talepler gelmektedir. Baskı ve lobicilik faaliyetlerinin dışında, sendikaların ana politikalarının belirlenmesinde de üyelere yönelik çağrılar yapılmaktadır. Tüm bu politikalar ülkelerin küresel iş bölümü içerisindeki rollerine göre farklı şekillerde etki göstermekte veya hiçbir etki göstermemektedir.

Uluslararası örgütlerin politikalarını toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı olarak sınıflandırmayı amaçlayan bu araştırma sonucunda, ele alınan örgütleri kabaca şu şekilde sınıflandırmak mümkündür: ITUC, düzeltimci yaklaşım içinde yer alırken, WFTU, politikasızlık örneği sergilemektedir. WFTU'nun genel söylemleri üzerinden bir çatışmacı yaklaşım kabul edilmesi doğru değildir çünkü çatışmacı yaklaşım çerçevesinde bir bulguya da rastlanmamıştır. ETUC, düzeltimci yaklaşıma uygun düşerken, GUF'lar ise yararçı yaklaşıma dâhildir. Ancak bu sınıflandırmanın örgütlerin topyekûn bir kalıba oturtulmasını amaçlamadığı, "politikalarının" genel olarak sınıflandırıldığı ve esnek bir geçişkenliğin söz konusu olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Örneğin ITUC, düzeltimci yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmektedir, ancak bazı politikalarının yararçı görüş çerçevesinde değerlendirilmesi de olanaklıdır. Veya yararçı görüş çerçevesinde ele alınan GUF'ların düzeltimci yaklaşım çerçevesinde daha makro düzenleme taleplerinde bulunması oldukça doğal karşılanmalıdır. Ancak etkileri ve sonuçları itibarıyla değerlendirildiğinde; uluslararası sendikal hareketin mevcut sistem içerisinde çözüm arayışında olduğunu, düzeltimci yaklaşımın ağır bastığını ve kapitalizmin patriarka ile değerlendirilerek sınıfsal mücadele ile toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesinin devrimci anlamda birleştirilmediğini söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

- Acar-Savran, G. (2004). *Beden emek tarih*. İstanbul: Kanat.
- Benson, J. & Griffin, G. (1988). Gender differences in union attitudes, participation and priorities. *Journal of Industrial Relations*. 30, 203 - 214.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bryson, A. Dale-Olsen, H. & Nergaard, K. (2019). Gender differences in the union wage premium? A comparative case study. *European Journal of Industrial Relations*. 26, 173 - 190.
- Connell, R. (1987). *Toplumsal cinsiyet ve iktidar*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Cooper, R. (2012). The gender gap in union leadership in Australia: a qualitative study. *Journal of Industrial Relations*. 54, 131 - 146.
- Çelik, A. (2015). *Vesayetden siyasete Türkiye’de sendikacılık (1946-1967)*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Dickens, L. (2000). Collective bargaining and the promotion of gender equality at work: opportunities and challenges for trade unions, *European Review of Labour and Research*. 6(2), 193-208.
- Erdoğan, S. (2006). *Küreselleşme sürecinde uluslararası sendikacılık*. Ankara: İmge Kitabevi.
- ETUC. (2010). *ETUC toplumsal cinsiyet raporu*, Brüksel: ETUC Yayınları.
- ETUC. (2019). *ETUC Avrupa işçi hakları ve toplumsal cinsiyet eşitliği raporu*, Brüksel: ETUC Yayınları.
- Fiorito, J. & Greer, C. (1986). Gender differences in union membership, preferences, and beliefs. *Journal of Labor Research*. 7, 145-164.
- Ghigliani, P. (2005). International trade unionism in a globalizing world: a case study of new labour internationalism. *Economic and Industrial Democracy*. 26(3), 359-382.
- Güler, C. (2016). *Dünden bugüne uluslararası sendikal hareket: yeni arayışlar ve sendikal stratejiler*. İstanbul: Nota Bene Yayınları.
- GUF. (2019). *GUF kadın ve lgbt+ çalışmaları raporu*. Londra: GUF Yayınları.
- GUF. (2020). *GUF küresel çerçeve sözleşmeleri ve toplumsal cinsiyet politikaları*. Londra: GUF Yayınları.
- Hartman, H. (2006). *Marksisizmle feminizmin mutsuz evliliği*. İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Hyman, R. (2001). *Understanding European trade unionism: between market, class and Society*. London: Sage Pub.
- Hyman, R. (2005). Shifting dynamics in international trade unionism: agitation, organisation, bureaucracy, diplomacy. *Labor History*. 46(2), 137-154.
- Işıklı, A. (2003). *Gerçek örgütlenme: sendikacılık*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Işıklı, A. (2005). *Sendikacılık ve siyaset*, Ankara: İmge Kitabevi.
- ITUC (2019). *Toplumsal cinsiyete dayalı şiddet ve taciz raporu*. Brüksel: ITUC Yayınları.
- ITUC (2020). *Sürdürülebilir kalkınma hedefleri raporu ve toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları*. Brüksel: ITUC Yayınları.
- Koç, Y. (2005). *Batılı işçi sömürüye ortak*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lurie, L. (2014). Do unions promote gender equality?. *Labor: Personnel Economics eJournal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2363073>.
- McIntosh, M. (1981). Feminism and social policy. *Critical Social Policy*. 1 (1), 32-42.
- Munck, R. (2003). *Emeğin yeni dünyası*. İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Munro, A. (2001). A feminist trade union agenda? the continued significance of class, gender and race. *Gender, Work and Organization*, 8(4), 454-471.
- Okumu, E. Nadome, E. & Chepkong’a, M. (2021). Labour Union Leadership and Gender Equality Challenges: Evidence from Kenya’s Electrical Traders and Allied Workers Union. , 44. <https://doi.org/10.25159/2664-3731/7249>.
- Ramsay, H. (1997). Solidarity at last? international trade unionism approaching the millennium. *Economic and Industrial Democracy*. 18(4), 503-537.
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sancar, S. (2009). *Erkeklik imkânsız iktidar*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Santos, M. Cerqueira, C. & Cruz, R. (2020). Gender asymmetries in Portuguese trade unions: The case of the CGTP-IN. *European Journal of Women's Studies*. 29, 54 - 71.
- Talas, C. (1967). *Sosyal politika, sosyal politikaya giriş ve tarihsel gelişim*, 3. Baskı, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Toksöz, G. (1994), Kadın çalışanlar ve sendikal katılım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 49(3), 439-454.
- Toksöz, G. & Erdoğan, S. (1998). *Sendikacı kadın kimliği*. Ankara: İmge Kitabevi.

- Urhan, B. (2009). Görünmezlerin görünür olma mücadeleleri: çalışan kadın örgütlenmeleri. *Çalışma ve Toplum*, 2(21), 83-110.
- Urhan, B. (2014). *Sendikasıız kadınlar, kadınsız sendikalar: sendika-kadın ilişkisinde görülen sorun alanlarını belirlemeye yönelik bir araştırma*. İstanbul: Kadınlarla Dayanışma Vakfı.
- Waterman, P. (2001). *Globalization, social movements, and the new internationalism*. Washington: A&C Black.
- Webb, S. & Webb, B. (1897). *Industrial democracy*. London: Kelley.
- Ward, K. (2022). Gender regimes and Cambodian labor unions. *Gender & Society*. 36, 578 - 601.
- WFTU (2016). *8 mart dünya kadınlar günü mesajı*. Atina: WFTU Yayınları.

ÇALIŞMANIN ETİK İZİNİ

Bu çalışma bir teorik makale olup, araştırma sürecinde, insan denekler üzerinde doğrudan bir deney veya müdahale yapılmamış, kişisel veriler toplanmamış veya mevcut kişisel veriler üzerinde işlem yapılmamıştır. Ayrıca, hayvan denekler kullanılmamış ve çevresel müdahalelerde bulunulmamıştır. Bu nedenle, ilgili yasal düzenlemeler ve etik kurallar çerçevesinde, çalışmamız etik kurul izni gerektirmemektedir. Tüm süreçler, ilgili mevzuat ve yönergeler doğrultusunda etik kurallara uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANLARI

Çalışma tek yazarlı olup, tüm çalışma yazar tarafından yapılmıştır.

ÇATIŞMA BEYANI

Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

TEŞEKKÜR

Katkı, destek ve önerileri için Erkan Kıdak'a teşekkürü borç bilirim.

EXTENDED SUMMARY

This study examines the gender equality policies of international trade union organisations, with a particular focus on how these policies address gender-based disparities in the labour market. The persistence of gender inequality in labour force participation, remuneration and representation in decision-making roles represents a significant global challenge. These disparities are embedded in patriarchal and capitalist structures, which limit women's agency in economic and social spheres. International trade unions therefore have a crucial role to play in advocating for equality within the workforce. This study classifies the methods employed by major international trade unions in pursuit of gender equality and assesses the efficacy and constraints of these policies in confronting structural inequalities.

The principal aim of this study is to analyse and classify the gender equality approaches of major international trade union organisations. The study employs content analysis of reports, websites, and social media communications to examine the gender policies of the International Trade Union Confederation (ITUC), the World Federation of Trade Unions (WFTU), the European Trade Union Confederation (ETUC), and Global Union Federations (GUFs). The organisations in question represent a variety of ideological and geographical frameworks, thereby allowing for a comparative perspective on the ways in which gender equality policies vary across union types and regional contexts. The central questions that guide this study are as follows: how do international trade unions structure their gender equality policies? To what extent do these policies challenge patriarchal capitalism? Are there significant differences between these organisations in their approach to gender equality? This study utilizes content analysis to review and interpret the gender equality policies promoted by the selected international trade unions. Reports, official publications, and digital content on gender equality initiatives were examined to classify each organization's approach as corrective, conflict-driven, or utilitarian. Corrective approaches seek to make incremental changes within the existing system, whereas conflict-driven approaches aim to challenge patriarchal and capitalist structures more radically. Utilitarian approaches, in contrast, focus on symbolic gestures without a deeper structural commitment. This classification framework allows for a nuanced analysis of each organization's strategy and highlights whether they are adequately addressing the root causes of gender inequality.

The analysis demonstrates that although a considerable number of international trade unions have implemented some form of gender equality policy, these endeavours are predominantly constrained by a corrective framework that strives for only incremental change within the existing capitalist system. For example, the International Trade Union Confederation (ITUC) and the European Trade Union Confederation (ETUC) have implemented several initiatives with the objective of improving gender equality within the workforce. These include campaigns against gender-based violence and advocacy for equal pay. The International Trade Union Confederation's (ITUC) endorsement of the International Labour Organization's (ILO) Convention 190, which addresses violence and harassment in the workplace, represents a significant advancement in the effort to address gender discrimination. Nevertheless, the corrective approach adopted by ITUC fails to address the underlying structural issues that perpetuate gender inequality. These include the exploitation of female labour under capitalist systems and the perpetuation of gender roles through patriarchal norms.

In contrast, the WFTU represents a different case, as its ideological roots in class struggle give priority to anti-imperialism and socialism over gender-specific issues. While the WFTU does occasionally address gender-related topics, such as issuing statements of solidarity on International Women's Day, it lacks a dedicated gender equality policy. This approach reflects an ideological conflict within WFTU, as the focus on class struggle often overshadows gender-specific issues. Consequently, WFTU's conflict-driven approach may potentially challenge capitalist structures, but it remains limited in addressing gender inequality comprehensively.

Global Union Federations (GUFs), which represent sector-specific unions on a global scale, adopt a largely utilitarian approach. Despite the fact that GUFs have entered into global framework agreements (GFAs) with multinational companies that include commitments to gender equality, these agreements lack enforceable mechanisms, which has resulted in a limited impact. The symbolic nature of these initiatives, such as the issuance of statements on International Women's Day, serves to illustrate the limitations of utilitarian approaches in effecting tangible change. While GUFs may serve to raise awareness of gender

issues, their limited influence within multinational corporations demonstrates the difficulty of achieving meaningful gender equality through non-binding agreements.

The findings indicate that international trade union organisations are constrained by their respective ideological frameworks and institutional structures, which frequently restrict the transformative potential of their gender equality initiatives. The corrective approach adopted by the ITUC and ETUC reflects a reformist orientation, seeking incremental change rather than systemic transformation. While these policies have had some success in raising awareness and advocating for gender equality, they ultimately fail to challenge the patriarchal and capitalist foundations of gender inequality. Similarly, WFTU's conflict-driven stance, while ideologically aligned with anti-capitalist principles, lacks a coherent policy on gender equality. This reveals an ideological gap between class struggle and gender advocacy. The utilitarian approach of GUFs serves to further illustrate the limitations of symbolic gestures in the absence of enforceable mechanisms. Indeed, the agreements that these organisations have reached with multinational corporations do little to address the structural inequalities that persist.

The study emphasises the necessity for a more radical and transformative approach to gender equality within the trade union movement. To effectively address gender inequality, trade unions must move beyond reformist measures and engage in a more profound critique of the patriarchal and capitalist systems that perpetuate gender disparities. This shift necessitates the adoption of gender policies by international trade unions that challenge traditional gender roles, advocate for the representation of women in leadership positions within the union, and address issues such as wage disparities and workplace violence as part of a broader struggle against patriarchal capitalism.

Considering the a fore mentioned findings, this study puts forth a series of recommendations for international trade unions with the aim of enhancing the efficacy of their gender equality policies. Firstly, international trade unions should adopt a more structural approach that addresses the root causes of gender inequality, as opposed to relying on corrective measures alone. This approach necessitates a radical transformation of union strategies, with the objective of challenging both capitalist exploitation and patriarchal norms. Secondly, it is imperative that women are represented in greater numbers within the leadership of trade unions. This will ensure that gender issues are given due priority in policy discussions and decision-making processes. In particular, organisations such as the WFTU should endeavour to overcome their hitherto neutral stance on gender issues and recognise gender inequality as a critical component of the class struggle. Thirdly, global union federations (GUFs) should seek to enhance the enforceability of global framework agreements by incorporating binding commitments on gender equality. Moreover, awareness campaigns in peripheral and semi-peripheral countries could be expanded in order to promote gender equality and encourage women's participation in unions.

This study makes a significant contribution to the existing body of knowledge on the limitations and challenges faced by international trade unions in addressing gender inequality. The corrective and utilitarian approaches adopted by ITUC, ETUC, and GUFs are inadequate for addressing the structural roots of gender inequality. Additionally, WFTU's class-centred approach fails to adequately address gender-specific issues. It is therefore imperative that international trade unions adopt a more radical and comprehensive approach to gender equality, one that actively confronts patriarchal capitalism. By advocating for structural change and promoting women's representation within the union movement, international trade unions can play a more effective role in achieving gender equality. The classification of gender equality approaches presented in this study provides a critical framework for the analysis of the effectiveness of trade union policies. Furthermore, it highlights the importance of a transformative agenda that addresses both the class and gender dimensions of social inequality.

DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BELEDİYELERDE BİR ÇALIŞMA*


Bengü Melis BALTA¹, Ahmet Ferda ÇAKMAK²

ÖZ

İletişim, insan yaşamının temelinde yer almaktadır. Belediyeler ise kamu hizmetlerine bakan kuruluşlar olmasından dolayı buldukları bölgelerde yaşayan insanlarla birebir temas halinde çalışmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte kurumların kendilerini iletişim kavramı anlamında geliştirmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda kurum içi ve kurum dışı ilişkilerin ve çalışanlar arasındaki iletişimin gelişmesi duygusal zeka faktörünün devreye girmesini gerekli kılmıştır. Bu araştırmada, duygusal zekanın örgütsel iletişim üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini Zonguldak ilindeki Kozlu Belediyesi ve Zonguldak Belediyesi bünyesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerinin yer aldığı Sosyodemografik Form, ikinci bölümünde Örgütsel İletişim Ölçeği ve üçüncü bölümünde ise Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği yer almaktadır. Çalışmada duygusal zeka ölçeği olarak kullanılan Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği'nin alt boyutlarının (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol, başkalarının duygularını kontrol) örgütsel iletişim üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırmada duygusal zekanın örgütsel iletişim üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Duygusal zeka ölçeğinin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını kontrol alt boyutları örgütsel iletişim ile ilişkili bulunmazken kendi duygularını kontrol alt boyutu ise örgütsel iletişim ile ilişkili bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Duygusal Zeka

* Bu çalışma "Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri: Belediyelerde Bir Çalışma" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak, Türkiye, bengumelisbalta@gmail.com,  <https://orcid.org/0009-0009-0313-522X>

² Prof. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Zonguldak, Türkiye, cakmak@beun.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0002-5686-716X>

THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A STUDY ON MUNICIPALITIES*

Bengü Melis BALTA¹, Ahmet Ferda ÇAKMAK²


ABSTRACT

Communication is at the core of human life. Municipalities, on the other hand, are institutions that provide public services and work in direct contact with people living in their regions. With technological developments, it has become inevitable for institutions to improve themselves in terms of the concept of communication. In this context, the development of internal and external relations and communication between employees has made it necessary for the emotional intelligence factor to come into play. In this research, the effects of emotional intelligence on organizational communication were investigated. The universe of the study consists of Kozlu Municipality in Zonguldak province and employees of Zonguldak Municipality. The survey form method was used as the data collection method in the study. The first part of the survey includes the Sociodemographic Form, which includes personal information, the second part includes the Organizational Communication Scale, and the third part includes the Rotterdam Emotional Intelligence Scale. In the study, the effects of the sub-dimensions of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (appraisal of own emotions, appraisal of others' emotions, control of own emotions, control of others' emotions) used as an emotional intelligence scale on organizational communication were evaluated. The study concluded that emotional intelligence has effect on organizational communication. While the sub-dimensions of the emotional intelligence scale, namely, appraising one's own emotions, appraising others' emotions, and controlling others' emotions, were not found to be related to organizational communication, the sub-dimension, controlling one's own emotions, was found to be related to organizational communication.

Keywords: *Organizational Communication, Emotional Intelligence*

* This study was produced from the graduate thesis of the "The Effects of Emotional Intelligence on Organizational Communication: A Study on Municipalities".

¹ Graduate Student, Zonguldak Bülent Ecevit University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Zonguldak, Türkiye, bengumelisbalta@gmail.com,  <https://orcid.org/0009-0009-0313-522X>

² Professor, Zonguldak Bülent Ecevit University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zonguldak, Türkiye, cakmak@beun.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0002-5686-716X>

1. GİRİŞ

İletişim kavramı, iletişim olgusu ve süreci, 20.yy'da ve özellikle teknolojiyle beraber kitle iletişim araçlarının gelişmeye başlamasıyla önem kazanmıştır (Aziz & Dicle, 2024). İletişim, insanın ve toplumun temelini oluşturan bir sistem; örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç, bireysel ve toplumsal davranışları etkileyen bir teknik olarak tanımlanmıştır (Tutar, 2021). Örgütsel iletişim ise örgütsel düzeyde çalışanların birbirleriyle olan bilgi alışverişini ifade etmekte olup kurum içi ve kurum dışı faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayan en önemli unsurdur (Altıntaş, 2023). Örgütler artan rekabet ortamında gelişmelere gitmiş ve iletişim konusu daha fazla irdelenmiştir. Örgütsel iletişimde bireyler, topluluklar veya birimler ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmektedir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken en uygun etkileşimin sağlanması ise örgütsel iletişim ile mümkündür (Durğun, 132).

İşletmeler, ürün ve hizmet sunumlarının dışında özellikle yönetim, etkileşim konularında, örgütsel iletişim kalitesine odaklı olarak hareket etmektedirler (Kırkyapan Yılmaz, 2020). Belediyeler politik ve idari konularından ve hizmet amacı güden kuruluşlar olmasından kaynaklı olarak örgütsel iletişim konusu bu kurumlar için oldukça önemlidir. Kurumlarda hizmet sunumunda, yönetim işleyişinde, kurum içi ve kurum dışı alanlarda telafisi olmayan durumlarla karşılaşılmasında örgütte iletişimin eksikliği veya yetersizliği büyük rol oynamaktadır (Demir & Demir, 2009). Özellikle de iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, bu alanın pek çok disiplinle incelenmesinde ivme kazandırmıştır. İşgücünün küreselleşmesi, refah düzeyi daha yüksek olan ülkelerde duygusal zekayı daha ön plana çıkartmaktadır (Goleman, 2022). Örgütsel iletişim üstünde oldukça fazla etkiye sahip olan duygusal zeka kavramının irdelenmesiyle araştırmalar daha da çeşitlenmiş ve geliştirilmiştir.

Zeka, bireysel temele dayanan işler yapan kişiler tarafından önemliken, duygusal zeka ekip çalışması gerektiren alanlarda özellikle örgütlerde olmazsa olmaz bir özelliktir (Hacıoğlu, 2007). Araştırmalar bilişsel zekanın kişinin iş hayatında ve özel yaşamda başarıyı tek başına belirlemediğini ortaya koymuştur (Baltaş, 2006). Duygusal zeka, kişinin kendisinde ve başkalarında var olan duyguları algılayabilmesi, bu duyguları ayırt edebilmesi ve yönetebilmesi, aynı zamanda kişinin iş ve sosyal yaşamında başarısı için gerekli olan toplumsal ve duygusal yetenekleri kazanması, olgunluğa erişebilmesi ve bunları hayata geçirebilmesi için temel oluşturmaktadır (Eröz, 2013).

Çalışmanın amacı, Zonguldak Belediyesi ve Kozlu Belediyesi bünyesindeki çalışanların duygusal zekanın; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol alanlarında örgütsel iletişime olan etkilerini incelemektedir. Çalışmanın sonraki bölümlerinde duygusal zeka ve örgütsel iletişim kavramlarının anlamları ve bu kavramların birbiri ile ilişkisi bulunmaktadır ve son olarak araştırmanın yöntemi, bulguları ve sonuç kısmı yer almaktadır.

2-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İletişim kavramı günlük hayatta her bireyin sıklıkla kullandığı, insanlarla karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu, bir bilginin başka birine aktarıldığı bir kavram olarak ifade edilmektedir (Altıntaş, 2023). Örgütsel iletişim ise bir işletme içerisindeki çalışanların ve örgütü oluşturan çeşitli düzeydeki birimlerin arasında duygu, düşünce ve fikir paylaşımının oluşturduğu ve bu paylaşımların devamlılığını sağlayan bir süreç şeklinde ifade edilmektedir (Timuroğlu & Yılmaz, 2021).

Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin gelişimleri, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilimleriyle doğrusal ve sürekli artmaktadır (Sunel, 2004). İletişim, hem örgütte kişiler ve birimler arasında hem de örgüt dışı gerekli ilişkilerin kurulmasına, örgütün varlığına ve bir bütün olarak faaliyet göstermesine olanak sağlamaktadır (Aziz & Dicle, 2024).

Örgütsel iletişim sürecinde, örgütte hiyerarşik konumu fark etmeksizin çalışanlar arasında bilgi, fikir, duygu ve düşünce konularının sistemli bir şekilde birbirlerine iletilmesi işlevidir. (Gürbüz & Yüksel, 2008). İletişim süreci bir alıcı ve göndericinin varlığında beş önemli ve temel aşamadan oluşmaktadır. Bu süreçte ilk olarak göndericinin bir fikri, duygusu veya elde bir verisi vardır, ikinci olarak bu fikri sembolleştirerek bir mesaja dönüştürür sonrasında üçüncü olarak bir kanal aracılığı ile mesaj alıcıya taşınır, dördüncü olarak alıcı mesajı kendi özünde çözümler ve algılar, son ve beşinci olarak aldığı mesajla ilgili geribildirim göndericiye gönderir (Erkuş & Günlü, 2009).

Örgütsel iletişim sözlü, yazılı veya sözsüz olarak kurulabilir. İletişimde mesajların iletilmelerinin başlıca yolu sözlü iletişimdir. Sözlü iletişimde birebir yüz yüze veya teknolojik cihazlarla yapılan görüşmeler, grup tartışmaları, toplantılar, resmi olmayan söylentiler bu iletişimin en sık rastlanan türleridir (Robbins & Timothy, 2021). Sözsüz iletişim (Sözel olmayan iletişim), iletişim etkinliğinde içerdiği ipuçları çeşitliliği ve bunların karşı tarafta yarattığı değişiklikler nedeniyle önemli bir etkiye sahiptir. Sözsüz iletişim, en ilkel toplumsal davranış olarak kullanılan beden dilinin ortak bir ifadesi olarak kabul edilmektedir (Tutar, 2021). İletişimin daha etkili olabilmesi için sözlü iletişim ve sözsüz iletişimin birbiriyle uyumlu bir şekilde kullanılması önemlidir (Ulukan, 2024). Yazılı iletişim, insanların zaman ve mekan anlamında iletişim kısıtlamalarından etkilenmediği sözlü iletişimden daha etkili ve güvenilir olan iletişim biçimidir (Dönmez, 2023). Yazılı iletişim mektuplar, faksler, e-posta, örgüt dergileri, raporlar, sözleşmeler, vb. yazılı her kelime veya sembollerin kullanıldığı bir iletişimdir. Zaman ve kullanım kolaylığı açısından avantajlı bir iletişim türüdür.

Örgütsel iletişimde kişiler arası mesajların, bilgilerin paylaşılmasında örgütsel hiyerarşiyi de kapsayan bir düzen veya düzensizlik mevcuttur. Örgütsel iletişim, bir kurum içerisinde, birbiri ile sürekli olarak doğrudan ya da dolaylı etkileşim süreçleri bulunan bireylerin birbirlerini farklı şekillerde yönlendirdikleri iletişim şeklidir (Durğun, 2006).

Örgütsel iletişimin işleyişi biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ayrılmaktadır. Genellikle yukarıdan aşağıya doğru olacak şekilde ilerleyen biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz olarak üç başlık altında incelenir. Üst yönetimin daha etkin olduğu dikey iletişim yöntemi emir, rapor, talimat, vb. araçlarla desteklenen bir süreçtir. İşletmenin çalışmalarının, kurallarının ve hedeflerinin çalışanlara iletilmesi ile mümkün olmaktadır. Yatay iletişim yöntemi hiyerarşik sistemde benzer kademelerde yer alan çalışanların iletişimiyle var olmaktadır. Bir diğer yöntem olan çapraz iletişim yöntemi ise fonksiyonel bölümleri farklı olan (ast-üst ilişkisi olmayan) yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi ifade etmektedir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016). Daha yalın anlatımıyla hiyerarşik sistem bazından ziyade her kademedeki çalışanın birbirleriyle iletişimde bulunmasıyla işleyen bir süreçtir. Örgütler genellikle biçimsel (formel) yapılardır ancak insan olgusunun varlığı baz alındığında biçimsel olmayan (informel) yapıların ortaya çıkmasını engellemek mümkün değildir. Biçimsel olmayan iletişim ise resmîyetin ve hiyerarşinin yok sayıldığı daha sosyal niteliklere dayanan bir iletişimdir.

İletişimde asıl amaç karşı tarafta bir davranış veya bir düşünce değişikliği yaratmaktır. İletişimde değişim önce zihin düzeyinde başlar, tutumla gelişir ve sonra davranışla tamamlanır. Buna göre iletişimin temel amacı, alıcıda davranışsal, duygusal veya düşünsel bir değişiklik yaratmaktır (Ertekin vd., 2018). Günümüz iş dünyasının rekabetçiliği karşısında, çalışanın bilişsel, duygusal ve bedensel gücünü bir bütün olarak daha yoğun ve daha etkin kullanmasını gerektirmektedir. İş düzeninin kesintisiz bir şekilde akışının sağlanması ya da yeniliklerin ve gelişimlerin devamlılığı, çoğu kez duygusal zekanın ne kadar gerekli olduğunu fark etmemizi sağlamaktadır (Goleman, 2023). Bu bağlamda duygusal zekanın önemi de her geçen gün artmaktadır. (Hassan vd., 2014).

Zeka kavramını tanımlayacak olursak, bireyin doğuştan sahip olduğu diğer bir deyişle kalıtsal olarak aktarılan, kişinin öğrenme ve deneyimlemelerle çevreden gelen etkenlerle şekillendiği ve geliştiği bir bileşimdir (Şahinkaya, 2006). Uzun süre geleneksel zeka testleri akademik yeterlilikte ve iş yaşamı başarısında en güçlü belirteç olarak kabul görmüştür. Sonraki dönemlerde ise zeka üzerine yapılan çalışmalar, bireylerin duyguları ve bilgileri işleme süreçlerindeki zihinsel kapasiteleri açısından farklılık göstermeleri ve etkili biçimde kullanmaları bireylerin iş hayatlarındaki varlıklarında kriter olarak sosyal boyutları ve diğer zeka boyutlarını gündeme getirmiştir (Edizler, 2010). Parçaların düşünsel ve duygusal parçaları birlikte dengeli bir sistem içerisinde çalışmaktadır. Kişinin hem iş yaşamında hem sosyal yaşamındaki başarısı bu sistemin ne derece dengeli olduğuyla doğrudan bağlantılıdır.

Goleman'a (2022) göre, duygusal zeka, kendimizde ve başkalarında duyguları tanıma, özümseme ve düzenleme yeteneklerini ifade eder. Duygusal zeka, duygularda bir denge sistemidir ve bireyin olumlu ve olumsuz davranışlarının bilincinde olarak olumsuz davranışlarını olumlu yönde geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Salovey ve Mayer, duygusal zekayı kişinin kendi ve başkalarının duygularını anlama, bunlar arasında ayırım yapma ve elde edebildiği bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerini yönlendirebilmek için kullanma yeteneği olarak açıklamaktadır (Eröz, 2013). Bar-On, duygusal zekayı “çevresel talep ve baskılar ile başa çıkmada kişinin yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan yetenek, yeterlilik ve becerilerin tamamı” olarak tanımlamaktadır.

Duygusal zeka kişisel, duygusal ve sosyal boyutlara odaklanan ve bireyin başarısını destekleyen bir yetenektir (Han & Lee, 2011). Yüksek duygusal zekaya sahip kişiler duygularını tanıyabilir, kendi duygularını düzenleyebilir ve bunları performanslarını arttırmak için kullanabilmektedir (Law vd., 2004). İş hayatında hem kendimizi tanımamız, güçlü ve daha zayıf yönlerimizin farkında olmamız, duygularımızı ve davranışlarımızı yönetebilmemiz, hem de iş arkadaşlarımız, astlarımız, üstlerimiz veya iletişim kurduğumuz her insana empatiyle yaklaşabilmemiz, duygu ve düşüncelerini anlayabilmemiz kendi kişisel gelişimimiz ve örgüt gelişimi için oldukça gerekmektedir (Baltaş, 2006).

Örgütler iç ve dış çevrenin her bir üyesinden etkilenirler. Her üye farklı beklentilerle ve farklı özelliklerle örgütte var olur. Üyelerin duygusal zeka düzeylerinin yüksekliği, yetkinlikleri ve bakış açılarının farklılaşması, örgütte ortaya çıkabilecek herhangi bir problemlerin tespitinde, çözümünde ve sonucunda karar vermede ortaya çıkabilecek fikirler de o kadar çeşitli ve örgütü bir adım öteye taşıyacak bilgiler içerebilecektir (Gül & Güney, 2019).

2.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada, Zonguldak Belediyesi ve Kozlu Belediyesi çalışanlarının duygusal zekanın; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol alanlarında örgütsel iletişime olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

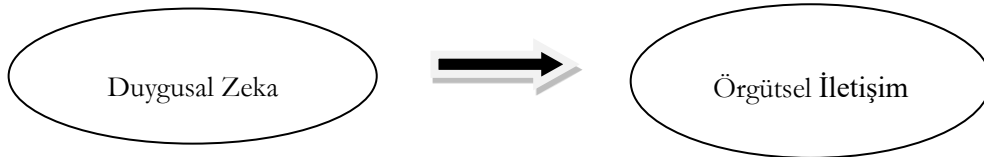
2.2. Araştırmanın Önemi

Her geçen gün iyileşmeler gösteren iletişim olgusu rekabet açısından oldukça güçlü bir değerdir. Günümüz dünyasında teknoloji her ne kadar büyük bir hız kazanmış olsa da örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında insan faktörü kilit bir noktadadır. Buradan hareketle iletişim kavramına farklı bir noktadan bakılarak duygusal zeka olgusuyla bağdaştırılması araştırmalardaki yelpazenin genişletilmesi açısından önemlidir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma kavramsal çerçeveden elde edilen bilgiler doğrultusunda belediyelerde bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın ana hipotezi duygusal zeka ile örgütsel iletişimin arasındaki ilişkinin varlığıdır. Bu hipotezin ortaya konulmasında alt hipotezler olarak duygusal zekayı oluşturan; kendi duygularını değerlendirme boyutu, başkalarının duygularını değerlendirme boyutu, kendi duygularını kontrol boyutu, başkalarının duygularını kontrol boyutunun örgütsel iletişime etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.



Şekil 1. Duygusal Zeka ve Örgütsel İletişim İlişkisi (Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Çalışmanın ana hipotezi duygusal zekanın örgütsel iletişime etkileri üzerine kurulmuştur. Alt hipotezler olarak duygusal zeka ölçeğinin boyutları baz alınmıştır.

- 1- H1: Duygusal zekanın örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır.
- 2- H1a: Kendi duygularını değerlendirmenin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır.
- 3- H1b: Başkalarının duygularını değerlendirmenin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır.
- 4- H1c: Kendi duygularını kontrolün örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır.
- 5- H1d: Başkalarının duygularını kontrolün örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Çalışmanın evrenini Zonguldak ili Kozlu Belediyesi ve Zonguldak Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Araştırmada verilerin geçerliliğini sağlamak amacıyla yazılı kaynaklardan ve internet ortamında veri tabanları kullanılarak literatür taraması yapılmıştır. Çalışmada kullanılan verileri sağlamak amacıyla anket tekniğinden

yararlanılmıştır. Anket verileri doğrudan yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir. Anketin ilk bölümünde toplam 10 soruluk katılımcıların demografik bilgilerinin olduğu bölüm yer almaktadır. İkinci ölçek olarak Roberts ve O'Reilly (1974) tarafınca geliştirilmiş olan Örgütsel İletişim Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek toplam 34 maddeden ve 7 boyuttan (iletişimde güven, iletişimde nüfuz, iletişimde etkileşim isteği, iletişimde doğruluk, dikey iletişim, yatay iletişim, iletişimde memnuniyet) meydana gelmektedir. Örgütsel İletişim Ölçeği 5'li Likert türündedir ve 1: Hiç katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir. Üçüncü ölçek olarak Pekaar ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilen Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği, 28 madde ve dört boyuttan (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol) oluşmaktadır. Duygusal Zeka Ölçeği 5'li Likert türündedir ve 1: Hiç katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Belediye çalışanlarına uygulanan anketten 214 anket geri dönüş sağlanmıştır, daha sonrasında eksik veri olan anketlerin araştırmaya dahil edilmemesiyle toplamda 189 anket analize uygun bulunmuştur.

Analiz ve değerlendirmede SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Program vasıtasıyla anketin ilk bölümünde yer alan demografik özellikler için frekans analizleri, anketin ikinci ve üçüncü kısmında Likert olarak hazırlanan Örgütsel İletişim Ölçeği ve Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizleri (Cronbach Alpha) ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4. BULGULAR

Yapılan araştırmada istatistiksel bazda demografik dağılımlar ve özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo-1' de belirtilmiştir. Analize göre Zonguldak Belediyesi çalışanları (112 kişi) ve Kozlu Belediyesi çalışanları (77 kişi) olmak üzere toplamda 189 kişiden veri toplanmıştır.

Tablo-1: Demografik Verilerin Frekans Analizi

YAŞ	N	%	CİNSİYET	N	%
18-25	6	3,2	KADIN	74	39,2
26-35	52	27,5	ERKEK	115	60,8
36-45	78	41,3	TOPLAM	189	100
46 VE ÜZERİ	53	28	MEDENİ HAL		
TOPLAM	189	100	EVLİ	121	64
EĞİTİM DURUMU			BEKAR	52	27,5
OKUR-YAZAR DEĞİL	0	0	BOŞANMIŞ	16	8,5
OKUR-YAZAR	5	2,6	TOPLAM	189	100
İLKOKUL MEZUNU	0	0	VARSA ÇOCUK SAYISI		
ORTAOKUL MEZUNU	6	3,2	YOK	66	34,9
LİSE MEZUNU	47	24,9	1	62	32,8
ÖNLİSANS MEZUNU	43	22,8	2	50	26,5
LİSANS MEZUNU	77	40,7	3 VE ÜZERİ	11	5,8
YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	11	5,8	TOPLAM	189	100
TOPLAM	189	100			

Kaynak: Tablo, Yazıcı tarafından SPSS (IBM, 2022) kullanılarak oluşturulmuştur.

Analiz sonucunda öğretim düzeylerine bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun lise ve üstü eğitim seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Frekans analizinde kurumlarda çalışan insanların toplam iş hayatındaki deneyim süreleri ve mevcut kurumdaki deneyim süreleri incelendiğinde büyük bir oranda kıdemli insanlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların maaşlarından memnuniyetlerine bakıldığında %55 oranında (104 kişi) hayır cevabı verildiği belirlenmiştir.

Tablo-1: Demografik Verilerin Frekans Analizi Devamı

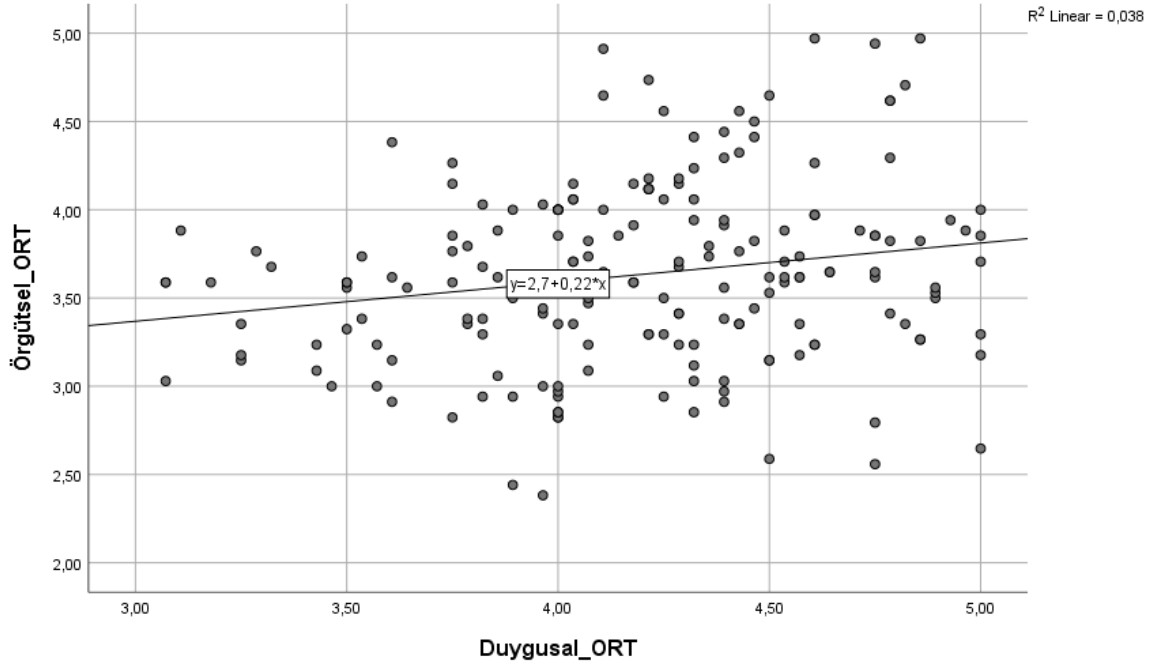
İŞ HAYATINIZDAKİ TOPLAM DENEYİM SÜRENİZ	N	%	MEVCUT KURUMDAKİ DENEYİM SÜRENİZ	N	%
0-3 YIL	9	4,8	0-3 YIL	36	19
4-6 YIL	25	13,2	4-6 YIL	41	21,7
7-9 YIL	25	13,2	7-9 YIL	27	14,3
10 YIL VE ÜZERİ	130	68,8	10 YIL VE ÜZERİ	85	45
TOPLAM	189	100	TOPLAM	189	100

ALDIĞINIZ MAAŞTAN MEMNUN MUSUNUZ?	N	%	STATÜNÜZ	N	%
EVEY	85	45	İŞÇİ	95	50,3
HAYIR	104	55	MEMUR	68	36
TOPLAM	189	100	YÖNETİCİ/ŞEF/MÜDÜR VB.	26	13,8
			TOPLAM	189	100

Kaynak: Tablo, Yazar tarafından SPSS (IBM, 2022) kullanılarak oluşturulmuştur.

Çalışmanın Örgütsel İletişim Ölçeği ve Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği analizlerinde öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonucunda Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla $\alpha=0,947$ ve $\alpha=0,918$ olarak bulunmuş ve ölçeklerin yüksek güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağımlı değişken olan örgütsel iletişim ve bağımsız değişken olan duygusal zekanın ilişkisini anlamlandırmak amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde anlamlılık düzeyi 0,003 ($p<0,05$) bulunmuştur. Pearson Korelasyon Katsayısı 0,196 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre duygusal zeka ve örgütsel iletişim arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Böylece H1: Duygusal zekanın örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır, hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 2’de ise örgütsel iletişim ve duygusal zeka arasında kurduğumuz modelin regresyon denklemi ve değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir.



Şekil 2. Duygusal Zeka ve Örgütsel İletişim Regresyon Analizi Modeli

Kaynak: Şekil, Yazar tarafından SPSS (IBM, 2022) kullanılarak oluşturulmuştur.

Çalışmada duygusal zekayı ölçmek için kullanılan Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği 4 boyutludur (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol, başkalarının duygularını kontrol). Araştırmanın alt hipotezlerini oluşturan bu boyutlar örgütsel iletişim ile olan ilişkisinin değerlendirilmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analiziyle ölçülmüştür. Ölçüm sonuçları Tablo-2’de belirtilmiştir. Tabloya göre kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol boyutları örgütsel iletişimle anlamlı ilişkisi olduğu ve bu ilişkilerin zayıf birer ilişki olduğu gösterilmiştir.

Tablo-2: Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeğinin Alt Boyutlarının Örgütsel İletişimle Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken/Örgütsel İletişim	Pearson Korelasyon Katsayısı	p
Kendi Duygularını Değerlendirme	0,070	0,169
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0,075	0,153

Kendi Duygularını Kontrol	0,225	0,001
Başkalarının Duygularını Kontrol	0,169	0,100

Kaynak: Tablo, Yazıcı tarafından SPSS (IBM, 2022) kullanılarak oluşturulmuştur.

Çoklu regresyon analiz sonucuna göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=3,029$; $p=0,019<005$) görülmüştür. Duygusal zekanın örgütsel iletişimle olan ilişkisi zayıf bir ilişki ($R=0,249$) olarak bulunmuştur. Bağımsız değişkenler olan bu 4 boyutun bağımlı değişken olan örgütsel iletişimi açıklayabilme oranı %041'dir (Adjusted R Square=0,041).

Analizde Tablo-3'e bakıldığında ise sadece kendi duygularını kontrol alt boyutunun örgütsel iletişim ile istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0,05$) olduğu görülmektedir.

Tablo-3: Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeğinin Alt Boyutlarının Örgütsel İletişimle Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Doğrusallık İstatistiği		
	B	Std. Hata	β	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	2,934	0,359		8,173	0,000		
Kendi Duygularını Değerlendirme	-0,030	0,068	-0,036	-0,442	0,659	0,765	1,307
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	-0,037	0,077	-0,040	-0,482	0,630	0,738	1,355
Kendi Duygularını Kontrol	0,151	0,061	0,213	2,480	0,014	0,691	1,448
Başkalarının Duygularını Kontrol	0,093	0,067	0,115	1,391	0,166	0,742	1,347

Kaynak: Tablo, Yazıcı tarafından SPSS (IBM, 2022) kullanılarak oluşturulmuştur.

Tablo-3'de belirtildiği üzere alt hipotezler olan H1_a, H1_b, H1_d hipotezleri reddedilmiştir. Sadece H1_c hipotezi kabul edilmiştir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerdeki üretim, finans, pazarlama gibi fonksiyonları etkilerken benzer şekilde kurumlardaki örgütsel iletişim kavramını değiştirmekte ve kurumları iyileştirmeler yapmaya mecbur bırakmaktadır. Örgütsel iletişimin daha gelişmiş ve dinamik yapıda olduğu kurumlarda yönetim ilkeleri daha etkin uygulanabilmekte ve bu durum kurumlarda verimliliği doğrudan arttırabilmektedir (Efeoğlu & Çetin, 2012). Bu dinamik ve iyileştirme mecburiyetleri nedeniyle örgütler iletişim anlayışını irdelemekte ve başka alanlarla desteklemektedir.

Yapılan birçok çalışma da bireylerin kendi duygularını tanıma, kendi duygularını kontrol, başkalarının duygularını tanıma gibi alanlardaki yetkinliklerinin düzeyinin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönde etkilerini ortaya çıkartmıştır. Etkili bir iletişim için kurumdaki tüm çalışanlar değişken ve sürekli gelişen çevre koşullarına uyum sağlamalı bir başka deyişle bireyler dinamik olmalıdır ve bunun sağlanabilmesi için duyguların yönetilebilir olması gerekmektedir. Demir ve Demir'in (2009) yaptığı çalışmada örgütsel iletişimi etkileyen etkenlerde kişisel özelliklerin önemini vurgulayarak duygusal zekanın rolünden bahsetmiştir. Benzer şekilde Han ve Lee (2011) yaptıkları çalışmada duygusal zekayla örgütsel iletişimi doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiş ve duygusal zeka ne kadar yüksek ise örgütsel iletişimden duyulan memnuniyetin de o kadar yüksek olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada ise (Nguyen, vd., 2019) duygusal zeka gelişimindeki artışın ekip içi iletişim kalitesinde ve artan üretkenlikte önemli bir etken olduğu gösterilmiştir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar ise daha önce yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Örgütsel iletişimin etkinliğinde duygusal zekanın bir faktör olduğu belirlenmiştir. Duygusal zekanın kendini kontrol boyutunun örgütsel iletişimde etkin bir rol oynamasının özellikle kişinin kendi kişisel gelişiminin, kişisel farkındalığının önemine vurgu yapmaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların iş hayatlarını baz aldığımızda kurumlarda, iş yerlerinde örgütsel iletişimin geliştirilmesi için öncelikle çalışanların duygusal zeka ve yeterliliklerinin geliştirilmesi yönündeki çalışmalara yer verilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Altıntaş, M. (2023). *Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü*, [Doktora Tezi, Kırşehir Ahi Devran Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Aygün, Ş., ve Özmutaf, N. M. (2020). Sosyal Medyanın Aracılık Rolü Bağlamında Örgütsel İletişim ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(4).
- Aziz A. ve Dicle Ü., *Örgütsel İletişim*, Nobel Yayınları, Güncellenmiş 3. Basım, 2024.
- Baltaş Z., *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zeka*, Remzi Kitapevi, 3. Basım, 2006.
- Demir, Ş., & Demir, M. (2009). Örgütsel İletişimde Duygusal Zekanın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk İletişim*, 6(1), 67-77.
- Dönmez E., (2023). *Spor Kurumu Çalışanlarının Örgütsel İletişim Algularının Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine ve İş Performanslarına Etkisinin İncelenmesi*, [Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18(5), 2970-2984.
- Efeoğlu, İ. E., ve Çetin, S. (2012). Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma, Çukurova Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(3), 185-204.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.
- Eröz, S. S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zeka, Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 213-242.
- Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö., & Yengin, D. A. (2018). Örgütsel İletişim Kuramları, *Türkçe Çevrimiçi Tasarım Sanat ve İletişim Dergisi*, 8(2), 297-311.
- Goleman D., *Duygusal Zekâ Neden IQ' dan Daha Önemlidir?* Varlık Yayınları, 60. Basım, 2023.
- Goleman D., *İşbaşında Duygusal Zekâ*, Varlık Yayınları, 21. Baskı, 2022.
- Gül, E., & Güney, A. (2019). Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 141-158.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hacıoğlu, B. (2007). Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Halis M., (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, C, 14, 1.
- Han, S. Y., & Lee, Y. M. (2011). The Effect Of Emotional Intelligence On Organization Communication Satisfaction and Job Satisfaction, *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 12(12), 5493-5499.
- Hassan, J., Saeid, J., & Hashim, F. (2014). The Impact Of Emotional Intelligence On Communication Effectiveness, *Acad J*, 6(5), 82-7.
- Kırıkyapan Yılmaz G., (2020). *Kokpit Ekibi ve Kabin Ekibinin Duygusal Zeka Yetilerinin Örgütsel İletişime Etkisi*, [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Mayer, J. D., & Salovey, P., (1995). Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.
- Nguyen, T., White, S., Hall, K., & Bell, R. (2019). Emotional Intelligence and Managerial Communication, *American Journal of Management*, 19(2), 54-63.
- Pekaar K. A., van der Linden D., Bakker A. B., & Born M. P., 2017, Emotional Intelligence and Job Performance: The Role of Enactment and Focus On Others' Emotions, *Human Performance*, 30(2-3), 135-153.

- Robbins S. P. ve Timothy J. A., *Organizational Behavior*, (Çev. Ed.: Prof. Dr. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2021.
- Sabuncuoğlu Z. ve Gümüş M., *Örgütsel İletişim*, Alfa Akademik Yayıncılık, 2016.
- Sunel, G. (2004). *İşletmelerde Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Önemi ve Penguen Gıda İşletmesinde Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine Ait Bir Uygulama*, [Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Şahinkaya, B. (2006). *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka*, [Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Timuroğlu, K., & Yılmaz, B. (2021). Örgütsel İletişimin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 319-337.
- Tuna, Y., 2008, *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri*, [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Tutar H., *Örgütsel İletişim*, Umuttepe Yayınları, 4. Baskı, 2021.
- Ulukan Ö., Y., (2024). *İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Yabancılaşmaya ve Örgütsel İletişime Olan Etkisi*, [Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

ÇALIŞMANIN ETİK İZİNİ

“Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.”

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 08.05.2024

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 446723

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Yazar 1: Araştırma fikrini başlattı, verileri geliştirdi, düzenledi, analiz etti ve yorumladı ve makaleyi yazdı.

Yazar 2: Araştırmayı denetledi, araştırma yöntemlerini önerdi, makaleyi yapılandırdı ve makaleyi düzenledi.

ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır

EXTENDED SUMMARY

The concept of communication, the phenomenon and process of communication have gained importance in the 20th century and especially with the development of mass communication tools together with technology (Aziz & Dicle, 2024). Communication has been defined as a system that forms the basis of people and society; a tool that ensures the orderly functioning of the organizational and administrative structure, and a technique that affects individual and social behaviors (Tutar, 2021). Organizational communication refers to the exchange of information between employees at the organizational level and is the most important element that ensures the realization of internal and external activities (Altıntaş, 2023). Organizations have developed in an increasingly competitive environment and the subject of communication has been examined more. In organizational communication, individuals, communities or units come together to achieve a common goal. The most appropriate interaction between individuals and groups in the organization is possible with organizational communication (Durğun, 132).

The importance of organizational communication is constantly increasing in parallel with the development of organizations, the increase in specialization, the application of the principle of decentralization, technological developments, and the tendency of organizations to social problems (Sunel, 2004).

Businesses, in addition to product and service offerings, focus on organizational communication quality, especially in management and interaction (Kırıkçıyan Yılmaz, 2020). Due to their political and administrative positions and the fact that municipalities are service-oriented organizations, organizational communication is very important for these institutions. Especially rapid developments in communication technology have accelerated the examination of this field with many disciplines. The globalization of the workforce highlights emotional intelligence in countries with higher welfare levels (Goleman, 2022). Research has been further diversified and developed by examining the concept of emotional intelligence, which has a significant impact on organizational communication.

The main purpose of communication is to make a behavioral change. Communication is a kind of mind-guiding tool. In communication, change first starts at the mental level, develops with attitude and then is completed with behavior. Accordingly, the main purpose of communication is to create a behavioral, emotional or intellectual change in the receiver (Ertekin et al., 2018). Today's business world requires the employee to use their cognitive, emotional and physical power more intensively and effectively as a whole. Ensuring the uninterrupted flow of work order or the continuity of innovations and developments often makes us realize how necessary emotional intelligence is (Goleman, 2023). In this context, the importance of emotional intelligence is increasing day by day. (Hassan et al., 2014).

If we were to define the concept of intelligence, it is a combination that an individual has from birth, in other words, is transmitted hereditarily, and is shaped and developed by environmental factors through learning and experiences (Şahinkaya, 2006). While intelligence is important for people who do jobs based on individual basis, emotional intelligence is an indispensable feature especially in organizations in areas that require teamwork (Hacıoğlu, 2007). Research has shown that cognitive intelligence alone does not determine success in a person's business and private life (Baltaş, 2006). Emotional intelligence forms the basis for a person to perceive, distinguish and manage emotions in themselves and others, as well as to gain and implement the social and emotional competencies necessary for business success (Eröz, 2013).

Emotional intelligence is a skill that focuses on personal, emotional and social dimensions and supports the success of the individual (Han & Lee, 2011). People with high emotional intelligence can recognize their emotions, regulate their own emotions and use them to increase their performance (Law et al., 2004). In business life, knowing ourselves, being aware of our strengths and weaknesses, being able to manage our emotions and behaviors, and being able to approach our colleagues, subordinates, superiors or everyone we communicate with with empathy and understanding their emotions and thoughts are essential for our own personal development and organizational development (Baltaş, 2006).

The aim of the study is to examine the effects of emotional intelligence of Zonguldak Municipality and Kozlu Municipality employees on organizational communication in the areas of evaluating their own emotions, evaluating the emotions of others, controlling their own emotions and controlling the emotions of others.

The survey technique was used to provide the data used in the study. The survey data were obtained through direct face-to-face interviews. The first part of the survey included a section with a total of 10 questions about the demographic information of the participants. The second scale was the Organizational Communication Scale, consisting of 34 items and a 5-point Likert-type scale developed by Roberts and O'Reilly (1974). The third scale was the Rotterdam Emotional Intelligence Scale, which was a 5-point Likert-type scale developed by Pekaar et al. (2017), consisting of 28 items and four dimensions (appraising one's own emotions, appraising others' emotions, controlling one's own emotions, and controlling others' emotions). Reliability analyzes (Cronbach's Alpha) and regression analyzes were conducted for the Organizational Communication Scale and the Rotterdam Emotional Intelligence Scale, respectively.

As a result of the analysis, it was determined that there is a positive relationship between organizational communication and emotional intelligence. It was determined that emotional intelligence is a factor in the effectiveness of organizational communication. The fact that the self-control dimension of emotional intelligence plays an active role in organizational communication emphasizes the importance of one's own personal development and personal awareness.

In institutions, the deficiency or inadequacy of communication within the organization plays a major role in the provision of services, the functioning of management, and the encountering of irreparable situations in the internal and external areas of the institution (Demir & Demir, 2009). Today, institutions should be dynamic and constantly develop with changing conditions and developing technology. According to these results, when we consider the work lives of employees, in order to develop organizational communication in institutions and workplaces, first of all, studies should be carried out to develop the emotional intelligence and competencies of employees.

TOKSİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENİN ROLÜ*


Fetullah BATTAL¹, Halil Hakdan ÖZ², Vedat YILDIRIM³


ÖZ


Örgütlerin başarılarında liderlerin önemli rol oynadığı yapılan liderlik çalışmalarında ortaya konulmuştur. Ancak yapılan çalışmalar çoğunlukla liderliğin aydınlık yönünü ele almakta ve incelemektedir. Örgütsel sonuçlar ve çalışanlar açısından olumsuzluklar içeren liderlik tarzlarına yönelik çalışma sayısının ise oldukça az olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bu araştırma liderliğin karanlık yönü olarak ifade edilen toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ve bu etkide güvenin rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda Hatay ilinde Suriye uyruklu vatandaşlar üzerinde ankete dayalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma için toplam 500 anket dağıtılmış olup 354 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda toksik liderliğin örgütsel sessizliği pozitif olarak, örgütsel güveni ise negatif olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisinde örgüte duyulan güvenin aracı rolünün olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalar ile karşılaştırılıp benzer ve farklı yönleri değerlendirilmiştir. Araştırma liderliğin karanlık yönünü incelemesi noktasında liderlik alanına farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel güven

* Bu çalışma 1919B01230569 nolu 2023/2 Tübitak 2209 öğrenci projesi kapsamında yapılmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, İİBF, Bayburt, Türkiye, fbattal@bayburt.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0002-2895-0193>

² Doktora Öğrencisi, Gümüşhane Üniversitesi, İİBF, Bayburt, Türkiye, hllhakdan95@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0002-1970-6105>

³ Lisans Öğrencisi, Bayburt Üniversitesi, İİBF, Bayburt, Türkiye, vtayldrm829@gmail.com,  <https://orcid.org/0009-0004-9878-5973>

RELATIONSHIP BETWEEN TOXIC LEADERSHIP AND ORGANISATIONAL SILENCE: THE ROLE OF TRUST IN THE ORGANISATION*


Fetullah BATTAL¹, Halil Hakdan ÖZ², Vedat YILDIRIM³

ABSTRACT

It has been revealed in leadership studies that leaders play an important role in the success of organisations. However, the studies mostly address and examine the bright side of leadership. It is seen that the number of studies on leadership styles that contain negativities in terms of organisational results and employees is quite low. Accordingly, this study was conducted to examine the effect of toxic leadership, which is expressed as the dark side of leadership, on organisational silence and the role of trust in this effect. In this direction, a survey-based research was conducted on Syrian nationals in Hatay province. A total of 500 questionnaires were distributed for the study and 354 questionnaires were returned. Data were collected according to simple random sampling method. As a result of the research, it was determined that toxic leadership positively affects organisational silence and negatively affects organisational trust. In addition, it was determined that trust in the organisation has a mediating role in the effect of toxic leadership on organisational silence. The results obtained in the study were compared with the studies in the literature and similar and different aspects were evaluated. The research brings a different perspective to the field of leadership in terms of examining the dark side of leadership.

Keywords: *Toxic leadership, organisational silence, organisational trust*

* This study was carried out within the scope of 2023/2 Tubitak 2209 student project number 1919B01230569.

¹ Dr. Lecturer, Bayburt University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Bayburt, Türkiye, fbattal@bayburt.edu.tr, 
<https://orcid.org/0000-0002-2895-0193>

² PhD Student, Gümüşhane University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Gümüşhane, Türkiye, hllbakdan95@gmail.com, 
<https://orcid.org/0000-0002-1970-6105>

³ Undergraduate Student, Bayburt University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Bayburt, Türkiye, rdtyldrm829@gmail.com, 
<https://orcid.org/0009-0004-9878-5973>

1. GİRİŞ

Örgütlerin hedeflerine ulaşması noktasında kilit rol oynayan liderliğin açık bir şekilde anlaşılması için liderliğin ve liderlik türlerinin olumlu ve olumsuz taraflarının incelenmesi önem arz etmektedir. Bu bakımdan liderlik konusundaki çalışmalarda liderliğin negatif yönlerinin yeterince ele alınmadığı, böylece liderliğin karanlık yönlerinin görmezden gelindiği söylenilebilir. Ancak son liderliğin olumsuz örgütsel sonuçlarıyla ilgili çalışmalarda bir artışın olduğu görülmektedir. İlgili çalışmalarda liderliğin karanlık yüzü olarak ifade edilen toksik liderlik konusu araştırmacılar tarafından yoğunlukla incelenmektedir (Burns , 2017; Cao, Li, vd., 2023; Gallus, vd., 2013; Hattab, vd., 2022). Toksik liderliğin özellikleri uyumsuz, yetersiz, kötü niyetlilik, aldatma ve başkaları üzerinden başarıya ulaşma şeklide ifade edilmektedir (Reed, 2004:67). Toksik liderlik özelliklerine sahip olan kişiler, kendi yeteneklerini ve fikirlerini abartan, sempatiden yoksun, örgütsel çıkarlar ve başarılarından ziyade kendi çıkar ve başarılarına odaklanan ve sadece kendilerini düşünen bireylerdir (Schmidt, 2008).

Örgütleri canlı bir organizmaya benzetirsek, toksik liderlik de bu organizmaya zarar veren bir virüs olarak nitelendirilmektedir. Toksik liderler çalışanların motivasyonlarını, yaratıcılıklarını, verimliliklerini olumsuz etkileyerek çalışanlara (Wilson-Starks, 2003), gruplara, örgütün geneline ve hatta milletlere zarar vermektedir (Lipman-Blumen, 2005). Öyleki gerçekleştirilen çalışmalarda toksik liderliğin yeniliği (Wilson-Starks, 2003), yaratıcı düşünmeyi (Saleem, Malik ve Malik, 2021), örgüte yapılan katkıyı (Williams, 2018), örgütsel bağlılığı ve güveni azalttığı ortaya konulmuştur (Brouwers ve Paltu, 2020). Toksik liderliğin örgütsel sonuçlar açısından olumsuzluklar içeren örgütsel sessizliği (Adeoye, Egbuta ve Ayeni, 2020), çalışanların kişisel menfaatlerini ön planda tutarak kasti bir şekilde yanlış bilgi vermelerini (Burns , 2017) ve örgüte zarar veren davranışlar sergilenmesini (Khaled Abd El-Aziz Zaki & Samir Abd El-Aziz Elsaiaid, 2021) artırdığı tespit edilmiştir.

Örgütlerin hızlı ve doğru karar almalarında takım çalışmasının ve örgütsel iletişimin önemli bir payı bulunmaktadır. Bu doğrultuda liderlerden beklenen çalışanların fikirlerini özgür bir şekilde ifade edebilecekleri güvenilir bir ortam inşa etmeleridir. Artan rekabet ortamında kalite standartlarını iyileştirmek, devamlı bir şekilde gelişen ve değişen içsel ve dışsal çevreye cevap verebilmek günümüzdeki modern örgütlerden beklenen davranışları içermektedir. Bu beklentilerin en az hata ile gerçekleştirilmesi için örgütte bilgi paylaşımının teşvik edilmesi (Nartgün ve Kartal, 2013), çalışanların sorumluluklarının farkında olması, fikirlerini rahatça ifade edebilmeleri ve tüm bunlar için örgüte karşı bir güven beslemeleri gerekmektedir (Taşkiran, 2010). Ancak toksik liderlerin olduğu örgütlerde bu çıktılarının meydana gelmesi oldukça zorlaşmaktadır.

Toksik liderler tarafından yönetilen örgütlerde, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir kanaatin oluşması çalışanların örgüte güven duymamalarına ve böylelikle örgüte karşı olumsuz tutumlar beslenmesine neden olarak örgütsel sessizlik davranışlarının sergilenmesine yol açmaktadır (Simha, Elloy ve Huang, 2014). Örgütsel sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasındaki nedenler ile toksik liderlik özellikleri kıyaslandığında ifade edilen durumun ortaya çıkması bir sürpriz teşkil etmemektedir.

Örgütsel sessizlik çalışanların kendi sorumluluk alanlarıyla ilgili işlerde fikirlerini ve görüşlerini ifade etmekten çekinmeleri olarak ifade edilmektedir (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Çalışanların örgütsel sorunlara karşı tepki vermemeleri veya gerektiği ölçüde tepki vermemeleri örgütsel sessizliğin sonuçlarını oluşturmaktadır. Bir diğer ifadeyle çalışanların örgütü daha iyi seviyelere çıkarabilecek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal kabiliyetleri bulunmasına rağmen, bu kabiliyetlerini bilinçli olarak kullanmamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanların amaçlı olarak örgütte pasif kalmalarından kaynaklı meydana gelen örgütsel sessizlik davranışı istenmeyen birçok örgütsel sonuçlara neden olabilmektedir. Örgüt yöneticilerine ve örgüte karşı güvensizlik örgütsel sessizliğin en önemli tetikleyicilerinden birini oluşturmaktadır (Gül ve Özcan, 2011).

Yapılan teorik açıklamalardan hareketle bu çalışmada toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ve bu etkide örgüte karşı duyulan güvenin rolü araştırılmaktadır. Liderliğin olumsuz örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaların az olması sebebiyle bu araştırmanın bu alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışmanın liderliğin aydınlık yönlerini inceleyen birçok çalışmanın aksine, liderliğin karanlık yönünü ele alması bakımından liderlik literatürüne farklılık kazandırması beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

2.1. Toksik Liderlik

Toksik kelimesi kök itibarıyla Latince canlı bir organizmaya bulaşan ve onu yok eden toksin veya zehir içeren bir madde olarak tanımlanan “toksik” kelimesinden türetilmiştir. İşleyişi bakımından meydana gelen toksik olma durumu ya da niteliği “toksikite” olarak ifade edilmektedir (Kırbaç, 2013). İçerdiği özellikler bakımından zehir veya virüsle benzerliği nedeniyle liderlik literatüründe bu tür özellikleri barındıran liderlik türü toksik liderlik olarak sınıflandırılmıştır. Toksik liderliği literatüre kazandıran Whicker (1996), bu tür liderliği huzursuz, art niyetli ve uyumsuz nitelikleri barındıran yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Daha sonraki araştırmacılar toksik liderliği diğer olumsuz liderlik türlerinden (zorba liderlik, sahte dönüşümcü liderlik, kişisel karizmatik liderlik vb.) ayıran özellikleri belirlemeye odaklanmaktadır (Uymaz, 2013).

Goldman (2006) toksik liderliği psikolojik bozukluk olarak nitelendirerek klinik bir vaka şeklinde teşhis edilebilen zihinsel bozukluğa sahip liderlik türü olarak tanımlamaktadır. Lipman-Blumen (2005) ise toksik liderliği örgütsel davranış bakış açısıyla ele alarak bireyler üzerinde baskı kurup korku yaratarak örgütü iflasa götüren yöneticiyi toksik liderlik olarak ifade etmektedir. Toksik liderliği iletişim özelinde değerlendiren Wilson-Starks (2003) çalışanların takım halinde birlikte çalışmasını engelleyen, örgütü içi iletişimi işlevsiz hale getiren ve korku yoluyla örgütü kontrol altında tutmaya çalışan yöneticileri toksik lider olarak sınıflandırmaktadır. Toksik liderler çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını negatif etkilemekte çalışanlar üzerinde duygusal baskı kurarak istenmeyen olumsuz örgütsel sonuçların yaşanmasına sebebiyet vermektedir (Dyck, 2001).

Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabaların tam aksine toksik liderler çalışanların verimliliklerini azaltmakta, örgütün fayda maliyet ilişkisine zarar vermekte ve örgüt içerisinde bireysel veya takım düşüncesinin oluşmasına izin vermemektedir (Schmid, 2008). Değişime kapalı olan toksik liderler sahip oldukları toksik görüşleri ve davranışları örgütte benimsetmeye çalışmakta, herhangi bir başarıyı kendisine başarısızlıkları ise çalışanlara mal eden kişilik eğilimlerine sahiptirler (Eğinli ve Bitirim, 2008). Toksik liderlerin zehirli davranışları durumsal açıdan farklılık gösterebilmektedir. Bazen örgüte veya çalışanlara karşı toksik davranışlarda bulunurken başka bir zaman da ise olumlu davranışlar sergileyebilmektedirler. Böylelikle toksik liderlerin göstermiş oldukları davranışların durumsal ve zamansal mahiyeti olduğu söylenilebilir. Bu durum ise toksik liderlerin davranış bozukluğuna sahip olduğunu göstermektedir (Schmidt, 2008). Toksik liderler çalışanları görmezden gelerek onları kendilerini değersiz hissetmesine neden olacak empatiden yoksun yöneticilerdir. Aynı zamanda her zaman kendi çıkarlarını örgütün ve çalışanların çıkarlarından üstün tutan bencil davranışlar göstermektedir. Örgütlerde ceza ve ödül sisteminin işleyişinde ise toksik liderler her şeye evet diyen ve kendi fikrini destekleyen kişileri ödüllendirirken, eleştiride bulunanları, farklı görüşlere sahip çalışanları ise cezalandırmaktadır (Wilson-Starks, 2003). Bu nedenle toksik liderlerin yönettiği örgütlerde farklı fikirlerin, görüşlerin ve yaratıcılığın söz konusu olmadığı söylenilebilir.

Toksik liderlerce yönetilen örgütlerde stres seviyeleri yüksek iken çalışanların moralleri, motivasyonları ve mutlulukları düşük seviyede olmaktadır. Ayrıca bu tür örgütlerde çalışanlar gelecek kaygısı taşımakta ve çalışanların birbirleri ile sağlıklı iletişim kurmaları mümkün olmamaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008). Toksik liderlerin yönetim stratejileri ve tarzları kontrole ve baskıya dayalı olduğundan çalışanların her daim riskle karşılaşma durumları onların sürekli olarak stresli ve endişeli olmasına yol açmaktadır. Böyle bir ortamda bulunan çalışanlar örgüte karşı negatif tutum ve yaklaşımlar beslemekte bu durum örgütsel sonuçları olumsuz etkilemektedir. Toksik liderlerin yönettikleri örgütlerde var olan durumlar başlıca şu şekilde açıklanmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 18-20):

- Örgüte ve örgütsel değerlere olan bağlılıkta isteksizlik
- Problem ve karar süreçlerinde oluşan baskı korkusu nedeniyle pasif kalma
- Sağlıklı bir iletişimin oluşturulamaması
- Genel olarak kişisel çıkarların ön planda olduğu bir örgüt iklimi

Örgüt içerisinde çalışanların kendilerini ifade etmeleri için gerekli şartların oluşturulması liderlerden beklenen en önemli davranışları oluşturmaktadır. Bu sayede çalışanların sağlıklı bir iletişimle örgütsel problemleri hızlı, etkili ve doğru bir şekilde çözüme kavuşturabilecek takım çalışması ve bilgi paylaşımı yapmalarının önü açılabilir. Ancak toksik liderler örgüt içerisinde bu şartları yerine getirmekten yoksun olduklarından

problemlerin çözümü noktasında sorunlar yaşanmakta ve yanlış kararların alınma olasılığı artmaktadır (Indradevi, 2016).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Çalışanların örgüt içerisinde dikkate alınmaması, örgütün bir parçası olduklarına dair bir hissiyatın oluşturulamaması onlarda birtakım kırgınlıklara neden olmaktadır. Bu durum ise örgüti süreçlere katılmama ve sessiz kalma davranışlarına yol açarak örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Yıldırım, Akan, & Yalçın, 2019). Olumsuz örgütsel sonuçların engellenmesi adına çalışanların seslerinin duyurulmasının teşvik edilmesi gerektiği Hirschman'ın (1970) araştırmalarına dayanmaktadır. Hirschman (1970) çalışanların düşüncelerini dile getirmedikleri örgütlerden ya ayrıldığını ya da örgüte sadık kalarak mevcut durumun düzelmesini beklediğini ifade etmektedir. Sessizlik önceleri bağlılık göstergesi veya onay durumu olarak değerlendirilse de sonraki çalışmalarda çalışanları ve örgütü olumsuz etkileyen bir davranış olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik kavramı iki önemli boyuta ayrılmaktadır. Bunlardan ilkinin çalışanların kendi fikir ve düşüncelerini bilinçli, amaçlı ve kasti olarak örgütten esirgemesi yani saklı tutmasıdır. İkincisini ise örgütlerdeki sessizlik davranışının örgütsel yönetim biçimi ve sorunlara dayalı olmasıdır (Çavuşoğlu ve Köse, 2019). Sessizlik bir problemin olmadığını, mutluluk, huzur veya bir şeye onay verildiği ile bağdaştırılmaktadır. Öyleki çalışanların sessiz kalması çoğunlukla bir sorunun bulunmadığına, işlerin istenildiği gibi gittiğine veya uyumluluğa dair bir işaret gibi algılanmaktadır. Ancak sessizlik sadece sözlü ifadeyle ilgili olmayıp davranışlarda da kendisini gösterebilmektedir. Vücut hareketleriyle kendini ifade etmemek, yazmamak, sunmamak, önemsememek gibi davranışlarda sessizlik olarak nitelendirilmektedir (Altınöz, Başpınar ve Şen, 2020). Bu bakımdan çalışanların sessiz kalması içine kapanmaları pasif bir eylem olarak düşünülmemelidir. Aksine sessiz kalma davranışı kasti bir şekilde yapılırsa aktif bir hale gelebilir. Çalışanların düşünce ve fikirlerini isteyerek, bilinçli olarak ifade etmekten kaçınmasının nedenleri bireysel, yönetsel, psikolojik, sosyal, kültürel ya da fizyolojik olabilir. Sessiz kalma davranışının arkasındaki neden her ne olursa olsun, doğru fikri, yöntemi, çözümü dile getirmekten kaçınan çalışanlar örgütsel verimlilik ve performansta azalma yaşanmasına neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Çalışanların işle ilgili fikirlerini, düşüncelerini ve çözümlerini bilinçli olarak yönetime sunmaması kendilerinde saklı tutmaları örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Araştırmacılar örgütsel sessizliğin nedenleri arasında yönetimden kaynaklı meydana gelen korkunun olduğunu ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik davranışı örgüt içerisinde oluşan haksızlıklara yönelik bir tepki şeklinde ele alınmakla birlikte çalışanların örgüt yapısı ile ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal değerlendirmelerini örgüt yönetiminden saklamaları olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin ortaya çıkması ikili bir fonksiyon şeklinde gerçekleşebilir. Bunlar (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

Sessizlik davranışı çalışanları bir araya getirebilir ya da uzaklaştırabilir.

İnsani ilişkilere zarar verebilir veya düzeltebilir.

Bilgi sağlayabilir ya da saklanabilir.

Derin düşünmenin ya da fikir yoksunluğunun habercisidir.

Kabul edişin ya da eleştirinin yansımasıdır.

Bu bağlamda örgütsel sessizlik örgütü olumlu yönde etkileyecek çalışan düşüncelerinin ifade edilmesini içeren örgütsel sesin zıttı olarak ifade edilmekte, bu durumu ise çalışanların fikirlerini rahatça ortaya koyamadığı ve tartışamadığı örgütsel ortamlarda meydana gelmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Örgütsel sessizlik sadece bir davranış olmayıp aynı zamanda bir niyet olarak da ifade edilmektedir. Öyleki örgütsel sessizlik için çalışanların sessiz kalmasının yanında sessiz kalmaya yönelik bir niyetin oluşması da örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Tanımlardan anlaşılacağı üzere örgütsel sessizliğe sahip çalışanlar işle ilgili bilgileri paylaşmamaktadır. Bu bilgiler nesnel olabileceği gibi çalışanların kendi öznel değerlendirmeleri de olabilir. Örgütsel sessizlik davranışında ortak olan husus ise söz konusu davranışın seçimli, isteyerek ve amaçlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Ayrıca bu davranışın gerçekleştirilmesinin altında çeşitli güdüler yer almaktadır (Tülübaş ve Celep, 2014).

Örgütsel sessizliğin soyut ve öznel olması sessizlik davranışlarının altında yatan nedenleri net olarak belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Öyleki örgütsel sessizliğin nedenleri örgütten örgüte değişmekle birlikte çalışanların sessizlik davranışları çeşitli etkenlere göre farklılık göstermektedir. Ancak yapılan çalışmalardan hareketle bu faktörler bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Çalışanların bireysel özellikleri, deneyimleri, yöneticilerine karşı güvensizlik hisleri, konuşmalarının riskli algılanması ve ilişkilere zarar verme korkusu bireysel faktörleri içermektedir (Alper, 2018). Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki sosyalleşme düzeyi ve örgüt iklimi örgütsel faktörleri oluşturmaktadır (Çiftçi, 2015). Yöneticilerin olumsuz tepki vereceklerine dair endişeler, örgüte ve yöneticilere karşı olan ön yargı, yöneticinin yapısı ve yönetim ekibinin şeffaflığı ise yönetsel faktörlerdir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

2.3. Örgütsel Güven

Yaşamın her alanında insanlar için bir ihtiyaç olan güvenme duygusu örgütsel anlamda üzerinde durulan ve irdelenilen bir olguyu oluşturmaktadır. Doğruluk ve dürüstlük ile benzer anlamda kullanılan güven kavramı örgütsel bağlamda incelendiğinde örgütleri uzun vadede başarıya taşıyan bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2007). Bu anlamda güvenin gerçekleştirilebilmesinde önemli bir etken olan ve güvenin oluşumunda birinci aşama olarak kabul edilen güven türü yöneticiye olan güvendir (Buckley, Clegg ve Wang, 2002). Bu bakımdan çalışanların güven duygularının oluşumunda yöneticiler ve liderler önemli bir belirleyicidir. Çalışanların liderlerine olan tutumları aynı zamanda örgüte karşı güvenin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Arı, 2003).

Örgüt içerisindeki çalışanların birbirlerine karşı güven duyması ise çalışanların sergilemiş oldukları davranışlardan, söylemlerden, karşılıklı iyi niyetten, dürüstlükten beslenmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013). Öyleki güvenin inşa edilmesinde dürüstlük, yardımseverlik ve iyi niyet oldukça önemlidir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Güven bireyde var olan iyi meziyetlerin ortaya çıkarılması için bir fırsat sunarken bireyin motivasyonunun en üst seviyesini ifade etmektedir (Baltaş, 2000). Baltaş güveni üç boyut olarak ele almaktadır. Bunlar kendine güven duymak, güvenilir bir birey olmak ve başkalarına güvenmektir. Başka bir açıdan incelendiğinde güvenin bir risk teşkil ettiği söylenilebilir. Bu bakımdan güven duyan insanın istismar edileceğini kabul ettiği varsayılmaktadır. Bu sebepten ötürü güven risk, belirsizlik, zarar görme olasılığını içeren ön şartlardan oluşmaktadır (Huff ve Kelley, 2003).

Çalışanların örgütleri güvensiz bir yer olarak algılaması hem örgütsel sonuçlar hem de çalışanlar açısından olumsuzluklara yol açabilmektedir. Örgüte karşı güvensizlik besleyen çalışanların güven besleyenlere kıyasla örgütsel hedefler ve başarıya katkı verme oranı daha düşük olmaktadır (Laschinger & Finegan, 2005). Güven seviyesinin düşük olması bilgi manipülasyonlarına ve duyguların gizli tutulmasına sebep olmaktadır. Ayrıca sağlıklı bir örgütsel iletişimde güven önemli bir unsurdur. Güvensizliğin olduğu örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler zararlı çatışmalara dönüşerek örgütsel iletişime zarar vermektedir. Örgüt içerisinde güvenin inşa edilmesi çalışanların üstleri ve mesai arkadaşları tarafından kendisine zarar gelmeyeceğine, aksine onu destekleyen faaliyetler yapacaklarına olan inancına bağlıdır. Örgütsel güven oluşturulmasına yöneticilerin üzerinde düşen görev kısa ve uzun vadedeki hedefleri çalışanlarla şeffaf olarak paylaşması, çalışanlara karşı dürüst olunması ve verilen sözlerin yerine getirilmesi olarak açıklanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990). Örgütsel güven kolektif stratejilerin geliştirilmesini destekleyerek ekonomik uyumluluğa katkı sağlamaktadır. Ayrıca bilgi paylaşımına katkı sağlayarak örgütler arası öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Taraflar arasındaki çatışmaları engelleyerek anlaşma maliyetlerini azaltmaktadır. Sistemin başarılı bir şekilde işlenmesini sağlar ve örgütsel değişimi desteklemektedir. Sonuç olarak çalışanların güven seviyesinin yüksek olduğu örgütler güven seviyesinin düşük olduğu örgütlere göre daha başarılı, uyumlu ve değişime açıktır. Güven sayesinde örgütler takım çalışmasını, liderliği, hedef belirlemeyi ve performans değerlendirmelerini ilerletmektedir. (Huff ve Kelley, 2003).

2.4. Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Liderlerin yıkıcı kişiliğe ve zararlı liderlik türlerine sahip olmasının örgütsel sessizliği artırdığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Song, vd., 2017; Ballı, 2016). İstismarcı, otoriter, yıkıcı ve toksik liderlik tarzları örgütsel sessizlik davranışını pozitif etkilemektedir (Xu, Loi ve Lam, 2015). Toksik liderlerin yıkıcı, sömürücü, yozlaşmış ve taciz edici zehirli davranışları çalışanların liderine ve örgüte karşı güvensizlik beslemesine neden olmaktadır. (Indradevi, 2016: 106-107). Güven oluşumunun ilk olarak çalışanları liderine güvenmeleri ile başlayan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Çalışanların bu ilk adımda örgütle ilgili değerlendirmelerini lider ve yöneticiler üzerinden yapmaktadır. Bu bakımdan liderler bir nevi örgütün

yansımaları veya dışı vurumu olarak görülmektedir. (Lipman-Blumen, 2005). Toksik liderlerin çalışanların fikirlerini önemsemeyen empatiden yoksun kişiler olması çalışanların fikir, görüş ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmesini engellemektedir. Çünkü çalışanlar fikirlerini sunduktan sonra cezalandırılacaklarından çekinmektedir Bu nedenle çalışanlar korunmacı sessizliği tercih etmektedirler (Zaman, vd., 2023). Bir başka açıdan ise toksik liderler sadece kendilerini ve kendi fikirlerini önemsedikleri için çalışanlar fikirlerinin bir anlam ifade etmeyeceğini düşündükleri için sessiz kalmaktadır. Bu nedenle çalışanlar kabullenici sessizlik davranışı sergilemektedir (Farghaly Abdelallem ve Abou Zeid, 2023). Açıklamalardan hareketle toksik liderliğin örgütsel sessizliği artırdığı yani toksik liderliğin örgütsel sessizliği pozitif olarak etkilediği söylenilebilir.

H1: Toksik liderlik örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.

2.5. Toksik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Örgüt yöneticilerinin liderlik davranışları çalışanları ve örgütsel sonuçları etkilemektedir (Hult, vd., 2023). Etkili liderlik davranışları çalışanların iş tatminlerini artırırmasının yanında (Alilyani, vd., 2022), iş performansını ve çalışanların motivasyonlarını da yükseltmektedir (Enwereuzor, Ugwu ve Eze, 2018). Ayrıca pozitif liderlik davranışları örgüt içi çatışmaları, olumsuz olayları engellemekte, müşteri tatmini ve müşteri ilişkileri yönetimini iyileştirmektedir. Olumlu liderlik tarzları çalışanların örgütsel bağlılık ve güven duygularını artırmada önemli rol oynamaktadır (Labrague ve Obeidat, 2022). Liderliğin karanlık yönü olarak nitelendirilen toksik liderler ise kalıcı yıkıcı davranışları sebebiyle örgüte zarar verici davranışlar sergilemektedir (Webster, Brough ve Daly, 2016). Toksik liderlik kapsayıcı bir şekilde etkisiz liderlik davranışlarına sahiptir ve özelliği bakımında birçok negatif liderlik davranışını içerisinde barındırmaktadır (Erdal ve Budak, 2021). Bu davranışlar arasında bencillik, zorbalık, kıskançlık, küçümseme, etik olmayan davranışlar, korkutma ve manipülasyon yer almaktadır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Bu davranışların örgüt içerisindeki iletişimi sekteye uğrattığı, örgütsel güveni zedelediği, örgütsel bağlılığı azalttığı, örgütsel iklimi toksikleştirdiği yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konulmuştur (Kusy & Holloway , 2009; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Walton, 2007; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Bu bakımdan toksik liderlik örgütsel güveni azaltmakta böylelikle toksik liderlik örgütsel güveni negatif etkilemektedir.

H2: Toksik liderlik örgütsel güveni negatif etkilemektedir.

2.6. Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Güven çalışanların birbirlerinden ve yöneticilerinden beklentileri ile şekillenmektedir. Öyleki risk içeren durumlarda dahi çalışanlar örgütün kendisini etkileyebilecek plan ve politikalarından emin olmaya çalışmakta, olumlu beklentiler içerisine girmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar ortak bir payda da ahlaki ve etik kurallara uygun bir şekilde davranış sergilemeden dolayı birbirlerine güven duyuyorlar ise örgütsel değişimi ve yeniliği başarı bir şekilde uygulayabilirler (Dedahanov ve Rhee, 2015). Güven duygusunun olmadığı örgütlerde liderler doğal olarak baskı ile çalışanlar bir arada tutulmakta ve idare edilmektedir. Söz konusu bu baskı ise çalışanların mutsuzluğunu, yaratıcılığını, motivasyonu olumsuz etkileyerek çalışanların sessizlik davranışı göstermesine neden olacaktır (Binikos, 2008). Örgütsel işbirliğinin sağlanması için güven bir ön koşuldur. Örgütün ortak amaçlarına ulaşmasına işbirliği, bilgi paylaşımı ve örgütsel problemlerin çözümünde ortak hareket etmek oldukça önemlidir. Ancak güvenin olmadığı örgütlerde çalışanlar bilgileri yöneticilerinden ve birbirlerinden saklayarak problemin çözümü ile ilgili fikirlerini dile getirmeyip sessizlik göstermektedir (Abdillah, Anita, Nofianti ve Zakaria, 2018). Örgütsel güvenin sessizlik üzerindeki negatif etkisi birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Kaur, 2014; Singh ve Malhotra, 2015; Vakola ve Bouradas, 2005).

H3: Örgütsel güven örgütsel sessizliği negatif etkilemektedir.

2.7. Örgütsel Güvenin Rolü

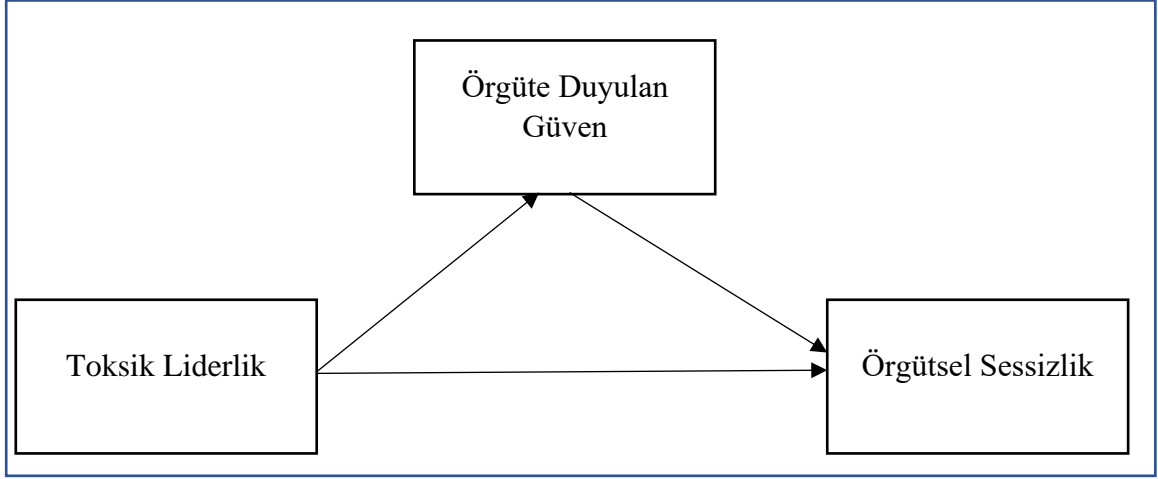
Toksik liderlik içerdiği özellikler bakımından çalışanlara zarar veren ve örgütü zehirleyen bir yapıya sahiptir. Toksik liderlerin yönettiği örgütlerde çalışanların fikirleri önemsenmemekte, görüşleri dikkate alınmamakta ve onlara değer verilmemektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Bu durum örgütsel sonuçlar bakımından verimsizliğe, performans düşüklüğüne ve hedeflere ulaşamamaya yol açmaktadır. Çünkü toksik liderliğin olduğu örgütlerde çalışanlar fikirlerini, görüşlerini ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınmakta, takım çalışması ve işbirliğine yanaşmamaktadır (Dyck, 2001). Toksik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi ilk olarak güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Çalışanlar liderli örgütün bir yansıması olarak değerlendirildiği için

lidere karşı beslenen güvensizlik çalışanlarda sessizlik davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Cao, Li, van der Wa ve Tavis, 2023). Bu bakımdan toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine örgütsel güvensizlikte etkilediğinde çalışanların sessizlik davranışlarının artması beklenmektedir.

H4: Toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan negatif etkisinde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu bölüm araştırmanın amacını, modelini, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarını ve gerçekleştirilen analizleri ve sonuçlarını içermektedir. Araştırma için elde edilen veriler JAMOVI programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Bu çalışma toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisini ve bu etkide örgüte duyulan güvenin aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.1. Araştırma Amacı, Evreni, Örnekleme ve Ölçüm Araçları

Araştırma Hatay ilinde çalışan Suriye asıllı vatandaşların toksik liderlik algılamalarının örgütsel sessizlik davranışına etkisini ve bu etkide örgüte duyulan güvenin aracı rolünün belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda toplam 500 anket basit tesadüfî örnekleme yöntemine göre dağıtılmış 354 anketin cevaplandırılması sağlanmıştır. Anketin geri dönüş oranı 0,708 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma verilerinin elde edilmesi için hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, gelir ve deneyim) içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde toksik liderlik algılamalarını ölçmek için Schmidt (2008) tarafından geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek tek bir boyuta sahip olup güvenilirlik düzeyini gösteren Cronbach Alpha değeri 0,910 olarak belirlenmiştir. Üçüncü bölümde katılımcıları örgütsel sessizlik davranışlarının belirlenmesine yönelik örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği Fuentes, Saez ve Montes (2004) geliştirmiş olup Alpha değeri 0,890 olarak bulunmuştur. Son olarak dördüncü bölümde ise çalışanların örgüte karşı olan güvenlerini ölçmek için örgütsel güven ölçeği yer almaktadır. Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ve 12 sorudan oluşan örgütsel güven ölçeğinin Alpha katsayısı 0,920 olarak belirlenmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katanların demografik özellikleri ve verilen normal dağılıdığı Tablo 1’de yer almaktadır. Buna göre basıklık ve çarpıklık değerlerinin artı eksi üç arasında bir değer alması verilerin normal bir dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir (Hair, vd., 2009). Ayrıca çalışma verilerinin normal bir dağılıma sahip olması parametrik analizler yapılmasına uygunluğu belirtmektedir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

	CİNSİYET	YAŞ	MEZUNİYET	GELİR	DENEYİM
Ortalama	1.42	4.36	4.22	2.97	3.00
Medyan	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00
Standard Sapma	0.566	0.979	0.678	0.523	3.05
Skewness	-0.155	-0.460	-1.06	-0.737	-0.0475
Std. error skewness	0.169	0.166	0.166	0.166	0.166
Kurtosis	-2.33	0.755	2,34	2,69	0.336
Std. error kurtosis	0.478	0.568	0.442	0.330	0.331

4.2. Hipotez Testleri

Araştırma değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin gücünün ve yönünün belirlenmesine yönelik olarak Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 2’de gösterilmektedir. Buna göre toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ($r=,269$; $p<0,01$), toksik liderlik ile örgütsel güven arasında negatif bir ilişkinin olduğu ($r= -,277$; $p<0,01$) ve örgüte duyulan güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişkinin olduğu ($r= -,369$; $p<0,01$) belirlenmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi

	Ortalama	Ss.	1	2	3
1.Toksik Liderlik	2,2456	,4578			
2. Örgütsel Sessizlik	1,8475	,5289	.269**		
3. Örgütsel Güven	3,2024	,3310	-.277**	-.369**	

Bu sonuçlar doğrultusunda toksik liderlik algılamalarının yüksek olması çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerini artırırken örgüte duyulan güven düzeyini azaltmaktadır. Ayrıca örgüte duyulan güven düzeyinin artması örgütsel sessizlik davranışının azalmasını sağlamaktadır. Ölçeklerin genel ortalamaları değerlendirildiğinde toksik liderlik algılamalarının düşük seviyede olduğu (ort.=2,2456), örgütsel sessizlik davranışının çok düşük olduğu (ort.=1,8475) ve örgütsel güvenin orta seviyenin üzerinde olduğu (ort.=3,2024) belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırma hipotezlerinin kısmen doğrulandığını göstermektedir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak yapılan analiz sonuçları tablo 3’te sunulmaktadır. Buna göre toksik liderlik örgütsel sessizliği pozitif (0,498) ve anlamlı bir şekilde ($p<0,001$) etkilemektedir. Bu sonuca göre H_1 kabul edilmiştir. Örgüte duyulan güven örgütsel sessizliği negatif (-0,188) ve anlamlı olarak etkilemektedir ($p<0,05$). Buna göre H_3 kabul edilmiştir. Toksik liderlik algılamaları örgüte duyulan güveni negatif olarak (-0,526) etkilemektedir ($p<0,01$). Bu sonuca göre H_2 kabul edilmiştir.

Tablo 3. Araştırma Modeli Tahmin Sonuçları

	Etiket	Beta	SH	95% Güvenilirlik Düzeyi		Z	p
				Alt Değer	Üst Değer		
TS → ÖS	a	0.498	0.4231	0.2971	0.6260	3.00	< .001
ÖDG → ÖS	b	0.188	0.2789	0.4251	-0.153	3.78	0.002
TS → ÖDG	c	0.526	0.4573	0.5592	0.3692	5.23	< .001

Araştırmanın bir diğer hipotezi olan örgüte duyulan güvenin aracılık rolünün ortaya konulması amacıyla Hayes (2012) tarafından geliştirilen aracılık modeli olan en küçük kareler regresyon yaklaşımı ve Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Çıkarımsal prosedürlere olanak sağlayan bu yöntemin sobel testinden daha güvenilir olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca Tip 1 hata olasılığını azaltmada daha etkilidir (Preacher ve Hayes, 2008). Örgütsel güvenin aracılık etkisinin anlamlılığı 1000 bootstrap örneklem düzeyinde analiz edilmiş olup analiz sonuçları %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları tablo 4’de yer almaktadır. Tablo 4’e göre örgütsel güven aracılığı ile örgütsel sessizlik davranışına olan dolaylı etkisi, yani dolaylı etki ile doğrudan etki arasındaki fark ($a \times b$) istatistiki olarak anlamlıdır. Ayrıca toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisinin %9,15’ine örgütsel güven aracılık etmektedir. Bu bulgular sonucunda H_4 kabul edilmiştir. Buna göre toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların toksik liderlik algılamaları örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerini artırmaktadır. Ancak örgütsel güven bu artış hızını azaltmaktadır.

Tablo 4. Aracılık Etkisi

Etki	Etiket	Beta	SH	95% Confidence Interval		Z	p	% Aracılık
				Alt Değer	Üst Değer			
Dolaylı	$a \times b$	-0.0555	0.0240	-0.108	-0.0117	-2.31	0.021	9.15
Direkt	c	0.5512	0.0763	0.395	0.7022	7.22	< .001	90.85
Toplam	$c + a \times b$	0.4957	0.0731	0.350	0.6441	6.78	< .001	100.00

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında ve olumlu örgütsel sonuçlar üzerinde liderlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Liderler çalışanların belirlenen stratejik hedeflere yöneltilmesinde, çalışanların bireysel başarıları ve verimliliklerini etkileyen önemli bir paradigmayı oluşturmaktadır. Yapılan liderlik çalışmaları genellikle pozitif liderlik tarzlarına odaklanmaktadır. Ancak her ne kadar negatif örgütsel sonuçların meydana gelmesine sebep olsa da toksik liderlik bir liderlik türüdür ve pratik iş yaşamında toksik lider ile karşılaşmaktadır (Burns , 2017). Çalışanların olumsuz davranış sergilemesinin nedenlerinden bir tanesini liderlik tarzları oluşturabilmektedir. Bu bakımdan bu çalışma toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ve bu etki de örgüte duyulan güvenin aracılık rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Hatay ilinde faaliyet gösteren Suriye uyruklu vatandaşlar oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde toksik liderlik ile örgütsel sessizlik davranışı arasında pozitif, örgütsel güven arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güven ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların toksik liderlik algılamaları örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerine neden olmaktadır. Çalışanlar toksik liderlerin olduğu örgütlerde fikirlerini, görüşlerini ve önerilerini belirtmeyerek pasif kalmaktadır. Toksik liderlerin çalışanların fikirlerini önemsememesi, onlara değer vermemesi çalışanların örgütsel sessizlik

davranışı sergilemelerine yol açmaktadır (Farghaly Abdelallem ve Abou Zeid, 2023). Toksik liderler çalışanların örgüte karşı güvenlerini zedeleyerek örgütsel güven düzeyini azaltmaktadır. Nitekim toksik liderlik ile örgütsel güven arasındaki negatif ilişkinin varlığı bu açıklamaları desteklemektedir. Örgütsel güvenin ise örgütsel sessizlik davranışını azalttığı iki kavram arasındaki negatif ilişkinin belirlenmesi ile ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlar literatürle benzerlik göstermektedir. Demirtaş ve Küçük (2019) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda toksik liderliğin örgütsel sessizliği pozitif bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bir başka araştırma sonucunda bu çalışmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Yavuz ve arkadaşları (2022) hizmet sektöründeki çalışanlara yönelik yapmış olduğu araştırmada toksik liderliğin örgütsel güveni negatif yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Araştırma hipotezlerinin tespitine yönelik olarak yapılan analiz sonucunda toksik liderliğin örgütsel sessizliği pozitif, örgütsel güveni negatif etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre H_1 ve H_2 kabul edilmiştir. Örgütsel güven örgütsel sessizliği negatif olarak etkilemektedir. Buna göre H_3 kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar literatür ile benzerlik göstermektedir (Zaman, vd., 2023; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Kaur, 2014; Singh ve Malhotra, 2015; Vakola ve Bouradas, 2005). Örgütsel güvenin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik olarak Hayes (2012) tarafından geliştirilen aracılık yönteminden faydalanılmıştır. Çıkarımsal prosedürlere olanak sağlayan bu yöntemin sobel testsinden daha güvenilir olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca Tip 1 hata olasılığını azaltmada daha etkilidir (Preacher ve Hayes, 2008). Örgütsel güvenin aracılık etkisinin anlamlılığı 1000 bootstrap örneklem düzeyinde analiz edilmiş olup analiz sonuçları %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Örgütsel güven aracılığı ile örgütsel sessizlik davranışına olan dolaylı etkisi, yani dolaylı etki ile doğrudan etki arasındaki fark ($a \times b$) istatistiki olarak anlamlıdır. Ayrıca toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisinin %9,15'ine örgütsel güven aracılık etmektedir. Bu bulgular sonucunda H_4 kabul edilmiştir. Gelecek araştırmalarda toksik liderliğin örgütsel performans, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi gibi değişkenlere olan etkileri incelenebilir. Ayrıca araştırma Suriye uyruklu vatandaşlar üzerinde gerçekleştirildiğinden kültürel farklılıklar oluşmaktadır. Bu nedenle gelecekte yapılacak olan yeni araştırma modelinde Türk vatandaşları ve Suriye vatandaşları üzerinde karşılaştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdillah, M., Anita, R., Nofianti, L., & Zakaria, N. (2018). Organizational trust and organizational silence: The factors predicting organizational commitment. *International Journal of Engineering & Technology*, 126-131.
- Adeoye, S., Egbuta, O., & Ayeni, D. (2020). Toxic Leadership and Organisational Silence: An Appraisal of Selected Faith-Based Organisations in Ogun State, Nigeria. *Journal of Resources Development and Management. An International Peer-Reviewed Journal*, 67, 37-47.
- Alilyyani, B., Kerr, M., Wong, C., & Wazqar, D. (2022). An integrative review of nursing leadership in Saudi Arabia. *Nursing Open*, 9(1), 140-155.
- Alper, M. (2018). Whistleblowing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün etkisi ve bir araştırma. *Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Altınöz, M., Başpınar, N., & Şen, O. (2020). Örgütsel sessizlik ve toplantılara yansımaları üzerine bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 785-804.
- Appelbaum, S., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Appelbaum, S., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Ballı, E. (2016). Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (1 b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Binikos, E. (2008). Sounds of silence: Organisational trust and decisions to blow the whistle. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 48-59.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-18.
- Buckley, P., Clegg, J., & Wang, C. (2002). The impact of inward FDI on the performance of Chinese manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 33, 637-655.
- Burns, J. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.
- Cao, W., Li, P., van der Wa, R., & Taris, T. (2023). Leadership and workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347-367.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.
- Çiftçi, E. (2015). Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. *Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.*
- Dedahanov, A., & Rhee, j. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857.
- Demirtaş, Z., & Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Dyck, D. (2001). The toxic workplace. *Benefits Canada*, 25(3), 52-57.
- Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eğimli, A., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Enwereuzor, I., Ugwu, L., & Eze, O. (2018). How transformational leadership influences work engagement among nurses: does person-job fit matter? *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346-366.
- Erdal, N., & Budak, O. (2021). The mediating role of organizational trust in the effect of toxic leadership on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 2147-2178.

- Eroğlu, A., Adıgüzel, O., & Öztürk, A. (2011). Sessizlik Girdabi Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Farghaly Abdelaliem, S., & Abou Zeid, M. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC nursing*, 22(1), 4.
- Fuentes, M. Mar, Carlos A. Albacete-Saez-F. Javier Llorens-Montes (2004), The Impact Of Environmental Characteristics On TQM Principles and Organizational Performance, *The International Journal Of Management Science*,32,425-442.
- Gallus, J., Walsh, B., van Drie, M., Gouge, M., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kabramanmaraş Sütcü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- Hayes, A. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard university press.
- Hoy, W., & Tschannen-Moran, M. (2007). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools. *Essential ideas for the reform of American schools*, 87-114.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization science*, 14(1), 81-90.
- Hult, M., Terkamo-Moisio, A., Kaakinen, P., Karki, S., Nurmeksela, A., Palonen, M., & Häggman-Laitila, A. (2023). Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nursing open*, 10(9), 590-5936.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics And Spirituality*, 9(1), 106-110.
- Kaur, J. (2014). Does Organizational Trust Affect Employee Silence? *Global Information And Business Strategies*, 110.
- Khaled Abd El-Aziz Zaki, A., & Samir Abd El-Aziz Elsaïad, H. (2021). Toxic Leadership and its Relation to Nurses' Absenteeism and Their Deviant Behaviors. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304-1322.
- Kırbaç, M. (2013). Eğitim örgütlerinde toksik liderlik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya*.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace*. San Francisco: CA: Jossey Bass.
- Labrague, L., & Obeidat, A. (2022). Transformational leadership as a mediator between work–family conflict, nurse-reported patient safety outcomes, and job engagement. *Journal of Nursing Scholarship*, 54(4), 493-500.
- Laschinger, H., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing economics*, 23(1), 6.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). Integration Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mishra, J., & Morrissey, M. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-486.

- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nartgün, Ş., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pinder, C., & Harlos, H. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 334-350.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-370.
- Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Saleem, F., Malik, M., & Malik, M. (2021). Toxic leadership and safety performance: Does organizational commitment act as stress moderator?. *Cogent Business & Management*, 8(1), 196-246.
- Schmid, A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. *Master of Science, University of Maryland, College Park, USA*.
- Schmidt, A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. College Park: University of Maryland.
- Simha, A., Elloy, D., & Huang, H. (2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management decision*, 52(3), 482-504.
- Singh, B., & Malhotra, M. (2015). The mediating role of trust in the relationship between perceived organizational support and silence. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(9), 1-10.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (2017). Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7), 1167-1174.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. (*Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)*).
- Tokgöz, E., & Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tülübaş, T., & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Uymaz, A. (2013). Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity—an inevitable affliction of organisations. *Organisations and People*, 14(1), 19-27.
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-3554.
- Whicker, M. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad.
- Williams, K. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 179-198.
- Wilson-Starks, K. (2003). Toxic leadership. *Transleadership*.
- Xu, A., Loi, R., & Lam, L. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Yavuz, E., Topaktaş, G., Çelik, E., & Demirel, M. A. (2022). Toksik liderlik ve psikolojik şiddetin örgütsel güvene etkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3344-3355.

- Yıldırım, İ., Akan, D., & Yalçın, S. (2019). Participation in decision-making process as a predictor of organizational cynicism at schools. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(2), 487-506.
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M., & Ul-Huda, N. (2023). At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2436-2462.

ÇALIŞMANIN ETİK İZİNİ

Yazarlar, derginin yazar yönergeleri sayfasında belirtildiği gibi derginin etik politikalarına uyulduğunu onaylarlar.

“Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.”

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 08.11.2023

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası:167647

Ethics committee permission information

Name of the committee that made the ethical approval: Bayburt University Rectorate Ethics Committee

Date of ethical approval decision: 08.11.2023

Ethical approval document approve number:167647

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

1.yazarın araştırmaya katkı oranı %50, 2. yazarın araştırmaya katkı oranı %30 3. Yazarın araştırmaya katkı oranı %20'dir.

Yazar 1: Araştırmada gerçekleştirdiği görev ve sorumluluklar. Analiz, inceleme

Yazar 2: Araştırmada gerçekleştirdiği görev ve sorumluluklar. Literatür yazımı, makale düzenleme

Yazar 3: Araştırmada gerçekleştirdiği görev ve sorumluluklar. Veri toplama

EXTENDED SUMMARY

It is important to examine the positive and negative aspects of leadership and leadership types in order to clearly understand leadership, which plays a key role in achieving the goals of organisations. In this respect, it can be said that the negative aspects of leadership are not sufficiently addressed in the studies on leadership, thus the dark aspects of leadership are ignored. However, it is seen that there has been an increase in studies on the negative organisational consequences of recent leadership. In related studies, toxic leadership, which is expressed as the dark side of leadership, is intensively examined by researchers (Burns, 2017; Cao, Li, et al., 2023; Gallus, et al., 2013; Hattab, et al., 2022). The characteristics of toxic leadership are expressed as incompatible, inadequate, maliciousness, deception and achieving success through others (Reed, 2004:67). People with toxic leadership characteristics are individuals who exaggerate their own abilities and ideas, lack sympathy, focus on their own interests and achievements rather than organisational interests and achievements, and think only about themselves (Schmidt, 2008).

If we liken organisations to a living organism, toxic leadership is described as a virus that damages this organism. Toxic leaders harm employees (Wilson-Starks, 2003), groups, organisations and even nations by negatively affecting employees' motivation, creativity and productivity (Lipman-Blumen, 2005). In fact, studies have shown that toxic leadership reduces innovation (Wilson-Starks, 2003), creative thinking (Saleem, Malik, & Malik, 2021), contribution to the organisation (Williams, 2018), organisational commitment and trust (Brouwers & Paltu, 2020). Toxic leadership has been found to increase organisational silence (Adeoye, Egbuta, & Ayeni, 2020), deliberate misinformation (Burns, 2017) and behaviours that harm the organisation (Khaled Abd El-Aziz Zaki & Samir Abd El-Aziz Elsaiaid, 2021).

Teamwork and organisational communication have an important role in the rapid and correct decision making of organisations. In this direction, leaders are expected to build a reliable environment where employees can express their ideas freely. Improving quality standards in an increasingly competitive environment and responding to a constantly developing and changing internal and external environment are behaviours expected from modern organisations. In order to achieve these expectations with minimum error, information sharing in the organisation should be encouraged (Nartgün & Kartal, 2013), employees should be aware of their responsibilities, they should be able to express their ideas freely and they should have trust in the organisation for all these (Taşkıran, 2010). However, in organisations with toxic leaders, it becomes very difficult for these outcomes to occur.

In organisations managed by toxic leaders, the formation of a conviction that the organisation lacks integrity causes employees to distrust the organisation and thus to have negative attitudes towards the organisation, leading to the display of organisational silence behaviours (Simha, Elloy, & Huang, 2014). When the reasons for the emergence of organisational silence behaviours and toxic leadership traits are compared, the emergence of the stated situation is not a surprise.

Organisational silence is defined as employees' hesitation to express their ideas and opinions about their areas of responsibility (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). The results of organisational silence are that employees do not react to organisational problems or do not react to the extent required. In other words, although employees have cognitive, affective and behavioural abilities that can improve the organisation, they do not consciously use these abilities (Pinder & Harlos, 2001). Organisational silence behaviour, which occurs due to employees' purposeful passivity in the organisation, can cause many undesirable organisational consequences. Distrust towards organisational managers and the organisation constitutes one of the most important triggers of organisational silence (Gül & Özcan, 2011).

As a result of the analysis conducted to determine the research hypotheses, it was seen that toxic leadership positively affects organisational silence and negatively affects organisational trust. According to these results, H1 and H2 are accepted. Organisational trust has a negative effect on organisational silence. Accordingly, H3 is accepted. The results obtained are similar to the literature (Zaman, et al., 2023; Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007; Kaur, 2014; Singh & Malhotra, 2015; Vakola & Bouradas, 2005). In order to determine the mediating role of organisational trust, the mediation method developed by Hayes (2012) was used. It is stated that this method, which allows inferential procedures, is more reliable than Sobel tests. It is also more effective in reducing the probability of Type 1 error (Preacher & Hayes, 2008). The significance of the mediation effect of organisational trust was analysed at 1000 bootstrap sample level and the results of the analysis were evaluated at 95% confidence interval. The indirect effect of organisational trust mediation on

organisational silence behaviour, i.e. the difference between indirect effect and direct effect ($a \times b$) is statistically significant. In addition, 9.15% of the effect of toxic leadership on organisational silence is mediated by organisational trust. As a result of these findings, H4 is accepted. In future research, the effects of toxic leadership on variables such as organisational performance, organisational commitment, turnover intention and job stress can be examined.

Based on the theoretical explanations, this study investigates the effect of toxic leadership on organisational silence and the role of trust in the organisation in this effect. Since there are few studies examining the effect of leadership on negative organisational outcomes, it is thought that this study will contribute to this field. At the same time, this study is expected to make a difference in the leadership literature in terms of addressing the dark side of leadership, unlike many studies that examine the light aspects of leadership.