



# INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE ACADEMIC RESEARCH

Available online, ISSN: 2757-959X | www.ijerdersi.com | Economic and Administrative Academic Research

## A BRIEF LOOK AT GLOBAL CHANGE IN THE CENTENARY OF THE REPUBLIC OF TURKEY:

### NEW MANAGEMENT PARADIGM Benan Kurt YILMAZ <sup>\*a</sup>, Ela Burcu UÇEL<sup>b</sup>

*\*Corresponding Author*

#### ARTICLE INFO

##### Research Article

Received: 30/08/2023

Accepted: 10/10/2023

##### Keywords:

Turkey, Global Change,  
Management Paradigms

#### ABSTRACT

The aim of this study is to draw attention to global changes and dynamics that Turkey is subject to with other nations. Turkey, celebrating the 100. anniversary of its foundation is facing rapid and radical change. These changes and conditions are directly or indirectly influencing all nations including Turkey. Human mobility, pandemics, natural disasters, climate change, wars, deceleration in energy resources and Industry 4.0 are among them. These dynamics have political, economic, social and organizational effects on the country. The current study presents these environmental forces and the new management paradigms that are offered by the literature to overcome their effects. First, these forces and the global context is summarized, then the new managerial perspectives, leadership styles, manager and employee competencies and qualifications are discussed. The study will humbly contribute the field of management by presenting these new management paradigms and providing a holistic perspective. These new management paradigms can well be utilized in building the future of Turkey.

Uluslararası İktisadi Ve İdari Akademik Araştırmalar Dergisi, 3(2), 2023, 139-162

## CUMHURİYETİN 100. YILINDA KÜRESEL DEĞİŞİMLER IŞIĞINDA YENİ YÖNETİM PARADİGMALARI

#### MAKALE BİLGİSİ

*Araştırma Makalesi*

Geliş : 30/08/2023

Kabul : 10/10/2023

##### Anahtar Kelimeler:

Türkiye, Küresel Değişim,  
Yönetim Paradigmaları

#### ÖZ

Bu çalışma 29 Ekim 2023 tarihinde 100. Yaşını kutlayacak olan Türkiye Cumhuriyeti'nin içinde bulunduğu küresel değişikliklere ve dinamiklere dikkat çekmek amacıyla hazırlanmıştır. Türkiye, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi hızlı ve radikal bir değişim süreci ile karşı karşıyadır. Söz konusu değişim ve dönüşümler Türkiye'ye özgü olmamakla birlikte bu süreçten kaçınmak mümkün görünmemektedir. Küresel bir sorun olan insan hareketliliği, ülkeler arasındaki savaşlar, savaşlara ve daha iyi yaşam umuduna bağlı göçler, salgınlar, doğal afetler, iklim değişiklikleri, enerji kaynaklarında yaşanan talep artışı, teknolojik ilerlemeler ve buluşlar Türkiye'yi doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilemektedir. Başka bir deyişle söz konusu dinamiklerin hepsi ülkenin siyasi, ekonomik, sosyal ve örgütsel yaşamına etki etmektedir. Bu çalışmada yukarıda ifade edilen değişimler ekseninde Türkiye'de faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların uyum sağlaması gereken yeni yönetim paradigmaları neden-sonuç eşliğinde okuyucuya sunulmaktadır. Başka bir deyişle Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. Yaşında içinde bulunduğu küresel bağlam özetlenmekte ve sonrasında söz konusu bağlama yönelik örgütsel yapılarda geliştirilmesi gereken yeni bakış açıları, liderlik stilleri, yönetici-çalışan yetkinlikleri ve nitelikleri detaylı olarak tartışılmaktadır. Çalışmanın, Türkiye Cumhuriyeti'nin geleceğini inşa edecek örgütsel sistemlere sunduğu holistik bakış açısı ve öneriler nedeniyle yönetim alanına katkı vereceği düşünülmektedir.

<sup>a</sup> benankurtyilmaz@gmail.com

<sup>b</sup> [https://orcid.org/0000-](https://orcid.org/0000-0002-1265-7136)

<sup>a</sup> elaburcu@yahoo.com

<sup>b</sup> [https://orcid.org/0000-0001-7210-](https://orcid.org/0000-0001-7210-9476)

0002-1265-7136

9476

## 1. GİRİŞ

21. Yüzyıl, küresel değişimin baş döndürücü hızı ile tanımlanmaktadır. Bu değişimi yaratan, ivmesini arttıran ve hiçbir ülkenin etkisinden muaf olamadığı unsurlar arasında göç, Covid-19 salgını, iklim değişikliği, Endüstri 4.0 ve yarattığı küresel etki gibi konuların başı çektiği ifade edilebilir. Uluslararası göç ve etkileri, yüzyılı aşkın bir süredir akademik ve politik tartışmaların merkezinde olmuştur. Araştırmalar ve kamuoyu tartışmaları, göçlerin getirdiği fırsatları ve yarattığı zorlukları, özellikle bireylerin ve toplumların göçmenlerin göç ettikleri uluslara sosyal, kültürel ve ekonomik entegrasyonundan nasıl yararlanabilecekleri konusunu vurgulamaktadır. Uluslararası göç ve ev sahibi ülkeye entegrasyonun fırsatları ve zorlukları, diğer kritik olaylarla daha belirgin hale gelmekte, hafiflemekte veya şiddetlenmektedir. Covid-19 salgını da önemli bilimsel araştırma fırsatları içeren böyle kritik bir olay olarak görülmektedir. Bu salgın en şiddetli zamanı geçtikten sonra bile küresel izler bırakmıştır. Bununla birlikte 2022 yılında yaşanan Rusya'nın Ukrayna'yı işgali ve yarattığı enerji ve tahıl tedariki krizleri, ayrıca hızla tırmanan iklim krizi ve gittikçe hayati hale gelen etkisi diğer önemli kritik olaylar arasında sayılmaktadır. Sürekli değişen dünya düzeni, yaşanan krizler, Endüstri 4.0'ın yarattığı büyük ölçekli gelişim ve kökten yenilenme iş dünyasının hızla uyumunu ve bilhassa yönetsel pratiklerin ve liderlik tarzlarının değişimini mecburi kılmaktadır. Cumhuriyetin 100. yılında, tüm geçmiş tecrübelerin, gelişim ve değişimlerin ışığında geleceği anlamak ve ivedilikle ayak uydurmak gereği ise açıktır. Bu çalışma ülkemizin yüzüncü yaşı münasebetiyle göç, Covid-19 salgını ve küresel enerji krizlerini, ayrıca Endüstri 4.0'ın yarattığı değişimi kısaca ele almayı, alanyazında bulunan ve uyumu kolaylaştıracağı ifade edilen yeni yönetim anlayışlarını ve liderlik tarzlarına özetle yer vermeyi hedeflemektedir. Başka bir deyişle çalışmanın amacı iş dünyasına, yöneticilere, eğitim, sağlık ve enerji gibi kritik sektörler başta olmak üzere tüm sektörel liderlere küresel değişimlere uyum sağlayabilmek, rekabetçi güç yaratmak ve rekabetçi gücü sürdürülebilir kılmak için kritik önemi olan yeni yönetim anlayışlarını sunarak rehberlik sağlamaktır. Çalışmanın ilk kısmında küresel değişimlerin başlıca itici güçleri olan küresel insan hareketliliği, Covid-19 salgını, sürdürülebilirlik bağlamında enerji sorunu ve Endüstri 4.0 ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise bu küresel değişimlerin oluşturduğu yeni koşullara ve ihtiyaçlara cevap vereceği bildirilen yönetim anlayışları sunulmaktadır.

### 1.1. Cumhuriyetin 100.Yılında Türkiye Ve Küresel İnsan Hareketliliği

Göç, tarih boyunca olduğu gibi, 21. yüzyılın da temel olgularından biridir. Tüm dünyada yaşanan değişimler, ekonomik, politik ve sosyal gelişmeler insan topluluklarını bir yerden bir başka yere taşınmaya sevk etmektedir. En basit tanımıyla göç, gelişen ani durumlar ve şok olaylar sonucunda insanların yer değiştirmesidir. Göç olgusu genellikle zorunluluktan kaynaklanmakta olup, isteğe bağlı yer değişiklikleri de olmaktadır (Throw, 1996). Zorunluluğa bağlı göç eden insanlar göreceli olarak yoksul, savunmasız ve ihtiyaç içindedir. Nitekim UNHCR 2022 raporuna göre 2020 yılı ortası itibarıyla zulüm, çatışma, genelleştirilmiş şiddet ve insan hakları ihlalleri nedeniyle zorla yerlerinden edilen insan sayısı dünya çapında 80 milyonu aşmıştır ve bu insanların 26,3 milyonu mülteci<sup>1</sup> olarak sınıflandırılmaktadır (UNHCR, 2022). Dahası, mülteciler ve ikamet

<sup>1</sup> Avrupa ülkelerinde meydana gelen olaylar nedeniyle; ırkı, dini, tabiiyeti, belli bir toplumsal gruba mensubiyeti veya siyasi düşüncelerinden dolayı zulme uğrayacağından haklı sebeplerle korktuğu için vatandaşı olduğu ülkenin dışında bulunan ve bu ülkenin korumasından yararlanamayan ya da söz konusu korku nedeniyle yararlanmak istemeyen yabancıya veya bu tür olaylar sonucu önceden yaşadığı ikamet ülkesinin dışında bulunan, oraya dönemeyen veya söz konusu korku nedeniyle dönmek istemeyen vatansız kişiye statü belirleme işlemleri sonrasında verilen statüyü ifade etmektedir

durumları hakkındaki ulusal politikalar büyük farklılıklar gösterdiğinden, söz konusu insanlar genellikle sığındıkları ülkelerin yerel ekonomilerine katılımda önemli engellerle karşılaşmaktadır. Bu da mültecilerin büyük ölçüde kayıt dışı sektörlerde istihdamına ve modern kölelik olarak da adlandırılan zorla çalıştırma ve alıkonmaya maruz kalmalarına neden olmaktadır. Söz konusu bağlam mültecilerin göçmenlere<sup>2</sup> kıyasla daha düşük kazanç elde etmelerine ve daha düşük istihdam oranlarına sahip olmalarına yol açmaktadır (Dutsmann vd.,2017). 2022 yılı sonunda toplam rakamlara bakıldığında ise 108 milyon insanın isteği dışında göç etmek zorunda kaldığı tespit edilmektedir (UNHCR, 2022). Söz konusu insanların 3,8 milyonu Türkiye'ye sığınmış ve Türkiye 2021 yılında olduğu gibi 2022 yılında da dünyanın en fazla göç alan ülkesi olmaya devam etmiştir. Dahası küresel insan hareketliliği 2022 yılına özgü bir durum değildir. Son 10 yılda Türkiye'nin önemli bir göç dalgası ile karşı karşıya olduğu söylenebilir. 2011 yılında Suriye iç savaşının başlamasıyla birlikte Türkiye'deki mülteci sayısı hızla artmış ve Türkiye'yi en fazla mülteci nüfusuna sahip ülke (% 18) konumuna getirmiştir. Türkiye'deki mülteci sayısı 2012'de 144.755 iken 2021'de 3.65 milyona yükselmiştir (UNHCR, 2021). Türkiye tüm dünyada Suriyeli mültecilere en çok ev sahipliği yapan ülke konumundadır (UNHCR, 2022).

Mültecilerin yaklaşık % 85'i önemli ekonomik zorlukları olan düşük ve orta gelirli ülkelere yerleşmektedir. Türkiye, son 10 yılda Suriyeli mültecilerin orantısız göçüne ek olarak, yüksek işsizlik oranları ve düşük iş ilanı gerçeği ile karşı karşıya kalmaktadır. Ülkemizde yapılan araştırmalar, Suriyeli mültecilerin yerli işçilerin işsizlik oranını artırdığını göstermektedir (Tümen, 2016; Ceritoğlu vd., 2017). Bu sebeplerle mültecilerin ev sahibi ülke ekonomisi, özellikle işgücü piyasası üzerindeki etkilerini analiz etmek ve politikalar oluşturmak toplumsal uyum için hayati önem taşımaktadır. Karar alıcılar göç ve entegrasyon sorunlarına odaklanmak zorunda kalmaktadır. Bununla beraber, yakın gelecekte doğal afetler nedeniyle yerinden edilmiş kişi sayısının, savaş ve çatışmalar nedeniyle ülkesinden ayrılan mülteci sayısının çok üzerinde olması beklenmektedir. Dünya Bankası'nın Groundswell raporuna göre iklim değişikliği ve diğer doğal felaketler nedeniyle, 2050 yılına kadar yaklaşık 216 milyon insanın göç edebileceği tahmin edilmektedir (Dünya Bankası, 2021).

İkamet edilen ülke ve doğum ülkesine göre değerlendirilen uluslararası göçmenlerin mutlak sayısı her zamankinden daha yüksek rakamlara ulaşmıştır, bu rakam 2020 yılı için yaklaşık 281 milyon insan olarak tahmin edilmektedir (Massey, 2023). Başka bir deyişle, uluslararası göçmenlerin oranının uzun süredir % 3 civarında kaldığı yönündeki iddialar sorgulanabilir niteliktedir (McAuliffe ve Triandafyllidou, 2021). Ayrıca, doğal afetlerin ve iklim değişikliğinin bir sonucu olarak taşınmaya zorlanan insanların sayısı da her geçen gün artmaktadır. Etkilenen çok sayıda insan — bireyler, aileler — göç ettikleri ve kabul edildikleri koşullar, oran veya sayılar ne olursa olsun acil bir konu olarak öne çıkmaktadır. Mülteciler düzenlenmiş BM sığınma kotası altında bile, yeniden yerleşim sırasında insana uygun olmayan koşullarla karşı karşıya kalabilmektedir (Durand ve Massey, 2004; Betts ve Collier, 2017). Birçoğu insan kaçakçılarının kötü muamelelerine, salgın hastalıklara, şiddete ve dolandırıcılık eylemlerine maruz kalmaktadır (Massey vd, 2016; Betts ve Collier, 2017). Başka bir deyişle mültecilerin kabul edildiği koşullar her geçen gün kötüleşmektedir. Oysa ki sponsorluk programları, iş fırsatları, gönüllü ağlar ve geniş aile ağları aracılığıyla göç edecekleri ülkeyle bağlantı kuran göçmenlerin entegrasyonu çok daha hızlı ve kolay olma eğilimindedir (Bird ve Wennberg, 2016; Gericke vd., 2018; Senthana vd., 2021). Ancak yeni dünya düzeninde göçmenler için kolaylaştırıcı olan bu faktörlerin de etkisini

<sup>2</sup> Ülkesinden ekonomik veya diğer nedenlerle gönüllü olarak ayrılan kişiyi ifade etmektedir.

gittikçe yitirdiği ve alıcı ülkenin beklenti ve koşullarının daha sert hale gelmekte olduğu görülmektedir. Bu nedenle, hem uluslararası göç süreçleri hem de uluslararası göçmenlerin yeni bir ülkeye vardıklarında karşılaştıkları koşullar, yeni ülkenin toplumuna ve işgücü piyasasına başarılı bir şekilde entegre olma potansiyellerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, yerel halkın göçmenler nedeniyle işlerinden olma (ya da ücretleri düşürmesi) ve ülkenin sosyal ve kültürel kimliğinin değişmesi korkusu toplumsal çatışmalara ve ev sahibi toplumla bütünleşme sorunlarına neden olmaktadır. Göçmen karşıtı ve yabancı düşmanı söylemler söz konusu karşıtlığı teyit etmektedir. Ayrıca ev sahibi ülkelerin, koruma veya aile birleşimi arayanlar için giderek daha az cömert politikalar ve giderek daha karmaşık hale gelen yasal hükümler ürettikleri de bilinmektedir (Federico ve Pannonia, 2021; Holtug, 2021).

Uluslararası göçmenlerin ev sahibi ülkelerle bütünleşmesi yasalar, politikalar ve sosyal ağları içeren çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir. Bütünleşmeyi değerlendirmenin baskın yollarından biri olan işgücü piyasasına katılım, göç kategorisine, göç nedenlerine veya iç işgücü piyasası durumuna odaklanma eğilimindedir. Örneğin emek göçmenleri (göçmen işçiler) yerleşik göçmenlere katılan mültecilerden daha hızlı ve daha kolay entegre olmaktadır (Kogan, 2006). Göçmen entegrasyonunun OECD / AB (2018) değerlendirmesi, göçmenlerin koşullarını yerlilerle kıyaslayan; işgücü piyasası ve becerileri, yaşam koşulları, sivil katılım ve sosyal yaşam açısından entegrasyonlarına ilişkin ev sahibi ülke sonuçlarını değerlendirmek için kullanılan 74 göstergesi içermektedir. İstihdam, aşırı yeterlilik, göreceli yoksulluk, aşırı kalabalık, sağlık durumu ve eğitim seviyeleri gibi sosyo-ekonomik değişkenlerin ölçülmesi nispeten kolaydır. Bununla birlikte, bu göstergeler gelişmiş uluslara odaklandığı ve zaman zaman zayıf tanımlandığı için eleştirilmektedir (Boucher ve Gest, 2015). Göçmen entegrasyonu göstergelerinin ve bunların ulus ötesi ile nasıl etkileşime girebileceği konusunun ötesinde, söz konusu gösterge ve sonuçları ayrımcılık bağlamı ve dinamikleri bakımından anlamak da çok önemlidir (Osanami Törngren vd., 2023). Göçmen entegrasyonu, göçmenlerin ev sahibi toplumun yapılarına, sistemlerine ve normlarına karşı duyarlılığını ve ev sahibi toplumun göçmenlerin katılımının kabulünü içeren iki yönlü bir süreç olarak görülmektedir.

Öte yandan toplumsal fayda-maliyet hususları (Jerneck, 2023) ülkelerin göç politikalarını ve ülkeye ekonomik olarak katkıda bulunma olasılığına dayalı olarak kimin hoş karşılanacağı konusunu etkilemeye devam etmektedir (Ellermann, 2020). Çoğu göç politikası, meritokrasi<sup>3</sup> kavramına dayanır ve başarılı entegrasyon için beşeri sermayenin elde edilmesini teşvik eder. Öyle olsa bile, sözde entegrasyon paradoksu, ekonomik olarak ev sahibi ülke ile bütünleşmiş yüksek eğitilmiş göçmenlerin göreceli bir yoksunluk hissi nedeniyle psikolojik olarak ev sahibi ülkeden uzaklaşmaları durumunu tanımlamaktadır (Verkuyten, 2016). Böyle bir entegrasyon, yalnızca geri göçte değil, ileriye doğru göçte de bir faktör olabilmektedir (Di Saint Pierre vd., 2015).

Göçmenlerin entegrasyonunda bir diğer önemli konu homofili (Lazarsfeld ve Merton, 1954) veya “benzeriyle ilişki kurma” eğilimidir. Homofili, kişilerin kendilerine benzeyen başkalarını arama veya kendilerine ve sosyal ağlarına çekme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Kişiler sosyal ağlarını homojen tutma eğilimindedirler ve kendilerine benzeyen insanlarla daha çok iletişim kurmaktadır. Benzer bağlamlara sahip bireylerin sürekli bağlantı kurma eğiliminde olması, sosyal ağlarda sıklıkla meydana gelen, gözlemlenen köklü bir olgudur ve bu nedenle sosyal bilimler alanında titizlikle araştırılmış bir konudur (Getchell ve Sellnow, 2016; Han vd., 2018;

<sup>3</sup> Görevlerin önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda ilgili işi yapmaya en ehil ve en liyakatli insanlara verilmesini savunan anlayış.

Halberstam ve Knight, 2019;). Sosyal ağları başlatmanın temel itici güçleri sosyal etki ve homofildir. Başka bir deyişle, insanlar arasında kurulan bağlantılar 'bildiklerinize' değil, 'tanıdıklarınıza' dayanmaktadır. Sosyologlar homofoli olgusunu incelemek için ırk, yaş, sosyal sınıf, kültür ve etnik kökene ilişkin çok sayıda sosyo-demografik boyut üzerine çeşitli çalışmalar yapmıştır. Örneğin, eşler, arkadaşlar, meslektaşlar ve diğer ortaklar aynı popülasyona mensup rastgele seçilmiş kişilerden, kendilerine benzer olanlarla bir arada olmaya eğilimlidir (McPherson vd., 2001; Yap ve Harrigan, 2015). Bu bağlamda homofili, göçmenlerin yalnızca göç destinasyonu seçimlerini değil, aynı zamanda istihdam, barınma ve sağlıkla ilgili başarılı entegrasyonları da dahil olmak üzere sosyal yaşamın tüm yönlerini etkilemektedir (Kossinets ve Watts, 2009: 405).. Homofilinin dinamikleri bağlama yeni katılanlar için şaşılacak kadar etkili ve kalıcıdır (Mollica vd., 2003) ve grup içinde, yeni gelene benzeyenlerce destek sağlanmasına neden olabileceği gibi ayrımcılık yapılması için de sebepler yaratabilmektedir.

Yoğun göçün, ev sahibi ülkelerdeki ulusal ve uluslararası şirketler üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Söz konusu olumsuz etkiler, bu şirketlerin yabancı işgücünü görevlerinde etkin kılmak ve ev sahibi ülkenin dilini konuşmalarını sağlamak için sunmaları gereken eğitimler ve dil programlarının maliyeti ile temsil edilmektedir. Çünkü çoğunlukla yabancı işgücünün geldikleri ülkelerden aldıkları eğitim dereceleri yeni şirketlerindeki iş gereksinimlerine uymamakta ve eğitim harcamaları, şirketlerin karlılığını etkilemektedir. Bu ise şirketlerin uzun vadede farklı ticari faaliyetlerinin genişlemesini kısıtlamakta; yerli ve yabancı emek için daha fazla iş fırsatı sağlama becerisini olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte bazı durumlarda yabancı işgücü, ülkenin yerel kültürüne uyum sağlayamamakta ve bu da görevlerinde beklenen yüksek performansı elde etmelerine olumsuz etkide bulunmaktadır (Bratsberg vd., 2007).

Türkiye'nin göçle ilgili karşı karşıya olduğu bir başka mücadele alanı ise verilen beyin göçüdür. Sadece 2022 yılında 140 bin eğitimli ve nitelikli işgücünün yabancı ülkelere göç ettiği bildirilmektedir<sup>4</sup>. Bu durum ülkenin, kendi kaynaklarıyla eğittiği ve yetiştirdiği, ülke ekonomisine katma değer sağlayacak nitelikli iş gücünü başka ülkelere gönderdiği anlamına gelmektedir ve ekonomik kalkınma açısından olumsuz bir etkidir. Beşeri sermayedeki bu kaybın ekonomik büyümeyi, küresel rekabette güçlenmeyi, inovasyon becerisini, bilgi ve teknoloji üretimini olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Sain, 2023). Ülkemizde göç olgusunun hem kabul edilen göç hem de beyin göçü bağlamında incelenmesi, ekonomik, sosyal ve toplumsal boyutlarıyla ele alınması ve yönetilmesi gerekmektedir.

## 1.2. Cumhuriyetin 100.yılında Türkiye ve Covid-19 salgını ve sonrası

2020 yılında ortaya çıkan ve etkisi tüm dünyada hissedilen Covid-19 salgını, toplumların insan yaşamı hakkındaki tüm varsayımlarını sarsmış, bireyin yaşamının merkezindeki tüm deneyimlerini değiştirmiştir. Başka bir deyişle bireyin sağlık, kişisel kontrol ve planlama, sosyal ilişkiler ve aile, eğitim, iş ve kariyer, göç ve hareketlilik konusundaki tüm yaşam deneyimleri farklı bir şekle bürünmüştür. Bu bağlamda Covid-19 salgınının tüm dünya için önemli yaşam dersleri barındırdığını söylemek mümkündür.

---

<sup>4</sup> <https://tr.euronews.com/2023/07/31/yurt-disina-goc-eden-turk-vatandaslari-2022de-son-7-yilin-rekoru-kirildi#:~:text='Beyin%20g%C3%B6%C3%A7%20son%20y%C4%B1llarda%20s%C4%B1k,yedi%20senedeki%20en%20y%C3%BCksek%20say%C4%B1.>

Covid-19 salgını, “makro” çevresel olaya bir örnektir. Bu salgın virüsü kontrol etmeye yönelik hükümet yanıtları, yerel, bölgesel ve ulusal sağlık sistemleri, halk sağlığının iyi olduğu ekonomilerde büyümeye veya istikrara öncelik veren siyasi sistemler açısından çok önemli bir perspektif sunmaktadır. Bu noktada salgının doğrudan etkilediği alanlar ile ilgili olarak bilgi vermek yerinde olacaktır.

Salgının doğrudan etkilediği ilk alan sağlıktır. Söz konusu olumsuz etki üç temel kategori altında tartışılabilir. Bunlardan ilki virüsün yayılım hızı nedeniyle enfekte olan hastalar, ölümle sonuçlanan vakalar, ikincisi virüsün yayılımını engellemek amacıyla alınan kapanma kararları sonucu sağlık hizmetlerinin kısıtlanması ve bu durumun yarattığı sağlık sorunları, üçüncüsü ise kapanma ve kısıtlama kararlarına bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik sorunlar ve işsizliktir.

Dünya Sağlık Örgütü Haziran 2023 verilerine göre tüm dünyada görülen vaka sayısı 765 milyon civarında iken, toplam ölüm sayısı 7 milyona yaklaşmaktadır. Bu rakamlar Türkiye özelinde de dikkat çekici bir seviyeye ulaşmıştır. Toplam vaka sayısı 17 milyon iken, toplam ölüm sayısı 101 bin olarak açıklanmıştır (WHO, 2023).

Covid-19 salgını ile birlikte ortaya çıkan sağlık sorunları yukarıda da belirtildiği üzere sadece virüs kaynaklı değildir. Salgın döneminde aile içi şiddet, çocuk istismarı ve intihar da dahil olmak üzere ruh sağlığı krizlerinin arttığına; fiziksel hareketsizlik ve alkol tüketimi gibi olumsuz sağlık davranışlarının yaygınlaştığına ilişkin raporlar bulunmaktadır (Brooks, vd., 2020; De Lima vd., 2020; Wang, 2021). Bununla birlikte Covid-19 salgını eğitim hayatına devam eden çocukları ve gençleri de olumsuz etkilemiştir. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye’de okul çağındaki çocukların eğitimini sonlandırma oranı oldukça yüksektir (Maya, 2014; Yıldız ve Eldeleklioğlu, 2018). Maya (2014) yaptığı karşılaştırma analizinde Türk eğitim sisteminde okulu terk eden çocuk oranının ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sorunların diğer ülkelere (yani AB ülkeleri, ABD ve Japonya) çok daha yüksek olduğuna dikkat çekmiştir. Türkiye’de okulu bırakma riski daha yüksek olan öğrencilerin; alkol kullanımı, madde bağımlılığı, erken gebelik (Aydın, 2006; Şirin vd., 2009; Yüner ve Özdemir, 2017), davranış sorunları (Doğruyol, 2007; Çimen, 2022) ve sosyo-ekonomik zorluklar (Özer, 1991; MEB ve UNICEF, 2013) gibi sorunları olan öğrenciler olduğu tespit edilmiştir (Şirin vd., 2009). Bu bağlamda çocukların duygusal, davranışsal ve ailevi zorluklarının okulu bırakma sürecinde önemli bir rol oynadığını açıkça görülmektedir. Salgına cevaben alınan kapanma ve uzaktan eğitim kararlarının çocukların ruh sağlığı zorluklarını ve buna bağlı okul bırakma riskini artırdığı söylenebilir. Salgın sırasında Türkiye’de çocuk ve gençlerin yaşam tarzı değişikliklerini inceleyen araştırmalar kısıtlıdır (Esentürk, 2020; Oflu vd., 2020; Atakan vd., 2021; Top ve Cam, 2021; Zengin vd., 2021). Bununla birlikte Büber ve Terzioğlu (2022), Covid-19 salgını sırasında Türkiye’de ilkökul çocukları arasında çok sayıda davranışsal ve duygusal sorun belirtisi (anhedoni, kolayca sinirlenme, dürtüsellik vb.) bildirmektedir. Kılınçel vd. (2020), Türkiye’de 745 gençten oluşan bir örneklemde ev-karantina ve okul kapanmalarının kaygı belirtilerindeki artış ve yalnızlık ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, önceden var olan zihinsel sağlık sorunları olan çocukların, dünya çapında tecrit sırasında psikolojik zorluklar yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğuna dikkat çeken araştırmalar da bulunmaktadır (Alghrani ve Byrne, 2020; Asbury vd., 2021; Morgül vd., 2022). Benzer şekilde, yoksulluk ve istikrarsızlığın çocuklar üzerinde uzun etkileri olacağı tahmin edilmektedir. Nitekim bu dönemde yaşanan psikolojik, fiziksel ve ekonomik sorunlar çocukların öğrenme ve diğer gelişimsel ilerlemelerine olumsuz etki etmiştir (Betthausen vd., 2023).

Virüsün yayılımını engellemek için hükümetlerin aldığı kapanma kararlarından kaynaklanan ekonomik gerileme ve yüksek işsizlik oranları da dikkat çekicidir (Bulut ve Pınar,

2020; Blutstein vd., 2020; Ozili ve Arun, 2023). Söz konusu süreçlerin etkisiyle oluşan gelir kaybı bireylerin sağlığını ve refah düzeyini önemli ölçüde etkilemiştir. Böyle bir dönemde işgücü piyasasına giren genç yetişkinlerin çalışma kariyerleri bir önceki dönemin kariyeri ile uyumlu görünmemektedir (Ozili ve Arun, 2023). Covid-19 salgını devam eden dezavantajların ve eşitsizliklerin ise daha fazla büyümesine neden olmuştur. Salgın kadınlar da dahil olmak üzere savunmasız nüfus gruplarının geçim kaynakları ve psiko-sosyal yaşamları üzerinde yıkıcı etkiler yaratmıştır. 2020'de Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Covid-19 salgınının bir sağlık krizinden çok daha fazlası olduğunu; toplumları ve ekonomileri derinden etkilediğini belirtmiştir. Program, salgının birbirinden farklı insan gruplarını - yaşlı, engelli insanlar, etnik ve ırksal azınlıklar ve yoksullar – etkilediğini; mevcut eşitsizliklerin, özellikle yoksul bölgelerde ve birçok açıdan zaten yoksun olan savunmasız nüfuslar arasında yoğunlaştığı da ortaya koymaktadır (UN, 2021). Başka bir deyişle salgın, dünya genelinde var olan eşitsizlikleri ve yoksulluğu şiddetlendirmiş ve körüklediği yıkımla, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesini de zorlaştırmıştır.

Yerel ve küresel kapanma kararı nedeniyle oluşan işsizlik, salgın sonrası döneminin bir diğer önemli sonucudur. Söz konusu kapanma kararları ile işsizlik oranları ve iş kaybı önemli ölçüde büyümüş ve bu nedenle işgücü talebi de azalmıştır. Birçok araştırmacı Covid-19 salgının işsizlikle ilişkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Örneğin, Coibion vd., (2020) ABD'de 20 milyon kişinin işini kaybedeceğini tahmin etmiştir ve bu rakam Büyük Durgunluk'taki rakamın üzerindedir (Coibion vd., 2020). Benzer bir biçimde Dünya Bankası da zararın ölçeğini ortaya çıkaran rakamlarla paylaşmıştır. Dünya GSYİH'sında % 5,2'lik bir daralmaya dikkat çekmiş, karar alıcıları eşitsizliğin ve yoksulluğun artması tehlikesine karşı uyarmıştır. Dünya Bankası Raporuna (2020) göre, çoğunluğu nemli Sahra altı ve Güney Asya ülkelerinde olmak üzere 40-60 milyon insan aşırı yoksulluğa düşme tehlikesiyle karşı karşıya bulunmaktadır. Ekonomik faaliyetlerdeki daralmalar ve işsizlik oranlarındaki sıçramalar, tüm dünyadaki karar mercilerini mali önlemler almaya mecbur etmektedir. Bununla birlikte, salgının eşitsizlikler ve yoksulluk üzerindeki etkisi büyük ölçüde göz ardı edilirken, ekonomik büyümenin yeniden canlandırılması ana endişe kaynağı olmuştur. Söz konusu endişe Türkiye için de geçerlidir.

Küresel bağlam göz önüne alındığında, Türkiye ekonomisi 2018 döviz krizinin ardından zor günler geçirmiştir. TÜİK (2022b), istihdamın Şubat 2018'de 28.790 ile zirveye ulaştığını ancak ardından salgının başlamasından hemen önce Şubat 2020'ye kadar istikrarlı bir şekilde 27.601 rakamına gerilediğini bildirmiştir. Bu düşüş, salgın başlamadan önce bile 1 milyon 190 bin iş kaybı anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle Türkiye ekonomisi yavaşlama sürecinde salgın ile karşı karşıya kalmış ve Covid-19, ülkede 2019 ortalamasının üzerinde, 1 milyon 175 bin istihdam kaybına yol açmıştır. Mart 2020'den Mart 2021'e kadar açık işsizlik 320 bin artarak 4 milyon 248 bine yükselmiştir. Ancak daha endişe verici olan gerçek, geniş işsizliğin<sup>5</sup> hızlanmış olmasıdır. Bu rakam haftalık ortalama 600.000 saatlik iş kaybı anlamına gelmektedir.

Bu bölümde ele alındığı üzere, küresel bağlamda yaşanan büyük Covid-19 salgını gerek bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığı, gerek azınlık gruplarının karşılaştığı yoksunluk ve eşitsizlikler, gerekse ekonomik sorunlar açısından etkisi uzun bir döneme yayılan olumsuzluklar yaratmıştır. Buna ek olarak, salgın döneminde mecburen benimsenen evden çalışma yönteminin başarılı uygulaması ve bunun yarattığı etkiler (melez çalışma yöntemlerinin yayılması, evden çalışma yönetiminin bazı sektörlerde kalıcı olması, Z ve Y kuşağı bireylerin bu tarz esnek çalışma

<sup>5</sup> Zamana bağlı eksik istihdam, potansiyel işgücü ve işsizlerden oluşan atıl işgücü oranını ifade etmektedir.

uygulamalarını tercih ve talep etmesi gibi) de bilinmektedir. Söz konusu olumsuzlukların ve çalışma yöntemlerindeki değişimlerin hem makro hem de mikro düzeyde yönetilmesi gerekmektedir.

### 1.3. Cumhuriyetin 100.Yılında Türkiye Ve Sürdürülebilirlik Bağlamında Enerji

Enerji, uzun vadeli ekonomik ilerleme için kritik konulardan biridir. Zamanın başlangıcından beri ekonomik büyümenin ve sanayileşmenin arkasındaki itici güç olmuştur. Ekonomik kalkınma ile enerji kullanımı arasında doğrudan ve olumlu bir bağlantı olduğu kabul edilmektedir. Küreselleşmenin de bir ülkenin enerji kullanımı üzerinde etkisi vardır. Küreselleşme ve enerji tüketimi arasındaki teorik bağlantıya göre, enerji tüketiminin artması ve azalması, küreselleşme de dahil olmak üzere çok sayıda temel değişkenin birleşik etkileriyle belirlenmektedir (Lin ve Zia, 2019). Küreselleşmenin bir sonucu olarak, bir ekonominin enerji yoğunluğunun artması beklenmektedir ve bu nedenle ülkelerin yenilenebilir enerji kaynakları üzerinde düşünmesi gerekmektedir (Singh vd., 2019). Bununla birlikte enerji kaynaklarının hızlı tüketimini gerektiren küresel nüfus genişlemesi nedeniyle artan enerji talebi ve yükselen enerji fiyatları da ülkelerin ekonomik refahını tehdit etmektedir.

Enerjiye erişim eksikliği, yoksulluğu azaltmada ve kalkınmayı hızlandırmada başarısızlığa işaret ederken, küresel ısınmanın temel nedeni ise fosil yakıtların kullanılmasından kaynaklanan sera gazı emisyonlarıdır. Sonuç olarak, artan enerji talebini karşılamak için söz konusu yakıtı güvenmek çevresel bozulmayı hızlandırmaktadır (Sebri 2015; Gottschamer ve Zhang 2016; Østergaard vd., 2020). Bu nedenle geçtiğimiz çeyrek yüzyıl boyunca araştırmacılar, ekolojistler, politikacılar ve ekonomistler çevre kirliliği ve enerjide kalite konularına odaklanmıştır. İnsanın doğal kaynaklara olan talebi biyolojik çeşitlilik kaybı, küresel ısınma, toprağın tükenmesi ve kirlilik gibi çevresel endişeleri artırmaktadır. Doğal kaynakların sınırsız kullanımı nedeniyle biyosferin tahrip edilmesi, dünyanın uzun vadeli ekonomik ve sosyal kalkınma hedefleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Gelişen bir ekonomi için sağlıklı bir çevre gereklidir (Figge vd., 2017; Ahmed ve Wang 2019; Wang vd., 2022). Ayrıca uzun vadeli sürdürülebilir büyümeyi en üst düzeye çıkarmak için bir ülkenin ithalat maliyetlerini düşürme ve kendisini enerji piyasası fiyat istikrarsızlığından koruma kabiliyeti, özellikle yenilenebilir enerji lehine daha çeşitli bir enerji yapısı ve artan enerji verimliliği ile ilişkilidir (Temiz Dinç ve Akdoğan, 2019). Fosil yakıtlara olan güçlü bağımlılık nedeniyle, bu enerji kaynağının uzun vadeli sürdürülebilirliği konusu birçok ülkede endişe kaynağı olmaktadır. Konu karbondioksit emisyonlarını düşürmek ve enerjiye bağımlı ülkelerde ekonomik kalkınmayı desteklemek olduğunda da yenilenebilir ve alternatif enerji kaynakları çok tartışılan bir konudur. Sürdürülebilir kalkınma ve çevre iç içe geçmiştir. Küresel ısınma, kirlilik, radyoaktif atıkların bertaraf edilmesi ve ozon tabakasının incelmesinin neden olduğu (Murshed vd., 2021) çevre sorunlarının mevcudiyetinde çevre dostu enerji kaynakları kullanmayan hiçbir ülke uzun vadeli kalkınma sağlayamaz. Bu bağlamda Türkiye'ye bakılacak olursa ülkede sera gazı salınımında enerji sektörünün ilk sırada olduğu görülebilir<sup>6</sup>. Bununla birlikte ülkemizin enerji ihtiyacının büyük kısmının fosil yakıtlardan ve ithalat yoluyla temin edildiği ve bunun da cari açığın artmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Bekar, 2020; Özalp,

<sup>6</sup> <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Greenhouse-Gas-Emissions-Statistics-1990-2021-49672#:~:text=Sera%20gaz%C4%B1%20envanteri%20sonu%C3%A7lar%C4%B1na%20g%C3%B9re,CO2%20e%C5%9Fd.%20olarak%20hesapland%C4%B1.>



2020). Yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmek hem sera gazı emisyonlarını azaltmakta hem de enerjide dışa bağıllığı ve cari açığı azaltmakta kritik rol oynayacaktır. Ancak ülkemizde çevre dostu enerji kaynaklarının kullanımı konusunda istenilen düzeye gelindiği söylenemez. Stratejik enerji yönetiminin önemi bu noktada öne çıkmaktadır.

#### **1.4. Cumhuriyetin 100.Yılında Türkiye Ve Endüstri 4.0 Devri Değişimleri**

Birinci Endüstri Devrimi buhar makinesinin geliştirilmesi ve üretimde kullanılmasıyla başlayan ve o güne kadar benimsenmiş olan üretim ve iş yapma şekillerini kökten değiştiren bir devrimdir. Söz konusu devrim beraberinde ekonomik ve toplumsal değişimler de getirmiştir. İkinci Endüstri Devrimi seri üretim metotları ve elektriğin yaygın kullanımı ile Üçüncü Endüstri Devrimi ise bilgisayar ve bilişimdeki ilerlemelerle gerçekleşmiştir (Özsoylu, 2017). Bugün ise küresel bağlamda 4. Endüstri Devrimi'ne tanıklık edilmektedir. Bu devrim üretimde ve örgütsel diğer fonksiyonlarda kullanılan süreçlerin insana ihtiyaç duyulmadan, makinelerce idare edilmesi ana fikri çevresinde şekillenmektedir (Yıldız, 2018).

Endüstri 4.0 bilgisayar teknolojileri, otomasyon sistemleri, dijital üretim, internet gibi konuları içeren karmaşık bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Kamber ve Sönmeztürk Bolatan, 2019). Endüstri 4.0 devri üretimi, nesnelerin interneti sayesinde birbirleriyle iletişim halinde çalışan üretim ve otomasyon sistemlerinin ve tedarik zincirinin tüm halkalarının içinde olacağı bir iletişim ağını içermektedir. Bu sistemler eşgüdümü sayesinde müşteri talebindeki değişimlere hızla uyum sağlama becerisine sahiptir (Yıldız, 2018). Endüstri 4.0 nesnelerin interneti, karanlık fabrika ve akıllı fabrika uygulamaları, bulut sistemleri, büyük veri, yapay zeka, artırılmış gerçeklik ve siber fiziksel sistemler gibi bileşenleri vardır (Kamber ve Sönmeztürk Bolatan, 2019; Cerit ve Ören, 2022). Diğer devrimlerde olduğu gibi bu devrimde de olumlu yanlar ve potansiyel olumsuz yanlar bulunmaktadır. Endüstri 4.0 ile birlikte örgütlerde kaynak yönetimi kolaylaşmakta, üretim verimi ve hızı artmakta, müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verme kabiliyeti gelişmektedir. Ayrıca devrimin getirdiği teknolojik sistemlerin mimarisini kurmak ve değiştirmek (yeni süreç ve protokoller eklemek gibi) kolaydır. Öte yandan Endüstri 4.0 gerekliliklerine örgütsel uyum yüksek bir maddi yatırım, etkin planlanmış bir uyum süreci ve örgüt kültürü ve yönetim anlayışında bazı değişimler gerektirmektedir. Bununla birlikte niteliksiz çalışanın yerini teknolojik sistem ve makineler alacağı için işsizlikte bir artış ve çalışanlara eğitim yatırımı yapma ihtiyacı öngörülmektedir (Kasa ve Arslan, 2020). Diğer potansiyel olumsuzluklar ise veri sahipliğindeki etik sorunlar (Wang ve Siau, 2019), veri güvenliği ve yapay zeka riskleri (Dhirani vd., 2023), dezavantajlı bireylerin teknolojiye erişimde yaşayabileceği engeller ve bunun yaratabileceği gelir ve fırsat eşitsizlikleri, mülkiyet hakları, mahremiyet, siber terörizm, gelir eşitsizliğinin artması şeklinde sıralanabilir (Rahanu vd., 2021).

Tüm büyük çevresel değişimlerde olduğu gibi Endüstri 4.0'da da uyum sağlayamayan kurumlar elenecektir. Dolayısıyla Türkiye için, kurum ve kuruluşların bu sürece hızlı ve etkin uyumunun uluslar arası piyasalarda rekabet gücünün muhafazası bakımından stratejik önemi olduğu söylenebilir. Türkiye Endüstri 4.0'a önem vermektedir (BSTB, 2018). Ülkemizde bulut teknolojileri çeşitli sektörlerde kullanılmakta, ulusal yapay zeka merkezi faaliyet göstermekte, üretimde robot kurulum oranı artmakta, İHA ve SİHA yapımı devam etmektedir (Cerit ve Ören, 2022). Öte yandan mevcut çalışmalar üretimde görev alan çalışanların, kurumların Endüstri 4.0 teknolojilerine uyum için gereken teknolojik altyapı ve bilgiye sahip olmadığını ifade ettiklerini göstermektedir (Kamber, 2019; Kamber ve Sönmeztürk Bolatan, 2019). Benzer bir biçimde Ayboğa ve Görmüş (2022) Türkiye'nin bu süreçte rekabetçi gücünü muhafaza etmek için üstesinden gelmesi gereken engeller olduğunu belirtmektedir. Katma değer yaratan ürünlerin

azlığı, işgücü yetkinliğindeki nitel ve nicel eksiklikler, çalışan devrinin hızlı oluşu ve ihracatın ithalata bağımlı oluşu bu engellere örnek gösterilebilir (Ayboğa ve Görmüş, 2022). Cerit ve Ören (2022) ise yaptıkları analizde Türkiye'nin Endüstri 4.0 döneminde geliştirmesi gereken yönleri üzerine çalışmıştır. Türkiye'de rekabetçi gücün gelişmiş ülkelerden az oluşu; ihracatın ağırlıklı olarak düşük teknoloji ürünlerden oluşması; ülke içi yerleşiklerin patent başvurularındaki verimsizlik; bilimsel araştırmacı ve makale sayılarındaki yetersizlik ve AR-GE harcamalarının GSYH'deki payının düşük olması gelişmesi gereken yönler olarak öne çıkmaktadır (Cerit ve Ören, 2022). Tüm bu bilgiler ışığında Endüstri 4.0 devrinin getirdiği yenilik ve değişimlere uyum sağlamak için makro ve mikro politika, plan ve uygulamalar yapılması gerektiği görülmektedir.

## 2. SONUÇ VE ÖNERİLER:

### 2.1. Küresel değişimler ışığında yeni yönetim paradigmaları

Önceki bölümlerde özetlendiği üzere günümüzde kurumlar, küresel boyutta etki eden kitlesel göç hareketleri, zamanımıza damgasını vuran Covid-19 salgını, enerji kıtlığı ve fosil yakıt kullanımına bağlı çevresel sorunlar, iklim değişikliği, sürdürülebilirlik ve Endüstri 4.0 gibi olguların şekillendirdiği, son derece dinamik ve karmaşık bir çevre ile karşı karşıya kalmaktadır. Söz konusu büyük değişim insan yaşamını eskisinden çok daha farklı bir noktaya taşımaktadır. Yeni koşullar ve zamanın getirdiği değişim, eski ve alışılmış yönetim anlayışlarını ve yönetim tarzlarını terk etmeyi zorunlu hale getirmektedir. Nitekim bugün farklı bir gerçeklikte ve bambaşka bir dünyada yaşam devam etmektedir. Stephen Hawking'in "*Zekâ değişime uyum sağlama becerisidir*"<sup>7</sup> sözüyle önemini belirttiği çevreye uyum sağlama yeteneği, canlılar için olduğu kadar kurumlar için de hayati değer taşımaktadır. Bu bağlamda, dünyanın yeni gerçekliğinde kurumları etkin, verimli, yüksek performans ve karlılıkla yönetmek için gereken yeni yönetim anlayışının ve günümüzün çalışanlarının arzu edilen örgütsel davranışları sergilemelerini sağlayacak yönetim tarzlarının benimsenmesi gerekmektedir. Bu sadece bir ihtiyaç değil aynı zamanda bir gerekliliktir.

### 2.2. Farklılıkların yönetimi

Dünyada yaşanan ekonomik, politik ve sosyal sorunlar; krizler ve huzursuzluklar; iklim değişikliğine bağlı doğal afetler, daha iyi yaşam koşulları ve kariyer fırsatları nedeniyle başka ülkelere göç eden insanlar sosyal araştırmaların odak noktası haline gelmeye başlamıştır. Söz konusu insanlar - yaşantıları ve zorlukları farklı olsa da- yerleştikleri ülkelerde işgücüne katılmalarıyla birlikte kurumsal bağlamda özel bir anlayış ve bakış açısını gerekli kılmaktadır. Gerek yeni ülkelere gerekse yeni kurumlarına uyum süreçlerini kolaylaştırmak, ihtiyaç duydukları beceri ve yetkinlikleri kazandırmak ve örgütsel çevreye dâhil edilmelerini sağlamak kurumların üzerine düşen görevler arasında sayılmaktadır. Bu durum farklılıkların yönetimi anlayışını her zamankinden daha önemli ve gerekli kılmaktadır. Farklılıkların yönetimi cinsiyet, ırk, din, dil ya da diğer bireysel farkları dikkate almaksızın herkese, işe alımda ve örgüt içinde eşit fırsatlar ve eşit koşullar sunan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2008). Bu yaklaşım tüm çalışanların oldukları gibi, farklılıklarıyla kabul edildikleri bir örgütsel iklim sağlamayı gerektiren bir anlayışı içermektedir (Thomas, 1991; Sezerel ve Tonus, 2014). Böylelikle çalışanlar arasında farklılıkların oluşturabileceği çatışma, ayrımcılık, dışlanma,

<sup>7</sup> <https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2018/03/29/stephen-hawking-famously-said-intelligence-is-the-ability-to-adapt-to-change-but-did-he-really-say-it/>

mobbing gibi olumsuz deneyimleri azaltılırken; farklı yetkinlik, beceri, hayat görüşü ve geçmiş deneyiminden gelen çalışanların bir araya gelerek yaratacakları avantajları artırmaya çalışmaktadır (Memduhoğlu, 2007). Örgütler beşeri sermayesi farklılaştıkça zenginleşmekte ve her çalışan örgütsel yaratım süreçlerine kendi kişisel özellikleri ve kapasitesi bağlamında farklı katkı sunmaktadır. Farklılıkların yönetimi insan kaynakları süreçlerinin her birinde, yani işe alım, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, İSG ve kariyer yönetiminde, farklı çalışan gruplarını dahil etmeyi, onlara eşit koşul ve fırsatlar sağlamayı, örgütsel süreç ve koşulları bu grupların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak planlamayı ve gerçekleştirilmeyi kapsamaktadır.

Göçmen işgücü, farklılık yönetimi çalışmalarında genellikle ırksal ve etnik çeşitlilik kategorisi altında incelenmektedir (Waters ve Eschbach 1995). Bununla birlikte böyle bir sınıflandırma tam olarak doğru değildir. Çünkü göçmen işgücünün deneyimleri, ırksal ve etnik çeşitliliği birbirinden farklıdır. Dolayısıyla göçmen işgücü ile ırksal ve etnik çeşitlilik arasında hem sayısal sayım hem de öznel deneyim açısından somut farklılıklar bulunmaktadır (McMahon, 2002). Etnik ve ırksal farklılıklar üzerine yapılan çalışmalar bazen göçmen nüfusu görünmez kılar, çünkü göçmenler ve mülteciler ikamet veya vatandaşlık almadığı sürece ulusal nüfus sayımında ve politika üretme çalışmalarında yok sayılmaktadır (Kadam vd.,2021). Farklılık yönetimi çalışmalarının, göçmen işgücünü, sayısal temsillerini araştırmak ve özenl deneyimlerinin benzersizliklerini açıklamak için ayrı bir farklılık sınıflaması ortaya koyması gerekmektedir.

Ev sahibi ülkelerde göçmen işçiler, sabit süreli sözleşmelerde çalıştırılma ve daha düşük ücret alma olasılıkları daha yüksek olduğundan, çalışma koşulları, sözleşmeler ve maaşlar açısından işgücü piyasasında çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Fassani ve Mazza 2020). Söz konusu iki faktör bu işçi kategorisinde marjinalleşme durumuna yol açmaktadır. Yerli halk ve göçmenler arasındaki fark, Covid-19 salgını sırasında daha fazla belirginleşmiştir. Uzaktan yapılamayan ve temel olmayan işlerde bulunan birçok göçmen özellikle işsizlik riskine maruz kalmıştır (Bank, 2020). Bu nedenle Covid19 salgını, göçmenlerin sosyal refahını korumak ve daha güvenli konutlarda yaşamalarını sağlamak özel politikalara duyulan ihtiyacı vurgulamıştır (Connell ve Burgess, 2013).

Göçmen işgücünün daha iyi entegrasyonu için küresel ve ulusal kurum ve kuruluşların önemli bir rolü ve sorumluluğu vardır (Helbling ve Kalkum, 2018). Ayrıca, göçmen çeşitliliğinin sorumluluğu genellikle devlet ve sivil toplum kuruluşları gibi makro düzeydeki aktörlere bırakılmaktadır. Bu aktörler, göçmenlerin işgücü piyasasındaki tüm itici güçlerini, motivasyonlarını ve deneyimlerini yakalamak için tam donanımlı değildir (Groutsis vd., 2020). Bununla birlikte, örgütsel düzeyde böyle bir sorumluluğu etmek için geliştirilen mekanizmalar zayıf içgörüler sağlayacaktır. Bu nedenle, örgütsel düzeyde bir müdahale olarak farklılıkların yönetimi liderleri makro düzeydeki aktörler ile birlikte çalışmayı öğrenmelidir. Çünkü göçmen nüfus örgütsel uygulamalara bir başka karmaşıklık katmanı eklemektedir. Örgütlerin göçmen işgücünü etkin bir şekilde ölçebilmeleri, izleyebilmeleri ve yönetebilmeleri için yeni kategorilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Zhang vd. 2021). Göçmen işgücünün yaşam deneyimleri ve ihtiyaçları, yerel gruptan farklı olma eğilimindedir. Göçmen işçiler göç karşıtı ve yabancı düşmanı duyguların derinleştiği toksik bağlamlarda, kuruluşlar göçmenlerin çerçevesini daha yapıcı yollarla değiştirmede önemli roller üstlenmek zorundadır.

Bununla birlikte farklılıkların yönetimi anlayışı sadece göçmenlerin ve mültecilerin kurumsal tecrübelerini iyileştirmek ve kuruma katkılarını azami seviyeye çıkarmakla kalmamaktadır. Bu yönetim anlayışı cinsiyet, dil, din, etnik köken ve engellilik durumu gibi

demografik farklılıklara bağlı diğer tüm azınlık grupları da kapsayarak ve söz konusu bireylerin kapasitelerini değerlendirmektedir.

### **2.3. Uzaktan yönetim- uzaktan liderlik**

Covid-19 salgını döneminde dünyanın pek çok yerinde sosyal izolasyon sağlamak ve virüsün hızlı yayılımını durdurmak amacıyla uzaktan çalışma-evden çalışma uygulaması benimsenmiştir. Çok kısa süre içinde alınan uzaktan çalışma kararları hem çalışanları hem de yönetici ve kurumları tamamen yeni ve yabancı oldukları bir tecrübeyle karşılaştırmıştır. Kimi kurumlar yeni duruma hızla uyum sağlarken kimisi bu ani değişimden kaynaklanan sorunlarla mücadele etmiştir. Salgının etkisinin küresel aşılama programları ile azalması ve normal yaşama dönüş sonrasında uzaktan çalışma yöntemlerinin pek çok sektörde ve kurumda kalıcı olduğu; pek çok kurumda ise melez yöntemlerin benimsendiği tespit edilmiştir. Bu yeni tecrübe coğrafi olarak dağınık yerlerde bulunan çalışanların yönetiminin içerdiği zorluklara da ışık tutmuştur. Günümüz iş dünyasının kabul görmüş çalışma yöntemlerinden birisi olan uzaktan ve melez çalışmanın Y ve Z kuşaklarının iş-özel hayat dengesine verdikleri büyük önem ve iş hayatında talep ettikleri özgürlük sebebiyle (Schroth, 2019) gittikçe yaygınlaşma eğilimindedir<sup>8</sup>. Bu yeni çalışma yöntemleri yeni bir yönetim ve liderlik anlayışı gerekli kılmaktadır.

Liderlik liderin takipçilerini etkilediği kişiler arası bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Dansereau, 2013). Lider örnek rol model olarak, ilham verip motive ederek, entelektüel güdüleme ve kişisel ilgi ile takipçilerinin davranışlarını örgütsel hedefler doğrultusunda etkilemektedir (Avolio vd., 1991). Öte yandan liderlikte bağlamın önemli olduğu belirtilmektedir (Klimoski, 2012) ve liderlik çalışmalarının çoğunluğu lider ile takipçinin fiziken aynı bağlamda olduğu durumlarda yapılmış ve liderlik teorilerinin çoğunluğu da bu bağlamlara ilişkin olarak geliştirilmiştir (Terkamo-Moisio vd., 2022). Uzaktan liderlik, liderin uzaktan çalışan birimleri ya da takımları, teknolojik çözümlerin, örgütsel uygulamaların, sosyo duygusal etmenlerin ve iletişim politikalarının bilinçli kullanımıyla yönetmesi olarak tanımlanmaktadır

(Cowan, 2014). Lider uzaktan çalışan takipçilerinin davranışlarını bilgi teknolojilerinin etkin kullanımıyla etkilemeye çalışmaktadır (Avolio vd., 2014). Araştırmalar uzaktan yönetimde liderin izlenim yönetimi yapmasının, takipçilerle iletişiminin ve retorik (belagat) becerilerinin öne çıktığını göstermektedir (Shepherd ve Weschler 1955; Streufert 1965; Gardner ve Martinko 1988; Rao vd., 1995; Shamir, 1995; Conger ve Kanungo 1998). E-liderlik ve sanal liderlik olarak da adlandırılan uzaktan liderlikte karşılaşılan başlıca zorluklar ise lider takipçi ilişkilerindeki muhtemel kopuşlar, iletişimde destek yokluğu ve iş yaşam dengesini sağlamak olarak ifade edilmektedir. Lider çalışanlara sürekli geri bildirim vererek, sosyal etkileşimi artırarak ve iyi planlama yaparak bu zorlukların üstesinden gelebilir (Gandritha vd., 2022). Bununla birlikte farklı liderlik tarzlarının birleşiminin uzaktan işbirliğinin kurulmasına ve sürdürülmesine yardımcı olacağı da öne sürülmektedir (Ramserran ve Haddud, 2018). Mesafe, algılanan lider performansını mutlaka etkilemese de (Neufeld vd., 2010), uzak bir liderin karar verme, hedef belirleme ve vizyon oluşturma becerisi de dahil olmak üzere güçlü yönetim becerilerine sahip olması beklenmektedir (Al-ani vd., 2011; Verburg vd., 2013; Li vd., 2016; Maduka vd., 2018; Ramserran ve Haddad, 2018). Çünkü çalışanlar, bir liderin olumlu itibarına ve lider olarak rollerini tanımlama becerisine

---

<sup>8</sup> <https://www.spiceworks.com/hr/future-work/articles/gen-z-graduates-prefer-remote-or-hybrid-work/>

değer vermektedir (Al-ani vd., 2011; Tworoger vd., 2013; Verburg vd., 2013). Ayrıca, çalışanlar liderlerinden çalıştıkları uzmanlığı ve koşulları anlamalarını ve kabul etmelerini beklemektedir. Bu anlayış, bir liderin çalışanlara bağımsız, hızlı kararlar vermeleri için hem özerklik hem de sorumluluk verme arzusu olarak kendini göstermektedir (Savolainen, 2014; Poulsen ve Ipsen, 2017). Ayrıca, bir liderin karma becerileri ve teknolojik becerikliliği, kuruluşun iş süreçlerini ve hizmetlerini optimize etmek için yeni teknolojilerden yararlanmasına yardımcı olmaktadır (Verburg vd., 2013; Li vd., 2016). Başarılı uzaktan liderlik, liderin yeni fikirlere ve dijital gelişime açık kalmasını ve sürekli öğrenmeye katılmasını gerektirmektedir (Li vd., 2016; Ramserran ve Haddud, 2018).

#### **2.4. Yeşil yönetim**

Tüm dünyada ekonomik gelişimin enerji kullanımına bağlı oluşu, küresel enerji ihtiyacının büyük kısmının fosil yakıtlarla karşılanması, bu yakıtların sera gazı emisyonlarının ana kaynağı oluşu ve sera gazlarına bağlı iklim değişikliğinin ciddi doğal afetlere neden olduğu gerçeği gerek enerji yönetiminde, gerekse diğer sektörlerde faaliyet gösteren kurumların yönetiminde sürdürülebilirlik odağını mecburi kılmaktadır. Bu koşullar altında günümüzde kurumlar örgütsel faaliyetlerinin çevresel sonuçlarına dair daha sorumlu davranmaktadır (Koberg ve Longoni, 2019). Alanyazın da yeşil yönetim uygulamalarının önemini vurgulamaktadır (Liu vd., 2017; Cherrafi vd., 2018; Ma vd., 2018).

Yeşil yönetim uygulamaları; yeşil hedef belirleme, yeşil durum tespiti, yeşil üretim araçları kullanma, geri dönüşüm ve enerji kullanımını en aza indirmeyi ve benimsemeyi içermektedir (Gao ve Bansal 2013). Bunlar, kuruluşların iç süreçleri inceleyerek, çevresel anlaşmazlıkları azaltarak, ekolojik iyileştirme için sürekli denetim yaparak, idari prosedürlerinin ekolojik kurallara ve düzenlemelere uyum sağlamasına yardımcı olarak gerçekleştirilebilir (Baah vd., 2021; Huang vd., 2021;). Yeşil yönetim uygulamalarını örgütün içinde ve dışında benimsemek, çevresel ve ekonomik performansı etkilemede kritik öneme sahiptir (Wang ve Yang 2021). Yeşil yönetim uygulamalarının ayrıca doğal olarak tehlikeli işleyen süreçleri ortadan kaldırdığı ve yaşam döngüsü etkilerini azaltmak için geçerli sistemleri yeniden biçimlendirdiği kabul edilmektedir (Micheli vd., 2020; Xiang vd., 2021)

Bu uygulamalar çevre dostu faaliyetleri, tedarik zinciri ortaklarıyla yeşil faaliyetlerde eşgüdümü ve örgüt içi yönetim desteğini kapsar (Liu et al., 2017; Cherrafi, vd., 2018; Ma, vd., 2018). Kurumlarda yönetimin sürdürülebilirlik bakış açısını stratejik planlama ve uygulamaya entegre etmesi ve gerek örgütsel hedeflerin belirlenmesinde gerekse bu hedefler doğrultusunda yürütülen çalışmalarda benimsemesi gerekmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi de yeşil yönetimin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır ve kurumun çevre yönetiminin insan kaynakları ayağını oluşturur. Üretim süreçlerinde ve kurumun diğer faaliyetlerinde kirliliğin ve çevresel zararın önlenmesine ve insan kaynakları süreçlerinin kurumun çevre hedefleriyle hizalanmasına çalışır (Renwick vd., 2013; Gholami vd., 2016).

Yeşil yönetim anlayışı, ulusal doğal kaynakları koruma bilinci, küresel vatandaşlık anlayışı ve sürdürülebilir kaynak kullanımı odağıyla günümüzün ve geleceğin iş dünyasında vazgeçilmez bir öneme sahiptir.

#### **2.5. Dijital liderlik**

Dijital liderlik, bir şirketin dijital kaynaklarını, örgütsel ve bireysel hedeflerini destekleyen liderlik sürecidir. Dijital çağın örgütleri belirsizlik ve sürdürülebilir büyüme zorluğunu birlikte yönetmek zorundadır. Bu nedenle dijital liderler, örgütlerde gerekli konuları ele almak ve gerekli

değişiklikleri yapmak, daha etkin bir yönetimi teşvik edebilecek ve sürdürülebilir örgütsel performansa ulaşabilecek belirli yetkinliklere sahip olmalıdır (Frank vd., 2019)

Dijital teknolojiadaki gelişmeler, birçok birçok örgütün rekabet yapısını ve mevcut iş pozisyonlarını büyük ölçüde değiştirmiştir. Dijital organizasyonları yönetmek için, dönüşümsel liderlik teorisinin bir uzantısı olarak bir dijital liderlik olarak ortaya çıkmıştır (Thompson vd., 2016).

Endüstri 4.0'ın getirdiği teknolojik değişimlerin üretim süreçlerini, birimlerini ve anlayışını değiştirmekle kalmayıp tüm iş yapış biçimlerini ve mesleklerin doğasını da değiştireceği görülmektedir. Bu değişim beraberinde bir dizi toplumsal ve etik kaygıyı da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla Endüstri 4.0 liderinin hem kurumunda dijital dönüşümü hayata getirecek planlama ve uygulamaları yönetme (Kollman, 2020) hem de bu dönüşümü potansiyel sorunların oluşma ihtimalini en aza indirerek gerçekleştirme sorumluluğu vardır. Dijital lider dijital okuryazar olmalı ve dijital bir zihniyete sahip olmalıdır. Söz konusu lider, kurumda değişimin öncüsü ve katalizörüdür (Creusen vd., 2017). İnsan doğası değişime direnmeye meyilli olduğundan dijital lideri bekleyen bir başka önemli görev çalışanlara değişimi, değişime neden ihtiyaç duyulduğunu ve bu süreçte kendilerinden nasıl bir davranışsal değişim beklendiğini anlatmaktır. Bu, örgütün değerlerini ve kültürünü de güncellemeyi gerektirecektir (Bach ve Sulikova, 2021).

Endüstri 4.0 süreçlerindeki insansız üretim ve duyulan esneklik ihtiyacı dijital liderin alışlagelmiş liderlik anlayışından uzaklaşmasını gerektirmektedir çünkü Endüstri 4.0 çalışanı nitelikli ve donanımlıdır, yetkinliklerini yaratıcı ve yenilikçi bir biçimde kullanması gerekmektedir. Bu da, eski kontrol odaklı, net hiyerarşik düzene dayanan, ast-üst ilişkisi ve emir komuta zinciri içeren geleneksel liderlik biçimi ile mümkün görünmemektedir. Çalışana düşünme, fikir beyan etme ve diğer çalışanlarla fikirler üzerinde tartışma özgürlüğü, karar alma gücü ve otonomi verilmelidir. Çalışanlar yaratıcılıklarını kullanmak ve becerilerini geliştirmek için hareket alanına ihtiyaç duyarlar (Zizic vd., 2022). Dijital liderlik işbirliği, demokratik uzlaşa, katılımcı yönetim, anlayış ve kapsayıcılık temellidir (Klein, 2020; Doye, 2021; Schiuma, 2022). Dijital lider çalışanları takip ve kontrol ile değil, örgütsel hedefleri benimsetmek ve onları güçlendirerek kendi gücünü paylaşmak yoluyla güdüler ve davranışlarını etkiler. Öte yandan dijital liderin etik hassasiyeti ve etik farkındalığı da olmalıdır. Endüstri 4.0'ın önceki bölümlerde bahsedilen potansiyel tehlikelerinin bilincinde olarak, dijital dönüşümün ve çalışan yönetiminin etik boyut odakta tutularak yürütülmesini sağlamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Ahmed, Z. & Wang, Z. (2019). Investigating the impact of human capital on the ecological footprint in India: an empirical analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 26, 26782-26796.
- Al-Ani, B., Horspool, A., & Bligh, M. C. (2011). Collaborating with 'virtual strangers': Towards developing a framework for leadership in distributed teams. *Leadership*, 7(3), 219-249. <https://doi.org/10.1177/1742715011407382>
- Alghrani, A. & Byrne, S. (2020). *The impact of Covid-19 on Education and Children's Services*, University of Liverpool: School of Law and Justice.
- Asbury, K., Fox, L., Deniz, E., Code, A., & Toseeb, U. (2021). How is COVID19 affecting the mental health of children with special educational needs and disabilities and their families?.

*Journal of Autism and Developmental Disorders*, 51(5), 1772-1780.  
<https://doi.org/10.1007/s10803-020-04577-2>.

- Atakan, M. M., Aktitiz, S., & Kayhan, M. (2021). COVID-19 versus physical inactivity—a self-reported questionnaire study. *Turkish Journal of Sports Medicine*, 56(2).  
<http://dx.doi.org/10.47447/tjism.0506>.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4).
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Reexamining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25, 105–131.
- Ayboğa, H., & Görmüş, L. (2022). Endüstri 4.0-Türkiye'nin Durumu Ve Yapılması Gerekenler. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (17), 82-98.
- Aydın, İ. (2006). Öğrenciye uygun okul şart (Appropriate school is required for the student). *Radikal Gazetesi*. <http://www.radikal.com.tr/yorum/ogrenciye-uygun-okul-sart-776199/>
- Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Faibil, D., & Abdoulaye, F. A. M. (2021). Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 100-114.
- Bach, C., & Sulíková, R. (2021). Leadership in the context of a NewWorld: digital leadership and industry 4.0. *Managing global transitions*, 19(3).
- Bank, W. (2020), Potential responses to the covid-19 outbreak in support of migrant workers. *Technical report*, World Bank.
- Bekar, N. (2020). Yenilenebilir Enerji Kaynakları Açısından Türkiye'nin Enerji Jeopolitiği. *Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi*, 3(1), 37-54.
- Bethhäuser, B. A., Bach-Mortensen, A. M., & Engzell, P. (2023). A systematic review and meta-analysis of the evidence on learning during the COVID-19 pandemic. *Nature Human Behaviour*, 7(3), 375-385.
- Betts, A. & Collier, P. (2017). *Refugee: Transforming a Broken Refugee System*. Penguin, Harmondsworth.
- Bird, M. & Wennberg, K. (2016). Why family matters: the impact of family resources on immigrant entrepreneurs' exit from entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31 (6): 687–704.
- Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *Journal of vocational behavior*, 119, 103436.
- Boucher, A. & Gest, J. (2015). Migration studies at a crossroads: critique of immigration regime typologies. *Migration Studies*, 3 (2): 182–198.
- Bratsberg, B., Raaum, O., & Sørli, K. (2007). Foreign-Born Migration to and from Norway. In Ç. Özden ve M. Schiff (Ed.), *International Migration, Economic Development and Policy*. New York: Palgrave.

- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912–920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8).
- BSTB (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı). (2018). *Türkiye Yazılım Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı (2017-2019)*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/01/20170105-9.htm> (Erişim Tarihi: 28.08.2023).
- Bulut, R. & Pınar, Ç. (2020). Covid-19 pandemisi döneminde Türkiye’de istihdam ve işsizlik. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 217-225.
- Büber, A. & Aktaş Terzioğlu, M. (2022). Caregiver’s reports of their children’s psychological symptoms after the start of the COVID-19 pandemic and caregiver’s perceived stress in Turkey. *Nordic Journal of Psychiatry*, 76(3), 215-224. <https://doi.org/10.1080/08039488.2021.1949492>
- Cerit, S. & Ören, H. G. Ü. (2022). Türkiye Ekonomisinin Endüstri 4.0 Kapsamında Değerlendirilmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 23(50), 37-59.
- Ceritoglu, E., Yunculer, H., Torun, H., & Tumen, S. (2017). The impact of Syrian refugees on natives’ labor market outcomes in Turkey: evidence from a quasi-experimental design. *IZA Journal of Labor Policy*, 6(1), 1-28.
- Cherrafi, A., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., Mishra, N., Ghobadian, A., & Elfezazi, S. (2018). Lean, green practices and process innovation: A model for green supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 206, 79–92. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.09.031>
- Çimen, L. K. (2022). Social exclusion and tendency to violence as predictors of alienation from school among high school students in Turkey. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(1), 93-108. <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.1.006>
- Creusen, U., B. Gall, & O. Hackl. (2017). *Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Coibion, O., Gorodnichenko, Y., & Weber, M. (2020). *The cost of the covid-19 crisis: Lockdowns, macroeconomic expectations, and consumer spending* (No. w27141). National Bureau of Economic Research.
- Conger, J.A. & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Connell, J., & Burgess, J. (2013). Vulnerable workers in an emerging Middle Eastern economy: what are the implications for HRM?. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(22), 4166-4184.
- Cowan, L. D. (2014). E-Leadership: Leading in a virtual environment guiding principle for nurse leaders. *Nursing Economics*, 32(6), 312.
- Dansereau, F., Seitz, R., Chiu, C., & Yamarino, F. (2013). What Makes Leadership, Leadership? Using Self-Expansion Theory to Integrate Traditional and Contemporary Approaches. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 798-821. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2013.10.008>



- De Lima, C. V. C., Candido, E. L., da Silva, J. A., Albuquerque, L. V., Soares, L. d. M., do Nascimento, M. M., de Oliveira, S. A., & Neto, M. L. R. (2020). Effects of quarantine on mental health of populations affected by Covid-19. *Journal of Affective Disorders*, 275, 253–254. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.06.063>
- Dhirani, L. L., Mukhtiar, N., Chowdhry, B. S., & Newe, T. (2023). Ethical dilemmas and privacy issues in emerging technologies: a review. *Sensors*, 23(3), 1151.
- Di Saint Pierre, F., Martinovic, B., & De Vroome, T. (2015). Return wishes of refugees in the Netherlands: The role of integration, host national identification and perceived discrimination. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 41(11), 1836-1857.
- Doğruyol, H. (2007). Gıdalardaki katkı maddeleri ve zararları: Çocukluk hiperaktivitesi (Food additives and their harm: Childhood hyperactivity). *Nobel Tıp Akademisi*, İstanbul, Türkiye. <https://dergipark.org.tr/en/pub/pediatric/issue/51528/668617>
- Doyé, T. (2020). 'Digital Leadership.' In *Digitalisierung in Industrie und Handels und Dienstleistungsunternehmen*, (Ed). L. Fend ve J. Hofmann, 207–24. Wiesbaden: Springer.
- Durand, J. & Massey, D.S. (2004). *Crossing the Border: Research from the Mexican Migration Project*. Russell Sage Foundation, New York, NY.
- Ellermann, A. (2020). Human-capital citizenship and the changing logic of immigrant admissions. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 46 (12): 2515–2532.
- Esentürk, O. K. (2021). Parents' perceptions on physical activity for their children with autism spectrum disorders during the novel Coronavirus outbreak. *International Journal of Developmental Disabilities*, 67(6), 446-457. <https://doi.org/10.1080/20473869.2020.1769333>
- Fassani, F., & Mazza, J. (2020). *A vulnerable workforce: Migrant workers in the COVID-19 pandemic*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Figge, L., Oebels, K., & Offermans, A. (2017). The effects of globalization on Ecological Footprints: an empirical analysis. *Environment, Development and Sustainability*, 19, 863-876.
- Federico, V., & Pannia, P. (2021). The ever-changing picture of the legal framework of migration: a comparative analysis of common trends in Europe and beyond. In *RESPONDing to Migration: A Holistic Perspective on Migration Governance*, 15-43, Acta Universitatis Upsaliensis.
- Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351.
- Gandrita, D., Gandrita, A., & Rosado, D. P. (2022). Overcoming Remote Leadership Challenges: Lessons Learned from Covid-19. *Journal of Business and Management studies*, 4(4), 170-183.
- Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and integrative logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics*, 112, 241-255.

- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management: An observational study linking audience characteristics with verbal self-presentations. *Academy of Management Journal*, 31(1), 42-65.
- Gericke, D., Burmeister, A., Löwe, J., Deller, J., & Pundt, L. (2018). How do refugees use their social capital for successful labor market integration? An exploratory analysis in Germany. *Journal of vocational behavior*, 105, 46-61.
- Getchell, M. C., & Sellnow, T. L. (2016). A network analysis of official Twitter accounts during the West Virginia water crisis. *Computers in Human Behavior*, 54, 597-606.
- Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M.Z.M., Sharif, S. & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art green HRM system: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research, *Journal of Cleaner Production*, 124, 142-163.
- Gottschamer, L. & Zhang, Q. (2016). Interactions of factors impacting implementation and sustainability of renewable energy sourced electricity. *Renew Sustain Energy Review*, 65,164–174.
- Groutsis, D., Vassilopoulou, J., Kyriakidou, O., & Özbilgin, M. F. (2020), The ‘new’ migration for work phenomenon: The pursuit of emancipation and recognition in the context of work. *Work, Employment and Society*, 34(5), 864-882.
- Halberstam Y, & Knight B (2016) Homophily, group size, and the diffusion of political information insocial networks: Evidence from twitter. *Journal of public economics*, 143,73–88.
- Han S, Qiao Y, Zhang Y, Lin W, & Yang J (2018) Analyze users’ online shopping behavior using interconnected online interest-product network. In: 2018 IEEE Wireless communications and networking conference (WCNC), pp. 1–6. IEEE.
- Helbling, M., & Kalkum, D. (2018), Migration policy trends in OECD countries. *Journal of European Public Policy*, 25(12), 1779-1797.
- Holtug, N. (2021). The European refugee regime: a critical assessment. In Soner Barthoma and (Ed. Önver A. Çetrez) *RESPONDing to Migration: A Holistic Perspective on Migration Governance*. Uppsala University, Uppsala: 147–162.
- Huang, C., Wu, X., Wang, X., He, T., Jiang, F., & Yu, J. (2021). Exploring the relationships between achievement goals, community identification and online collaborative reflection. *Educational Technology & Society*, 24(3), 210-223.
- Jerneck, M. (2023). Cosmopolitanism and welfare chauvinism in Sweden. Lin Lerpold, Örjan Sjöberg & Karl Wennberg, (Eds. ) *Migration and Integration in a Post-Pandemic World: Socioeconomic Opportunities and Challenges*. Palgrave Macmillan, Cham: 107–129.
- Kadam, R., Rao, S. A., Abdul, W. K., & Jabeen, S. S. (2021). Cultural intelligence as an enabler of cross-cultural adjustment in the context of intra-national diversity. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1), 31-51.
- Kamber, E. (2019). *Türkiye’de Endüstri 4.0 farkındalığı* (Master's thesis, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi).
- Kamber, E. & Bolatan, G. İ. S. (2019). Endüstri 4.0 Türkiye Farkındalığı. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(30), 836-847.

- Kasa, H. & Arslan, G. (2020). Endüstri 4.0 Kapsamında Teorik Bir Analiz: Türkiye Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(76), 1810-1826.
- Kılınçel, Ş., Kılınçel, O., Muratdağı, G., Aydın, A., & Usta, M. B. (2020). Factors affecting the anxiety levels of adolescents in home-quarantine during COVID-19 pandemic in Turkey. *Asia-Pacific Psychiatry*. <https://doi.org/10.1111/appy.12406>
- Klein, M. (2020). Leadership Characteristics in the Era of Digital Transformation, *Business ve Management Studies: An International Journal (BMIJ)*, 8(1), 883–902.
- Klimoski, R. (2012). *Commentary: When it comes to leadership, context matters*.
- Koberg, E. & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 207, 1084-1098.
- Kogan, I. (2006). Labor markets and economic incorporation among recent immigrants in Europe. *Social Forces*, 85 (2): 697–721.
- Kollmann, T. (2020). *Digital Leadership*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kossinets, G. & Duncan J. W. (2009). Origins of homophily in an evolving social network. *American Journal of Sociology*, 115 (2): 405–450.
- Lazarsfeld, P. F. & Robert K. M. (1954). Friendship as a social process: a substantive and methodological analysis. ( Ed. Morroe Berger, Theodore Abel, ve Charles H. Page) *Freedom and Control in Modern Society*. Van Nostrand, New York, NY: 18–66.
- Lin, B. & Jia, Z. (2019). How does tax system on energy industries affect energy demand, CO2 emissions, and economy in China?. *Energy Economics*, 84, 104496.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). E-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185–206.
- Liu, Y., Zhu, Q., & Seuring, S. (2017). Linking capabilities to green operations strategies: The moderating role of corporate environmental proactivity. *International Journal of Production Economics*, 187, 182–195. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.007>.
- Ma, L., Krishnan, R., & Montgomery, A. L. (2015). Latent homophily or social influence? An empirical analysis of purchase within a social network. *Management Science*, 61(2), 454-473.
- Ma, Y., Hou, G., Yin, Q., Xin, B., & Pan, Y. (2018). The sources of green management innovation: Does internal efficiency demand pull or external knowledge supply push?. *Journal of Cleaner Production*, 202, 582–590. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.173>
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking*, 25(2), 696–712.
- McMahon, A. (2002). Writing diversity: ethnicity and race in Australian social work, 1947-1997. *Australian Social Work*, 55(3), 172-183.
- Massey, D.S. (1990). Social structure, household strategies, and the cumulative causation of migration. *Population Index*, 56 (1): 3–26.

- Massey, D. S., Pren, K. A., & Durand, J. (2016). Why border enforcement backfired. *American journal of sociology*, 121(5), 1557-1600.
- Maya, İ. (2014). Out of school children and the drop out problems as a complex case: Turkey and other countries. *Chaos and Complexity Theory in World Politics*, 259-271.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- McAuliffe, M. & Triandafyllidou, A. (Ed.) (2021). *World Migration Report 2022*. International Organization for Migration, Geneva.
- McPherson M., Smith-Lovin L., & Cook J.M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual review of sociology*, 27(1):415–444.
- Micheli, G. J., Cagno, E., Mustillo, G., & Trianni, A. (2020). Green supply chain management drivers, practices and performance: A comprehensive study on the moderators. *Journal of Cleaner Production*, 259, 121024.
- Mollica, K. A., Gray, B., & Trevino, L. K. (2003). Racial homophily and its persistence in newcomers' social networks. *Organization Science*, 14(2), 123-136.
- Morgül, E., Kallitsoglou, A., Essau, C. A., & Castro-Kemp, S. (2022). Caregiver-reported changes in the socioemotional wellbeing and daily habits of children with special educational needs during the first COVID19 national lockdown in the UK. *Frontiers in Education*. Frontiers Media. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.838938>
- Murshed, M., Ahmed, Z., Alam, M. S., Mahmood, H., Rehman, A., & Dagar, V. (2021). Reinvigorating the role of clean energy transition for achieving a low-carbon economy: evidence from Bangladesh. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 67689-67710.
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227–246.
- OECD (2021). *International Migration Outlook 2021*. OECD Publishing, Paris.
- OECD/EU (2018). *Settling in 2018: Indicators of Immigrant Integration*. OECD Publishing/European Union, Paris/Brussels.
- Oflu, A., Bükülmez, A., Elmas, E., Tahta, E. G., & Çeleğen, M. (2021). Comparison of screen time and digital gaming habits of Turkish children before and during the coronavirus disease 2019 pandemic. *Turkish Archives of Pediatrics*, 56(1), 22. 10.14744/TurkPediatriArs.2020.41017
- Osanami Törngren, S., Irastorza, N., & Kazlou, A. (2023). Model minority and honorary White? Structural and individual accounts on being Asian in Sweden. In *Migration and Integration in a Post-Pandemic World: Socioeconomic Opportunities and Challenges*, 315-342. Cham: Springer International Publishing.
- Østergaard, P. A., Duic, N., Noorollahi, Y., Mikulcic, H., & Kalogirou, S. (2020). Sustainable development using renewable energy technology. *Renewable energy*, 146, 2430-2437.

- Pan, J., Bhardwaj, R., Lu, W., Chieu, H. L., Pan, X., & Puay, N. Y. (2019, July). Twitter homophily: Network based prediction of user's occupation. In *Proceedings of the 57th annual meeting of the association for computational linguistics* (2633-2638).
- Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science, 100*, 37–45
- Ozili, P. K., & Arun, T. (2023). Spillover of COVID-19: impact on the Global Economy. In *Managing inflation and supply chain disruptions in the global economy*, 41-61, IGI Global.
- Özalp, M. (2020). *Küresel Enerjinin İpek Yolu: Türkiye*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21*(1), 41-64.
- Rahanu, H., Georgiadou, E., Siakas, K., Ross, M., & Berki, E. (2021). Ethical issues invoked by industry 4.0. *Systems, Software and Services Process Improvement: 28th European Conference, EuroSPI 2021, Krems, Austria, September 1–3, 2021, Proceedings 28* (589-606). Springer International Publishing.
- Ramserran, S. M., & Haddud, A. (2018). Managing online teams: Challenges and best practices. *International Journal of Performance Management, 19*(2), 131–157
- Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H. (1995). Upward impression management: Goals, influence strategies, and consequences. *Human Relations, 48*(2), 147-167.
- Renwick, D.W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 15*(1), 1-14.
- Sain, K. (2023). Gelişmekte Olan Ülkelerde Beşeri Sermaye Göçünün Ekonomik Sonuçları: Türkiye Örneği. *ICSSIET CONGRESS*.
- Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-Leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues, 8*(2), 45–56.
- Schiama, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior ve Research, 28*(5), 1273-1291.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review, 61*(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/000812561984100>
- Sebri, M. (2015). Use renewables to be cleaner: meta-analysis of the renewable energy consumption–economic growth nexus. *Renew Sustain Energy Review, 42*, 657–665.
- Senthanar, S., MacEachen, E., Premji, S., & Bigelow, P. (2021). Employment integration experiences of Syrian refugee women arriving through Canada's varied refugee protection programmes. *Journal of Ethnic and Migration Studies, 47*(3), 575-595.
- Sezerel, H., & Tonus, H. Z. (2014). The soft element of strategic human resource management: the employee's perception of diversity climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences. 150*, 354-359.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly, 6*(1), 19-47.

- Shepherd, C. & Weschler, I. R. (1955). The relation between three interpersonal variables and communication effectiveness: a pilot study. *Sociometry*, 18:103–110. doi:10.2307/2785995
- Singh, N., Nyuur, R., & Richmond, B. (2019). Renewable energy development as a driver of economic growth: Evidence from multivariate panel data analysis. *Sustainability*, 11(8), 2418.
- Şirin, H., Özdemir, S. & Sezgin, F. (2009). Okulu terk eden çocukların ve velilerin okul terkine ilişkin görüşleri: Nitel bir inceleme (Opinions of school leavers and their parents on early leaving: A qualitative analysis). *XVIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, Ege Üniversitesi, İzmir, Türkiye*. [https://www.pegem.net/Akademi/kongrebildiri\\_detay.aspx?id=103660](https://www.pegem.net/Akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=103660).
- Streufert, S. (1965). Communicator importance and interpersonal attitudes toward conforming and deviant group members. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(2), 242.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(20). 111-124.
- Temiz Dinc, D. & Akdoğan E.C. (2019). Renewable energy production, energy consumption and sustainable economic growth in Turkey: a VECM approach. *Sustainability*, 11(5):1273.
- Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J., & Häggman-Laitila, A. (2022). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of advanced nursing*, 78(3), 595-608.
- Thomas, R.R. (1991). *Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New York: American Management Association.
- Thomson III, N. B., Rawson, J. V., Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and transformational leadership:: a review of the current and relevant literature for academic radiologists. *Academic radiology*, 23(5), 592-599.
- Thurow, L.C. (1996). *Kapitalizmin geleceği*. Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi. Koç Unisys Yayınları.
- Top, F. U., & Cam, H. H. (2022). Sleep disturbances in school-aged children 6–12 years during the COVID-19 pandemic in Turkey. *Journal of Pediatric Nursing*, 63, 125-130. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2021.11.008>
- Tumen, S. (2016). The economic impact of Syrian refugees on host countries: quasi-experimental evidence from Turkey. *American Economic Review*. 106(5):456–460. doi:10.1257/aer.p20161065.
- TUİK (2020). [https://tuikweb.tuik.gov.tr/MicroVeri/GYKA\\_2018/turkce/index.html](https://tuikweb.tuik.gov.tr/MicroVeri/GYKA_2018/turkce/index.html)
- TUİK (2022). <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=t>
- TwoRoger, L. C., Ruppel, C. P., Gong, B., & Pohlman, R. A. (2013). Leadership constraints: Leading global virtual teams through environmental complexity. *International Journal of e-Collaboration*, 9(2), 34–60

- Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), 68–79.
- Verkuyten, M. (2016). The integration paradox: empiric evidence from the Netherlands. *American Behavioral Scientist*, 60 (5–6): 583–596.
- Xiang, D., Zhang, Y., & Worthington, A. C. (2018). Determinants of the use of fintech finance among Chinese small and medium-sized enterprises. *2018 IEEE international symposium on innovation and entrepreneurship (TEMS-ISIE)* (1-10). IEEE.
- Yap, J. & Harrigan, N. (2015). Why does everybody hate me? balance, status, and homophily: the triumvirate of signed tie formation. *Social Networks*, 40, 103–122.
- Yıldız, M., & Eldeleklioğlu, J. (2018). Investigation of the school dropout problem at level of primary and secondary schools in Turkey. *European Journal of Education Studies*. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.1302997>
- Yüner, B. & Özdemir M. (2017). Examination of the relationship between metaphoric school perception and school dropout tendency according to students' opinions, *GEFAD / GUGEF*, 37(3), 1041 – 1060.
- Wang, Y. & Yun, Y. (2021). Analyzing the Green Innovation Practices Based on Sustainability Performance Indicators: A Chinese Manufacturing Industry Case. *Environmental Science and Pollution Research International*, 28 (1): 1181–1203. doi:10. 1007/s11356-020-10531-7.
- Wang, Q., Wang, X., & Li, R. (2022). Does urbanization redefine the environmental Kuznets curve? An empirical analysis of 134 Countries. *Sustainable Cities and Society*, 76, 103382.
- Wang, Y., Shi, L., Que, J., Lu, Q., Liu, L., Lu, Z., & Shi, J. (2021). The impact of quarantine on mental health status among general population in China during the COVID-19 pandemic. *Molecular Psychiatry*, 26, 1-10. <https://doi.org/10.1038/s41380-021-01019-y>
- WB (2021). *Poverty and Shared Prosperity 2020: Reversals of Fortune*. Revised version. World Bank, Washington, DC.
- WHO (2021). Weekly epidemiological update on COVID-19. <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19—20-july-2021>
- WHO (2020). *WHO timeline - COVID-19*. <https://www.who.int/newsroom/detail/08-04-2020-who-timeline—covid-19>
- UNHCR (2022). Operational Data Portal. Trend of Registered Syrian Refugee. <https://data2.unhcr.org/en/situations/syria/location>
- Wang, W., & Siau, K. (2019). Industry 4.0: ethical and moral predicaments. *Cutter business technology journal*, 32(6), 36-45.
- Waters, M. C., & Eschbach, K. (1995), Immigration and ethnic and racial inequality in the United States. *Annual review of sociology*, 21(1), 419-446.
- Women, U. N. (2021). Report on the UN Women Global response to COVID-19. *Policy, Programme & Intergovernmental Division UN Women*.

- Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 ve akıllı fabrikalar. *Sakarya University Journal of Science*, 22(2), 546-556.
- Zengin, M., Yayan, E. H., & Vicnelioğlu, E. (2021). The effects of the COVID-19 pandemic on children's lifestyles and anxiety levels. *Journal of Child and Adolescent Psychiatric Nursing*, 34(3), 236-242. <https://doi.org/10.1111/jcap.12316>
- Zhang, H., Nardon, L., & Sears, G. J. (2022). Migrant workers in precarious employment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(2), 254-272.
- Zhu, Y.Q. & Chen, H.G. (2015) .Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing. *Business horizons*, 58(3):335–345
- Zizic, M. C., Mladineo, M., Gjeldum, N., & Celent, L. (2022). From industry 4.0 towards industry 5.0: A review and analysis of paradigm shift for the people, organization and technology. *Energies*, 15(14), 5221.