

**Editörler**

**Prof. Dr. Himmet KARADAL & Prof. Dr. Muhsin HALİS & Dr. Gözde MERT**

# **GİRİŞİMCİLİK**

## **&**

# **LİDERLİK**

## ***Güncel Gelişmeler***

**Teknoparklar – Örgütsel Çeviklik – Emniyet Kültürü –  
Derin Teknoloji Girişimleri**

Copyright © Bu kitabın yayın hakları Atı Yayınları'na aittir. Eserin hukuki sorumluluğu, yazarının kendisine aittir. Akademik etik kurallara bağlı kalınarak yapılacak olan alıntılar ve tanıtım maksadıyla yapılacak olan kısa alıntılar dışında, yazılı izni alınmadan, tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla, basımı, yayımı, kopyalanması, çoğaltımı veya dağıtımı yapılamaz.



**AKADEMİ TİTİZ YAYINLARI**

**ISBN 978-605-7604-32-3**

## **GİRİŞİMCİLİK & LİDERLİK**

### ***Güncel Gelişmeler***

Yayın No: **172**

<b>Editörler</b>	<b>Prof. Dr. Himmet KARADAL</b> <b>Prof. Dr. Muhsin HALİS</b> <b>Dr. Gözde MERT</b>
<b>Kapak</b>	<b>Öğr. Gör. Bahar AKBULAK</b>
<b>Düzenleme, Ofset Hazırlama</b>	<b>Dr. Gözde Mert</b>
<b>ISBN</b>	978-605-7604-32-3
<b>Yayıncı Sertifika No</b>	17815
<b>Matbaa Sertifika No</b>	17815
<b>Yayıncı Türü</b>	Uluslararası Yayınevi
<b>Baskı Tarihi</b>	2020
<b>Baskı Cilt</b>	<b>HÜNKÂR ORGANİZASYON</b> Balabanağa Mh. Büyük Reşitpaşa Cd. Doğruman İş Merkezi No:6 Büro 5-6 Fatih/İstanbul



**AKADEMİ TİTİZ YAYINLARI**

**İrtibat:** Balabanağa Mh. Büyük Reşitpaşa Cd. Doğruman İş Merkezi No:6

Büro:5-6 Fatih/İSTANBUL

Tel: 0212 520 72 69 - e-mail: atiyayinlari@gmail.com

www.atiyayinlari.com.tr

### **KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI**

KARADAL, Himmet; HALİS, Muhsin; MERT, Gözde 2020. **Girişimcilik & Liderlik**

**Güncel Gelişmeler**. ATİ Akademi Titiz Yayınları, İstanbul.

Türkçe

Yazar: Prof. Dr. Himmet KARADAL; Prof. Dr. Muhsin HALİS; Dr. Gözde MERT

1. Basım EKİM 2020, 283 s. 160x240mm

ISBN 978-605-7604-32-3

1. Girişimcilik 2. Liderlik 3. Yönetim 4. Strateji 5. Liderlik

Kitap > Sosyal Bilimler > İşletme > Yönetim

## SUNUŞ

Editörlüğünü **Prof. Dr. Muhsin HALİS** ve **Dr. Gözde MERT** ile birlikte üstlendiğimiz “**GİRİŞİMCİLİK ve LİDERLİK: Güncel Gelişmeler**” isimli kitabımızı okuyuculara sunmaktan onur duyuyoruz. Bölüm yazarlarının akademik girişimcilikleri sayesinde ortaya çıkardıkları kıymetli **eserleri** en az iki hakemin değerlendirmeleriyle edit edilerek geliştirildi. Öncelikle bölüm yazarı eslektaşlarımızın entelektüel emekleri olan bu kitap okuyucularına arz ediliyor.

Öcelikle bir akademik girişimcilik örneği olan bu kitap, ekip çalışmasının bir ürünüdür. **5. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi**'nde 27 farklı ülkeden bilim insanlarının bir araya gelerek eserlerini sundular. EMI Kongresi bu kitabın ortaya çıkmasına zemin oluşturdu. Kongreler, gerek **akademik gelişme ve işbirliği** geliştirme bakımından, gerekse **sosyal ve kültürel sermaye** gelişimi açısından takım çalışması ve işbirliği için temel oluşturmaktadır. Bu kitap da EMI Kongre sayesinde ortaya çıktı. Bu nedenle de kongrenin gerçekleşmesinde katkısı olan herkese müteşekkirimiz.

Konu girişimcilik ve liderlik olunca herkesi ve her kesimi ilgilendiriyor. Bu durumda kitabın okuyucu hedef kitlesini sınırlandırmak da kolay olmuyor. Gittikçe **güncel** hale gelen girişimcilik ve liderlik toplumun her kesimini etkiliyor. Tabiatı gereği her insan az ya da çok **girişimci** ve **lider** özelliklerine sahiptir. Yeter ki ortam oluşsun! Nitekim bir gelişme varsa orada girişimcilik ve liderlik vardır!

Girişimcilik ve liderlik kavramı sadece belirli alanlara sıkıştırılmamalı! Girişimcilik denildiğinde sadece ticari girişimcilik akla geliyor. Oysa **nerede bir yenilik ve proaktif anlayış varsa orada girişimcilik** var demektir. *Ticari girişimcilik ile birlikte sosyal girişimcilik, kurumsal girişimcilik, kamu girişimciliği,*

*akademik girişimcilik, iç girişimcilik, kırsal girişimcilik, ekogirişimcilik, göçmen girişimciliği* gibi konular, girişimciliğin ne kadar kapsamlı ve çok boyutlu olduğunu göstermektedir.

**Liderlik** kavramı günlük hayatta sadece siyasi partilerin başkanlığı için kullanılır. Oysa kar amaçlı veya kar amaçlı olmayan her kurum ve kuruluşta liderlik söz konusudur. İşletme yöneticileri ve yönetici olmadığı halde insanları etkileme kabiliyeti olan işgörenler de liderdir. Derneklerde, vakıflarda ve odalarda kurucu ve yönetici olanlar birer liderdir. Aile reisi de bir liderdir. Dolayısıyla liderlik kavramı da geniş kapsamda algılanmalıdır! Herkes az ya da çok liderdir. Liderlik olmasa işbirliği ve uyum nasıl sağlanabilir? İnsanların hedefe yönelmeleri kendiliğinden mi gerçekleşiyor? Adı sanı bilinmeyen ancak ülkesi için, insanlık için kendini adayan şehitler ve bilim insanları gibi nice kahramanlar da liderdir. **İnsanları ve toplumu etkileyen** herkes liderlik özelliklerine haizdir.

23 akademisyen yazar tarafından 12 bölümün yer aldığı bu kitabın organize edilmesi ve hakem süreçlerinin titizlikle yürütülmesi hiç kuşkusuz **Dr. Gözde MERT** sayesinde gerçekleşti. Gözde'nin emekleri ile bu kitap yayın aşamasına taşındı. Nitekim **Öğr. Gör. Bahar AKBULAK** kapak tasarımında sabırla emeğini ve zamanını esirgemedi. Kitabın yayın aşamasına taşınmasına katkıda bulundu. Her iki meslektaşına teşekkür ederim. Ülkemizin yayıncılık alanında faaliyet gösteren saygın kurumlarından ATİ Akademi Titiz Yayıncılığın yetkilisi **İbrahim PALALI** beyefendiye ziyadesiyle teşekkür ederim. Alan yazına ve girişimci lider kişiliğe sahip her okuyucumuza yararlı olması dileğiyle...

**Prof.Dr.Himmet KARADAL**  
Bolu-Ekim 2020

## ÖN SÖZ

Son yıllarda baş döndürücü bir şekilde meydana gelen teknolojik gelişmeler tüm insanlar için yaşamın normlarını ciddi bir değişikliğe uğrattı. Özel yaşamdan iş yaşamına kadar teknolojinin etkilemediği tek bir insan yok neredeyse. Özellikle bilgi iletişim teknolojilerinde inanılmaz gelişmeler iş yaşam tarzlarımızı, iş ilişkilerimizi, bireyler arası ilişkileri ve hatta aile içindeki rollerimizi bile etkiledi.

Fütüristlerin yakın geleceğe ilişkin ürkütücü iddiaları gerçekleşirse eğer bir çok şeye baştan başlayacağız. Yakın gelecekte bu gün var olan mesleklerin yarıya yakınının yok olacağı söyleniyor. Bu açıkça şu manaya geliyor. Bu gün yetişmiş işgücü olarak sahip olduğumuz yeteneklerin yarısı gelecek on yılda işe yaramayacak. Bu yetenekleri kazandırmak için milyarlarca doların el değiştirdiği eğitim sektörü, mal ve hizmet üretiminde faydalanılan bilgi, beceri ve yetenekler, yeni mal ve hizmetler kısacası çok şey değişecek.

O halde bu günden başlayarak biz yönetim bilimcilerin, iş yöneticilerinin, zenginlik yaratmak için işletmeleri sevk ve idare edenlerin de bir şeyleri değiştirmeye başlaması için zaman gelmiştir. Yarın ne tür bir teknik gelişmenin hangi bilgi, beceri ve yetenekleri yok edeceğini bilmesek de yarının getireceği değişim ortamına hazırlıklı olmak için liderlik tarzlarımızı gözden geçirmek en uygun adım olsa gerek.

Fiziki iş mekanlarının kısıtlayıcılığı ortadan kalkıyor. Aynı ofisi paylaşan insanlar artık bir birine fiziki olarak yakın olmak zorunda değiller. Yöneticiler de artık her mesai başlangıcında kontrol ve gözetleme işi yapmayacaklar. Çalışanlar fiziki mekandan bağımsız olarak ağ bağlantısının olduğu her yerden işlerini yapabilecekler. Yapılacak bir iş ile ilgili olarak üstlenilen rollerin iş süreçleri etrafında etkili bir şekilde örgütlenmesi için karizmatik ya da babacan veya otokratik veya başka bir tür liderliğin hangisinin işe

yarayacağını nasıl bilebileceğiz. Kendi kendini organize eden iş takımlarına kim liderlik edecek. Lidersiz iş ortamları mı doğuyor. Şimdi bu soruyu cevaplamaya ve hatta sormaya başlamadan önce, son 20 yıldaki gelişmeler bir daha bakalım.

2001 yılında, ekstrem programlama, dinamik sistem geliştirme metodolojisi ve tabii ki çevik yönetim ve Scrum gibi proje yönetimi uygulamaları metodolojik olarak yönetim sistemine entegre edildi. Aslında yapılan şey, basitçe bir projenin muhtevasında yer alan değişkenlerin basitçe ifade edilmesi idi. Söyleyeceklerimiz, bazı öğelere değer verirken, diğer öğelere daha fazla değer ve öncelik veriyoruz. Burada ilk önce, süreçler ve araçlar üzerinde kontrol edici rolü olan bireyler ve etkileşimlerdir. Bireylere ve etkileşimlere değer vermemizin sebebi, dışarıdaki hiçbir şeyin insan zihninden daha güçlü olmaması ve bilgiyi yüz yüze algılama yeteneğimizdir. Bu yüzden süreçler ve araçlar önemlidir ve ölçeklemenize yardımcı olurlar, ancak takımlar etkili iletişim kurduklarında daha etkilidir. Bireyler, süreçler ve araçlar üzerindeki etkileşimlerin vurgulanmasının nedeni budur.

İkincisi, dokümente edilmiş olan belgeleri bilgiye dönüştüren bir yazılımdır. Anlık çözümlere anlık ve acil cevaplar verebilmek için bu gereklidir. Çünkü hızlı değişim müşteriye olan bağımlılığımızı git gide artırıyor. İşletmenin değeri müşteri değerinin bir fonksiyonu oldu. Çünkü ihtiyaçlar hızla değişiyor, bağlam değişiyor, bu nedenle hep yeni planlara ve yeni bir yönetim zihniyetine ihtiyaç var.

Bugün dünden farklı, yarın da bugünden farklı olacak. Dinamik olmayan ve stabil planlar dün yazılan planlar bu günün sorununu çözmede yetersiz kalacak.

Bunun için en yüksek önceliğimiz, bilgi iletişim teknolojileri, yapay zeka, makine öğrenmesi gibi teknolojiler marifetiyle zamanında ve sürekli müşteri memnuniyeti sağlamak olmalıdır. Her gün başka bir yüzle karşımıza çıkan ihtiyaçların bizi yoracağı bu zamanda müşteri memnuniyetini rekabet avantajına dönüştürecek bir otonom ekiplerle çalışmak zorundayız. Motive olmuş bireylerin

organizasyonu ile yeni projeler oluşturmamız gerek. Ekip üyeleri ihtiyacı duydukları ortamı ve desteği verip güvenimizi kanıtlamamız gerek.

Bu yeni dönemde liderlik çok daha önemli hale geliyor. Yönetmek yetmiyor çünkü becerilerin işe yansıtılması rutinlerin dışında ilişki süreçleri gerektiriyor. Liderliğin, tamamen yön belirleyip daha sonra insanları bu yöne yönlendirmek ve sonra onları hedefe ulaşmaları için motive etmek ve onlara ilham vermekle ilgili olduğu tanımı düşünülürse bu daha iyi anlaşılabilir olacak.

Oysa yönetimi insan gücünün planlanması ve bütçelendirilmesi, organizasyonu, kadrolaması ve kontrolü ile ilgilidir. Aynı zamanda rutin içerisinde, yol boyunca ortaya çıkan sorunların çözümü ile ilgilidir. Yöneticilik ilave olarak doğru personeli işe yerleştirmek ve daha sonra personel aracılığıyla bu sorunları çözmeyi de içerir. Yöneticilik vasıflarına sahip olmak liderliği güçlü kılmaktadır. Liderliği ve yönetimi bir araya getirerek hızlı değişim ortamlarının getirdiği risklerin yönetilmesi, mal ve hizmet üretiminde beklentileri aşmanın zamanı doğru anlamaktan geçiyor.

Bu gelecek vizyonu konusunda genç akademisyenlerden, genç bilim adamlarından daha fazla katkı bekliyoruz. Kuşaklar arası zihniyet farklılığı, teknolojiye ve onun yarattığı fırsat ve tehditlere ilişkin daha keskin bir kavrayışa sahip olan genç araştırmacıları bekleyen büyük sorumluluğu ifade ederek nice güzel çalışmalarla ülkemize ve insanlığa fayda üretmelerini temenni ediyoruz..

**Prof. Dr. Muhsin HALİS**  
**AİBÜ İletişim Fakültesi Dekanı**

*GİRİŞİMCİLİK & LİDERLİK*  
*Güncel Gelişmeler*

---



# İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
SUNUŞ .....	iii
ÖN SÖZ .....	V
<b>Bölüm 1</b> Tekno-Girişimciliğin Ekosistemi Olan Teknoparklarda Örgütsel Çevikliğin Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme .....	1
<b>Prof. Dr. Himmet Karadal</b> <b>Neslihan Duman</b>	
<b>Bölüm 2</b> Kurumsal Yapı ile Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkiyi Yeniden Düşünmek: Kurumsal Parametrelerin Kökleri ve Endeksleme Metodolojilerinin Değerlendirilmesi .....	17
<b>Dr. Öğr. Üyesi Yahya Can Dura</b> <b>Prof. Dr. Füsun Yenilmez</b> <b>Doç. Dr. Oytun Meçik</b>	
<b>Bölüm 3</b> Electre ve Topsis Yöntemleriyle Geleceğin Sektörü Olan Bist-Bilişim Sektöründeki Firmaların Finansal Performanslarının Analizi .....	55
<b>Doç. Dr. Alper Odabaş</b> <b>Doç. Dr. Tunga Bozdoğan</b> <b>Alihan Yılmaz</b>	
<b>Bölüm 4</b> Girişimcilik, Dijitalleşme ve Örgütsel Çeviklik .....	83
<b>Doç. Dr. Erdal Şen</b> <b>Nour El Hoda Tarabah</b>	
<b>Bölüm 5</b> Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyet Alanları, Örgüt Kültürü ve Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiler .....	103
<b>Şerife Tuğçe Doğan</b> <b>Doç. Dr. Esra Dinç Elmalı</b>	
<b>Bölüm 6</b> Temsilde Adalet İlkesi Bakımından Seçim Çevrelerinin Mukayesesi .....	127
<b>Doç. Dr. Mehmet Ali Zengin</b>	

<b>Bölüm 7</b>	Emniyet Kültürü: Bakım Çantası ve El Aletlerinin Kullanım Eğilimi .....	139
	<b>MHD. Noor Hayek</b> <b>Doç. Dr. Savaş S. Ateş</b> <b>Esat Özzaim</b>	
<b>Bölüm 8</b>	Teknoloji ve Bilim Parkları Kuruluş Amaçlarına Uygun Değeri Üretebiliyor Mu? .....	161
	<b>Dr. Öğr. Üyesi Anıl Savaş Kılıç</b>	
<b>Bölüm 9</b>	Türkiye’de Derin Teknoloji Girişimlerinin Karşılaştığı Zorluklar .....	177
	<b>Dr. Öğr. Üyesi Cem Duran</b>	
<b>Bölüm 10</b>	Sosyal Bilimler Araştırmaları ve Etik Bağlamında Bilgilendirilmiş Onam .....	187
	<b>Dr. Öğr. Üyesi Emine Mediha SAYIL</b>	
<b>Bölüm 11</b>	Liderlerin Karar Almalarında Bir Araç: Cynefin Çerçevesi ..	205
	<b>Dr. Öğr. Üyesi Leyla İçerli</b> <b>Gül Bilen</b>	
<b>Bölüm 12</b>	Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi; Otomotiv Sektörü Üzerine Araştırma .....	229
	<b>Kerim Karadal</b> <b>İlhan Alyay</b>	
	<i>Editör ve Yazarların Özgeçmişi .....</i>	253
	<i>Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi .....</i>	269
	<i>Akademi Titiz Yayıncılık Uluslararası Yayıncılık Statüsü .....</i>	273

## BÖLÜM 1

# TEKNO-GİRİŞİMCİLİĞİN EKOSİSTEMİ OLAN TEKNOPARKLARDA ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

**Prof. Dr. Himmet KARADAL**

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

İletişim Fakültesi

Orcid: 0000-0002-8050-5564

hkaradal@gmail.com

**Neslihan DUMAN**

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Orcid: 0000-0003-2512-1303

neslihanduman@erciyes.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, teknoloji merkezli girişimciliğin uygulama alanı olan teknoparklarda örgütsel çevikliğin etkisi üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. Özellikle örgütsel çeviklik kavramını üniversite ve teknoparklar çatısı altında incelediğinden bu çalışmanın, ileride yapılacak olan ampirik araştırmalara temel teşkil edeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda; teknoparklar ve teknoloji girişimciliği ile ilgili genel bilgiler verilmiş, örgütsel çeviklik kavramı tanımlanarak girişimci üniversite ile üniversite-sanayi işbirliği yaklaşımı açısından ele alınmıştır. Küresel rekabette ayakta kalmak ve katma değer üretmek için üniversite-sanayi işbirliğinin önemli olduğu; teknolojinin, teknolojik girişimciliğin ve örgütsel çevikliğin bir arada bulunması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Teknopark, Tekno-Girişim, Örgütsel Çeviklik.

## **AN EVALUATION ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL AGILITY IN TECHNOPARKS AS AN ECOSYSTEM OF TECHNO-ENTREPRENEURSHIP**

### **ABSTRACT**

In this study, an evaluation was made on the effect of organizational agility in technoparks, the application area of technology-centered entrepreneurship. Especially since it examines the concept of organizational agility under the umbrella of universities and technoparks, it is thought that this study will constitute the basis for future empirical researches. In this context; it has been given general information about technoparks and technology entrepreneurship, organizational agility concept has been defined and handled in terms of university-industry cooperation approach with entrepreneurial university. University-industry cooperation is important to survive in global competition and create added value; It has been concluded that technology, technological entrepreneurship and organizational agility should coexist.

**Keywords:** Technopark, Techno-Enterprise, Organizational Agility.

### **GİRİŞ**

21. yüzyılda bilim ve teknolojiye sahip olmadan fırsatlarının yakalanması ve geleceğin planlanması olanaksızdır. Teknoloji işletmelerinde yaşanan değişimin, diğer işletmelere oranla daha sık ve sürekli olacağı düşünülmektedir. Teknolojinin durmaksızın sürekli gelişmesiyle, işletmelerde kullanılan teknolojilerin eskimesi bu işletmeleri sürekli çevik ve tetikte olmaya zorlamaktadır.

Teknoloji işletmeleri, pazara sunumlar yaparak geliştiren ve bunları ticarileştirme çabasında olan girişimci kuruluşlardır. Bu işletmeler, işlevlerini yeni ve farklı ürün, hizmet ve yöntemlere dönüştürerek araştırmaya dayalı teknolojik bir platformda

gerçekleştirmektedirler. Teknoloji girişimciliği olarak da isimlendirilen tekno-girişimler, teknolojilerin dünya çapında gelişmesi ve ticarileştirilmesi bakımından önemli rol oynamaktadır. Tekno-girişimciliğin ekosistemi olan Teknoparklar ise ekonomiye katkıda bulunurken üniversite destekli olmaları sebebiyle rekabet avantajı da sağlamaktadır. Bu çerçevede, teknoloji girişimciliği yapan işletmeler kendi alanlarındaki değişimleri yakından takip ederek ve buldukları duruma uygun yeni stratejiler uygulayarak rakiplerinden önde olabilmektedir. Bu kapsamda, günümüz işletmeleri için uyum ve rekabet sürecini kolaylaştıracak, fırsat ve tehditleri hemen görerek harekete geçmeyi sağlayacak örgütsel çeviklik konusu gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada, teknoloji işletmelerinde örgütsel çeviklik, teknoparklar çatısı altında incelenmektedir.

## **1. TEKNOPARKLAR**

Teknopark terimi önceleri “techno-park” şeklinde ayrılarak yazılmış, sonra ise iki kelime birleştirilerek Teknopark şeklini almıştır (Şengül ve Bayzin, 2019). Uluslararası Bilim Parkları Birliği (2012) ne göre teknoparklar, inovasyon kültürünün desteklenmesiyle teknoloji ve bilgiye dayalı organizasyonların ve bunların ilgili olduğu sektörlerin etkileşimini güçlendirerek toplumsal refah düzeyinin artmasını amaçlayan ve profesyoneller tarafından yönetilen organizasyonlardır.

Teknoparklar, küresel arenada rekabet edebilmek için teknolojinin üretildiği, üniversitelerin, ticari işletmelerin ve hatta ülkelerin gerçekleştirdiği faaliyetlere olumlu katkı sağlayan birimlerdir (Kılıç, 2019:109). Ayrıca sanayi kuruluşlarının, araştırma faaliyetleri yürüten kuruluşların ve üniversitelerin aynı yerde inovasyon çalışmaları sürdürdükleri, ar-ge faaliyetlerinde buldukları ve katma değeri olan ürünler ürettikleri ortamlardır. Aynı zamanda farklı uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren firmaların aralarında teknoloji ve bilgi akışının sağlanmasıyla

ekonomik, sosyal ve akademik yapıların bütünleştiği araştırma ve iş merkezleridir.

Avrupa ve Amerika’da yaygın şekilde ‘Bilim Parkı’ veya ‘Araştırma Parkı’ olarak isimlendirilen teknoloji girişimciliği kuruluşları farklı adlandırmalarla benzer faaliyette bulunmakta olup, Teknopark, Teknokent, Teknoloji Parkı, Araştırma Parkı, Teknoloji Koridoru, Yenilik Merkezi ve Teknopolis gibi isimler alabilmektedir. Bu isimlendirmeler, ülkelerin sosyo-kültürel yapıları, idari ve hukuki sistemleri, benimsediği kalkınma modelleri gibi sebeplerle farklılaşmakla birlikte ülkemizde 2001 yılında 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yasasının yürürlüğe girmesiyle “Teknoloji Geliştirme Bölgesi” şeklinde kullanılmaya başlanmıştır. Bu yasa daha sonra 6170 sayılı kanun ile güncellenmiştir.

Teknoparkların önemi 1950’li yıllar itibariyle fark edilmeye başlanmış ve bu kapsamda birçok ülke tarafından kurulması ve geliştirilmesi için kaynak ayrılmaya başlanmıştır. İlk olarak Stanford Üniversitesi öncülüğünde 1960’lı yıllarda faaliyete başlayan Silikon Vadisi, 2015 yılı itibarıyla yaklaşık 30 bin yenilikçi girişim ve 1,5 milyon çalışana sahiptir (Cansız, 2017). Türkiye’de ise teknoparkların kurulması 1990’lı yıllardan itibaren üzerinde çalışılan alanlardan birisi olmakla birlikte 2001 yılında mevzuatı oluşturularak çerçevesi çizilmiş, bu yılda Türkiye’de teknopark sayısı 2 iken 2016 sonunda aktif teknopark sayısı 51’i bulmuştur. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin göstergelerinden olan teknoparklar, yenilikçi girişimcilerin bir araya geldiği alanlar olup, Devlet tarafından sağlanan teşvik ve desteklerle cazibesi artırılmaya çalışılmaktadır. Özel sektör teknoloji işletmelerinin emek yoğun Ar-Ge süreçlerini desteklenmesi ve bu süreçlerin hızlandırılması en önemli amaçlarından biridir. Bununla birlikte, bilginin yenilikçi ürüne dönüştüğü yerler olan Teknoparkların amaçları detaylı olarak şu şekilde tanımlanmıştır (BSTB, 2016):

- Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının artırılmasına yönelik çalışma yapılması,

- Yenilikçilik ve Ar-ge faaliyetleri kapsamında mevcut durum tespitinin yapılması
- Ar-Ge ve yenilik, kamu Ar-Ge fonları ve FSMH hakkında bilgilendirilmesi,
- Yeni pazarlara açılabilme ve ihracatın artırılması,
- Uluslararası pazarlara işletme/ürün bilgileri tanıtılması için desteklenmesi,
- Yeni proje/ürün geliştirme ve/veya iyileştirme çalışmaları yapılması,
- İşletme - teknokent işletmesi işbirliği / işletme-akademisyen işbirliği
- Kamu Ar-Ge kurumlarına yapılacak başvuruların desteklenmesi,
- Ar-Ge projesi yönetimi ve geliştirilmesi için çalışacak birim oluşturulması,
- Bilgi yönetim sistemi oluşturulması ve
- Fikri mülkiyete konu olabilecek proje geliştirilmesi konularında katkı sağlanmasıdır.

Teknoloji işletmeleri, pazara teknolojik ürün sunarak geliştiren ve bunları ticarileştirme çabasında olan girişimci kuruluşlardır. Bu işletmeler, işlevlerini yeni ve farklı ürün, hizmet ve yöntemlere dönüştürerek araştırmaya dayalı teknolojik bir platformda gerçekleştirmektedirler. Teknoloji girişimciliği olarak da isimlendirilen tekno-girişimler, teknolojilerin dünya çapında gelişmesi ve ticarileştirilmesi bakımından önemli rol oynamaktadır. Tekno-girişimciliğin ekosistemi olan Teknoparklar ise ekonomiye katkıda bulunurken üniversite destekli olmaları sebebiyle rekabet avantajı da sağlamaktadır. Bu çerçevede, teknoloji girişimciliği yapan işletmeler kendi alanlarındaki değişimleri yakından takip ederek ve buldukları duruma uygun yeni stratejiler uygulayarak rakiplerinden önde olabilmektedir.

Türkiye’de bulunan 85 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesinin (2019 yılı sonu itibarıyla) 66 tanesi aktif olup geri kalanlar yapım ve gelişim sürecindedir. Aktif teknokentlerde Ar-Ge faaliyetlerinde bulunan firma sayısı 5472 dir. Bunlardan %45’i bilgisayar ve yazılım sektörlerinde, %7’si çeşitli mühendislik branşlarında

çalışmaktadır. Ayrıca farklı sektörlerden (enerji, medikal, kimya, gıda, otomotiv, savunma, tarım, hayvancılık gibi) işletmeler de teknoparklarda Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Türkiye'deki teknoparklarda yer alan işletmelerde toplam 56.599 kişi istihdam edilmekte olup bunlardan 46.045'i Ar-Ge personelidir. Tamamlanmış ve devam eden toplam proje sayısı 43.498 adettir (2019 yılı sonu itibariyle). Aktif olan teknoparklardaki işletmelerin, Avrupa Birliği ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelere yaptıkları teknoloji ihracatı 4,4 milyar dolara ulaşmıştır (www.odtuteknokent.com.tr). Teknoparklardaki bu işletmelerden 308 adedi yabancı veya yabancı ortaklıdır. Teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerin tescil ettirdiği ulusal ve uluslar arası patent sayısı 1117 dir.

Teknoparklarda yer alan işletmeler, 4691 sayılı kanun gereğince bir takım vergi indirimlerinden yararlanabilir. Bu kapsamda firmalar kurumlar vergisinden, Ar-Ge personelleri de gelir vergisinden muafır. Bununla birlikte yazılım ürünlerine de KDV muafiyeti bulunmakta, işletmeler personel SGK primleri için beş yıl süre ile yüzde 50 indirim teşvikinden yararlanmaktadır.

## **2. GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE KAVRAMI**

Girişimcilikte kaçınılmaz kavramlardan biri de yenilik (inovasyon)tir. İnovasyon farklı bir iş, ürün veya hizmet oluşturmak üzere fırsat olarak değişimden yararlanma faaliyeti ya da sürecidir. İnovasyonu girişimciliğe eklediğimizde ise “iş doğru yapmaktan” önce “yapılacak doğru işi veya işleri bulmaya” odaklanarak gerekli kaynaklara ve faaliyetlere yoğunlaşmak gerekmektedir. Schumpeter' e göre girişimciliğin özünde yenilik bulunmakta, ancak yenilik faaliyetleri yapan kurumlar ve kişiler girişimci özelliği taşıyor denilebilmektedir (TÜSİAD, 2002; 35).

Moore (1993) tarafından 90'lı yıllarda biyolojideki ekosistem kavramı, işletmeler ile özdeşleştirilerek işletme ekosistemi kavramı ortaya çıkarılmıştır. Burada işletme ve girişimci bir endüstrinin ortak



paydası olmasının yanı sıra farklı endüstrileri veya disiplinleri de kapsayan ilişkiler ve performanslar bütünü olarak ifade edilmiştir (Saatçi, 2017).

Hızla değişen iç ve dış çevre unsurları, diğer tüm kurumlarla birlikte üniversitelerin de stratejik düşünce yapılarını fazlasıyla etkilemiş ve onları girişimci üniversite olmaya zorlamıştır (Odabaşı,2006:92). Bilgi ve teknoloji temelli ekonomi modelinin benimsendiği ülkelerde bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi kavramlarının insan hayatına girmesiyle birlikte üniversitelerin girişimci özelliği fark edilmiş ve üniversitelerde üretilen bilginin sanayiye aktarılması hız kazanmıştır (Cansız, 2016:6). Bu değişim karşısında üniversitelerin sürdürülebilir yenilikçi ekonomiler oluşturmadaki payı giderek artmaya başlamıştır (Kennedy, 2014). Böylece teknoloji ve bilginin üretime dönüştüğü merkezler olan teknoparklar aynı zamanda akademik ve teknolojik girişimciliğin de birleştiği yer olarak karşımıza çıkmış, buralarda yapılan araştırma ve çalışmalar önem kazanmıştır. Ayrıca Teknoloji Geliştirme Bölgeleri bünyesinde bulunan şirketler, girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin yaygınlaştırılarak buldukları bölgenin ekonomik gelişmesinde, yatırımların bölgeye çekilmesinde önemli roller oynayabilmektedirler (Saygılı ve Bil, 2017).

Akademik girişimcilik, genellikle kurumsal girişimcilik açısından ele alınmakta, üniversite ortamında girişimciliğe ilişkin uygun çerçeveler çizilmektedir (Demirtaş, 2014:193). Girişimci üniversite kavramını ise ilk olarak 1983 yılında Etzkowitz; “bir özel girişim ile işbirliği, sözleşmeli araştırma, patent gibi faaliyetler ile yeni finansman kaynakları sağlayan üniversite” şeklinde tanımlamıştır. Klasik kalkınma anlayışının aksine günümüzde bilginin öneminin artması sonucu nispeten küçük ölçekli kuruluşlar kalkınma düzeyinde ciddi artışa sebep olmuş, burada girişimci üniversite yaklaşımı önemli rol oynamıştır (Özer, 2011:86). Yeni ürün, hizmet veya teknolojinin üretilip ülke ekonomisi için katma değere dönüştürme sürecinin ilk aşaması üniversite-sanayi işbirliği, ikinci aşaması ise bu işbirliği sonucunu katma değere dönüştürebilecek girişimcilik alanını oluşturup desteklemektir (Tepe ve Zaim, 2016:20). Bu kapsamda son yıllarda üniversite

müfredatlarında girişimcilikle ilgili ders sayısı ve girişimcilik dersi verilen bölüm sayısı da giderek artmıştır. Kuluçka merkezleri gibi girişimcilik uygulamaları yapılan birimlere daha fazla yer verilmeye başlanmış, hatta girişimcilik kriteri üniversitelerin başarı değerlendirmesinde önemli bir faktör haline gelmiştir. (Uslu vd.,2020:151).

Üniversiteler stratejik planlama, pasif rolden aktif role geçme ve üniversite-sanayi işbirliği ile ekonomik kalkınmadaki rollerini arttırmanın yeni yollarını aramaktadır (Smith vd. 1987: 10). Arslan ve Özmodanlı (2020)' nin bu kapsamda yapmış olduğu çalışma sonucunda, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin amaçlarına ulaşma düzeyinin akademik girişimcilik faaliyetleri ile orantılı olduğu, akademik açıdan aktif olan Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin daha yüksek performans sergilediği belirtilmiştir.

Üniversiteleri girişimci yapan özellikler arasında; öğrencilerinin teknoloji ve yenilikler konusunda farkındalığının olması ve adeta bir girişimci gibi eğitim almaları, iç paydaş olan akademisyenlerin kendi şirketlerini kurmaları sayılabilir (Sakinç ve Bursalıoğlu, 2012:94).

Clark (1998), yapmış olduğu çalışmada üniversitelerin bilimsel araştırmaları ve eğitim öğretim faaliyetleri ile birlikte girişimcilik kültürünün üniversitelere entegrasyonunun gerekli olduğunu dile getirmiştir. Bunun öncülünü ise piyasa kültürü ve akademik kültürün birleşmesi olarak belirtmiş, bu sürecin de beş faktörün bir araya gelmesi ile mümkün olacağını ifade etmiştir (Telli-Yamamoto,2020:45). Bunlar; teşvik edici bir güç, geniş ve gelişime açık bir çevre, çok çeşitli finansal kaynaklar, teşvik edilen akademik temel ve yerleşik bir girişimcilik kültürüdür.

### **3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK**

Teknolojinin hızla ilerlemesi bilgiye ulaşmayı da kolaylaştırmıştır. Fakat aslolan bilgiye ulaşmaktan ziyade onu işleyerek ve besleyerek örgütsel zeminde kullanıma sunmaktır.

Çağın gücü olarak kabul edilen bilgiye hızlıca erişip kullanımını sağlamak ise çevik örgütlerin özelliklerindedir.

Kettunen (2009:408)' a göre çeviklik, bir işletmenin ön göremediği değişikliklere örgütü hızla adapte etmesidir. Bir örgütün iç ve dış çevresindeki değişiklikleri tespit edip üretim süreci ve stratejilerini yeniden düzenleyerek paydaşlarına aktarması olarak da tanımlanan örgütsel çeviklik, değişime hızla cevap verebilmek için örgütün kendini sürekli hazır halde tutma başarısı olarak da tanımlanmakta ve sürekli tetikte olan bir örgütün yapısını, üretim süreçlerini ve politikalarını da güncel tutup güçlendirerek değişimi fırsata çevirebilme kapasitesi olarak nitelenmektedir (Ganguly vd., 2009:410). Aktan' a göre (2003:121-135) mükemmel bir örgüt, her türlü krizde direncini sergileyecek, hazırlıklı, proaktif, yani çevik olan örgüttür.

Yüksek kalitede ve özellikli ürünlere artan talep, işletmeleri hızlı, esnek ve çözüm odaklı olmaya zorlamaktadır. Değişimin sürekli olduğu belirsizlik ortamında çeviklik, etkili bir savunma mekanizması olabilmektedir (Goldman vd.,1995).

Hız ve esnekliğin bileşimi olan örgütsel çeviklik, faaliyet gösterilen alanın ihtiyacına göre değişmekte, kimi zaman ürün teslim süresi, hizmet kalitesi ya da satış sonrası hizmet çeviklik göstergesi iken, bazen de rekabeti sağlamak için yapılan işbirliği veya değiştirilen üretim sürecidir (Candan vd., 2017). Zira günümüzde işletmelerin etkinliğini, yönetim anlayışları ve iş süreçleri belirlemektedir (Keçecioğlu ve Çiçek, 2012:304).

Çevik örgütler; gelişmiş teknolojinin kullanılması, örgütün yeniden yapılanması, personele verilen eğitimler, yakalanan fırsatlar, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerle sürdürülebilir rekabete kadar birçok avantaja sahip olmaktadır (Sherehiy, 2008:297). Örgütün hızlı hareket edebilme yeteneğinin düzeyi olarak da ifade edilebilen örgütsel çeviklik, belirsizlik ortamında hayatta kalmaya katkı sağladığı gibi, performans üzerinde de önemli etkilere sahiptir (Sağır ve Gönülölmez, 2019:63). McKinsey' in 2006 yılında yayımladığı bir rapora göre işletmelerde çevikliğin

artması, iyileştirilmiş iş süreçleri, tatmin olmuş müşteriler ve çalışanlar, dolayısıyla daha yüksek gelir demektir.

Bununla birlikte çevik bir örgüt olabilmek için sahip olunması gereken özellikler şunlardır: değişimi erken fark ederek verileri hızlı ve hatasız yorumlayıp değişiklikleri hemen uygulamaktır (Sekman ve Utku, 2009). Elde edilen yeni çıktıların eskilerle kıyaslanması ve üretim süreçlerinin yeni veriler doğrultusunda düzenlenmesi de ekstra bir kazanç olarak görülebilir.

Çevik olabilmek için farklı dış kaynaklardan yararlanmak ve gerektiğinde rakiplerle bile işbirliği yapmak gerekebilir (Dereli ve Filiz, 2002). Bu sayede işletmelerde stratejinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Sürekli güncellenen ve geliştirilen stratejiler, işletmeyi daha dinamik hale getirmektedir. Çevikliği rekabet avantajına dönüştürmek isteyen işletmeler, bir tek işletme fonksiyonunun çevik olmasını sağlamaktan daha fazlasını yapmak zorundadır (Wendler,2016). Zira örgütsel çeviklik, işletmelerin veya örgütlerin hızlı ve etkin çalışarak sadece değişime uyum sağlamak değil, gerektiğinde tüm sürecin değişimini de kapsayan çok faktörlü bir beceridir (Amstrong, 2000). Bu becerilerin olumlu sonuçları sayesinde zamanla örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olacağı düşünülmektedir. Örgüt kültürü ne kadar çevik özelliğe sahipse, örgütte o ölçüde avantaja sahip olacaktır.

#### **4. TEKNOPARKLAR VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLİŞKİSİ**

Yönetim ve strateji alanında çeviklik kavramının önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmakta, bu kapsamda örgütler çeşitli uyum stratejileri geliştirmekte ve uygulamaktadır. Zira belirsiz ve dinamik bir pazarda işletmelerin öz yetenekleriyle ayakta kalması ve işlevselliğini koruması, belirsizliklerin üstesinden nasıl geldiği ile alakalıdır (Akkaya, vd.,2017 ). Bununla birlikte; geleneksel rekabet unsurlarının önemini yitirdiği günümüzde rekabet üstünlüğünün yenilikçilikle ortaya çıkarıldığı, değer oluşturularak, sürekli yeni teknoloji ve süreç modelleriyle desteklendiği ortamlara ihtiyaç

vardır (Doz ve Kosonen, 2017: 21). Üniversite-sanayi işbirliği sonucu ortaya çıkan teknoparklar ihtiyaç duyulan bu destek ortamını meydana getirmektedir. Bu alanların kurulmasının asıl amacı düşük sermaye ve ar-ge maliyetleri ile teknolojik yatırımların katma değerini artırmaktır (Şengül ve Bayzin, 2019:300).

Teknoloji ve girişimcilik kavramlarının ayrı ayrı önemi ve katma değerinden ziyade, işletmeler için birlikteliği daha anlamlı olmaktadır. Bu amaçla üniversite sanayi işbirliğinin, bilimsel potansiyelin endüstriye taşınarak teknoloji tabanlı faaliyetlerin ekonomik değere dönüşmesi açısından da önemi büyüktür. Böylece üniversitelerde üretilen bilgi, teknoloji ve finans ile desteklenerek girişimcilik ve yenilik faaliyetlerine aktarılmaktadır. Bunun sonucunda mikro anlamda firmalar, makro anlamda ise ülkeler bazında çeşitli kazanımlar elde edilmektedir. Olumlu kazanımlar elde edebilmek için teknoloji ve finans desteği yanında bir takım örgütsel özelliklerin mevcut olması gerektiği düşünülmektedir. Çevikliğin kaynağı genelde teknolojik içerik, yazılım ve teknoloji ürünleri gibi görülse de, aslında çeviklik örgütsel bir tepki özelliğidir (Ciceralli, 2019:2425). Sürekli değişen ve gelişen teknolojik faktörden yararlanarak bu durumu rekabet avantajına dönüştürmeyi amaçlayan yöneticiler, bunu ancak örgütsel çeviklik ile mümkün kılabilirler (Ateş, vd., 2019:127).

## **SONUÇ**

Günümüzde işletmelerin olmazsa olmaz kavramlarından olan ve işletme fonksiyonları üzerinde çeşitli etkileri tespit edilen örgütsel çeviklik, büyük-küçük tüm işletmeler için hayati öneme sahip olmaya başlamıştır. Sürekli değişen dinamik bir çevre, farklılaşan müşteri talepleri, ürün yaşam süresinin kısalması, ürün çeşidinin artması gibi rekabet koşulları da işletmeleri daha esnek ve hızlı olmaya zorlamaktadır. Tüm bunlara ilaveten ürün ve hizmet üretimine odaklanan geleneksel yenilikçilik yaklaşımının aksine çevik yaklaşımda yenilik faaliyetlerinin sürdürülebilir olması temel amaç olmuştur. Çevikliğin tüm işletme fonksiyonları tarafından benimsenmesi de bu amaca hizmet eder. İşletmelerin çevikliğe

ulaşabilmesi ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için ise esnek ve hızlı bir yapının örgüt kültürüne entegre edilmesi gerekmektedir. İşletmeyi farklı kılan ve taklit edilmesi zor olan örgüt kültürü ve donanımlı insan kaynağı sayesinde hedeflenen çeviklik seviyesine ulaşılacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler için küresel rekabette var olabilmek, teknoloji gelişimine verilen değerle ölçülmektedir. Teknoloji ise her geçen gün hızla değişen ve gelişen bir yapıya sahip olup, elde edilmesi, uygulanması ve avantaja dönüştürülmesi için teknoloji işletmelerinin proaktif bir yapıda olması gerektiği düşünülmektedir. Bunun için örgütsel yapı, stratejiler ve iş süreçleri bakımından çevik işletmeler varlıklarını devam ettirebilecektir.

Diğer işletmelerden daha hızlı ve farklı büyüme potansiyeline sahip olan tekno-girişimler, yenilik, farklılık, hız ve esneklik gibi kavramlara daha fazla önem vermektedirler. Bu durum çevik olmayı bir lüks olmaktan çıkarıp zorunluluk haline getirmektedir. Dolayısıyla örgütsel çeviklik kavramı, teknoloji işletmeleri için her geçen gün vazgeçilmez bir örgüt unsuru olmaktadır.

## **KAYNAKÇA**

- Akkaya, B., ve Tabak, A. (2017). The Impact of Dynamic Capabilities on Firm Perceived Marketing Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *Transnational Marketing Journal*, 5(2), 121-125.
- Aktan, C. C. (2003). “Kriz yönetimi”, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 121-135.
- Armstrong M. (2000). The name Has Changed But Has the Game Remained the Same? *Employee Relations*, 22(6): 576-593
- Arslan, N. ve Özmodanlı, Y., (2020), *Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve Akademisyen Girişimciliği, Verimlilik Dergisi*, Yıl: 2020, Sayı: 3, T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını.
- Ateş, A., Aydın, A. U., Şahin, M., (2019), “Alman Turistlerin Türkiye’yi Algılamaları ve Tekrar Ziyaret Niyetleri Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği”, *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 5 (29), ss. 115-129.

- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2016) "Teknoloji geliştirme bölgeleri."
- Candan, A., Çankır, B., ve Seker, S. E. (2017), "Organizasyonlarda Çeviklik (Organizational Agility)", YBS Ansiklopedi, Cilt 4, Sayı 3,
- Cansız, M., (2016), "Türkiye'de Akademik Girişimcilik", T. C. Kalkınma Bakanlığı (mülga) Yayınları, Yayın No: 2692, Ankara.
- Cansız, M., (2017), "2023 e doğru Türkiye Teknoparkları", T. C. Kalkınma Bakanlığı (mülga) Yayınları, Yayın No: 2972, Ankara.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., ve Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Cicerali, E. E. (2019), Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 2422-2432.
- Clark, B.R.; (1998), "Creating Entrepreneurial University: Organizational Pathways of Transformation", Oxford, IAU Press -Pergamon.
- Demirtaş, Ö. (2014). "Akademik Girişimcilikte Bireysel ve Sosyal Faktörlerin Rolü". *Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 12, Sayı: 23, ss. 189-207.*
- Dereli, T., ve Filiz, I. H. (2002). A Design For Manufacturing System For Elimination of Critical Feature Interactions on Prismatic Parts. *Journal of Engineering Design*, 13(2), 141-157.
- Devlet Denetleme Kurumu Araştırma Raporu (DDK), (2009), "4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu Uygulamalarının Değerlendirilmesi ile Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunların Çözümüne İlişkin Öneri Geliştirilmesi"
- Doğan, O., ve Baloğlu, N. (2018). "Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımalar". *Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi* s:100.
- Doz YI ve Kosonen M. (2009), Embedding Strategic Agility. Article in *Press.Long Range Planning*.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., ve Farr, J. V. (2009). "Evaluating Agility In Corporate Enterprises". *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. ve Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for enriching the customer*, New York: Van no strand rein hold.
- Keçecioglu, T., ve Çiçek, A. (2012). "Örgüt DNA'sına Yerleşen Yeni Bir Kavram ve Marka: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik (Örgütsel Bağışıklık Sistemini Güçlendirmek)", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(2), 295-308.

- Kennedy, M. (2014). Globalizing knowledge. USA: Stanford University Press.
- Kettunen, P. (2009). Adopting Key Lessons From Agile Manufacturing to Agile Software Product Development—A Comparative Study. *Technovation*, 29(6), 408-422.
- Kılıç, A. (2009). Ankara'daki Teknoparklarda Türk Savunma Sanayi Tarafından Sürdürülen Teknoloji Transfer Uygulamalarının Analizi: ODTÜ ve Bilkent Uygulamaları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- McKinsey Global Survey (2006), Building a Nimble Organization, mckinseyquarterly.com, July.
- Moore, J. F. (1993). A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Odabaşı, Y. (2006). Değişimin ve Dönüşümün Aracı Olarak Girişimci Üniversite.
- Özer, Y. E. (2011). "Girişimci üniversite modeli ve Türkiye". *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (2,) 2011, 85-100
- Saatçi, E. Y. (2017). Girişimcilik 4.0: Tarihten Sanayi 4.0'A Doğru Girişimciler. Maliye Finans Yazıları.
- Sağır, M., ve Gönülmez, A. (2019). Yapısal Sermaye Ve İnsan Sermayesinin İşletme Performansına Etkileri: Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(27), 58-77.
- Sakınç, S., ve Bursalıoğlu, S. A. (2012). Yükseköğretimde Küresel Bir Değişim: Girişimci Üniversite Modeli. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2).
- Saygılı, M., ve Bil, E. (2017). The Investigation of Voluntary Simplicity Lifestyle From the Point of Personality Characteristics: A Research on Clothing (Garments And Shoes) Product Group. *Journal Of Life Economics*, 4(4), 239-260.
- Sekman M, ve Utku A. (2009), Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek. 6. Baskı. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Sherehiy, B. (2008). Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility. University of Louisville.
- Smith, T.R., Drabenstott, M. ve L. Gibson (1987). "The Role of Universities in Economic Development", *Economic Review* 72(9): 3-21.



- Şengür, M., ve Bayzin, S. (2019). “Üniversite Sanayi İşbirliğinde Teknoparkların Rolü”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 15(3), 299-313.
- Telli Yamamoto, S. G. T. Girişimci Yenilikçi Üniversite. Üniversite Araştırmaları Dergisi, 3(1), 44-48.
- Tepe, S., ve Zaim, A. H. (2016). Türkiye ve Dünyada Teknopark Uygulamaları: Teknopark İstanbul Örneği. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:15 Özel Sayı:29 Bahar 2016/1, 19-43
- Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD); (2002), Türkiye’de Girişimcilik, İstanbul, TÜSİAD Yayın No:12/340.
- Uslu, B., Çalıkoglu, A., Seggie, F. N., ve Seggie, S. H. (2020). TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Kriterlerinin Girişimci Üniversitelerde Öne Çıkan Faaliyetler Açısından Değerlendirilmesi. Yükseköğretim Dergisi, 10(1).
- Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and It Service Industry: Insights From An Empirical Investigation. Communications of the Association for Information Systems, 39(1), 21.
- <http://odtuteknokent.com.tr/tr/hakkinda/rakamlarla-dunyadaki-teknokentler/>  
Erişim Tarihi: 01.06.2020.



## BÖLÜM 2

### KURUMSAL YAPI İLE EKONOMİK BÜYÜME ARASINDAKİ İLİŞKİYİ YENİDEN DÜŞÜNMEK: KURUMSAL PARAMETRELERİN KÖKLERİ VE ENDEKSLEME METODOLOJİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

**Dr. Öğr. Üyesi Yahya Can DURA**

İstanbul Gelişim Üniversitesi  
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi  
Orcid: 0000-0002-5662-7748  
ycdura@gelisim.edu.tr

**Prof. Dr. Füsün YENİLMEZ**

Eskişehir Osmangazi Üniveristesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Orcid: 0000-0001-7619-8621  
yenilmez@ogu.edu.tr

**Doç. Dr. Oytun MEÇİK**

Eskişehir Osmangazi Üniveristesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Orcid: 0000-0002-7409-6266  
oytunm@ogu.edu.tr

## ÖZET

İktisatta kurumsal yapı-büyüme ilişkisi bir takım ölçüm yöntemleri ve kurumsal parametrelerden yararlanılarak incelenmektedir. Fraser ve Heritage endeksleri, kurumsal yapı ölçümünde sıklıkla başvurulan yöntemlerdir. Bu çalışmanın amacı, ekonomik büyüme üzerinde önemli etkiye sahip olan kurumsal

yapıyı ölçüm yöntemlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesidir. Bu bağlamda, çalışma kurumsal yapıyı temsil eden bu endekslerin performansını değerlendirme imkânı sunmanın yanında, ilgili endekslerin kurumsal yapıyı temsil etme kabiliyetinin de mercek altına alınmasını sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Fraser, Heritage, Kurum, Kurumsal Yapı, Kurumsal İktisat

**RETHINKING THE RELATIONSHIP BETWEEN  
INSTITUTIONAL STRUCTURE AND ECONOMIC  
GROWTH: ROOTS OF “INSTITUTIONS  
PARAMETERS” AND EVALUATION OF INDEXING  
METHODOLOGIES**

**ABSTRACT**

The relationship between institutional structure and growth in economics is examined by using some measurement methods and institutional parameters. Fraser and Heritage indices are frequently used methods for measuring the institutional structure. The aim of this study is to examine the comparative methods of measuring the institutional structure which has a significant impact on economic growth. In this context, the study provides an opportunity to evaluate the performance of these indices representing the institutional structure, as well as the ability of the relevant indices to represent the institutional structure.

**Keywords:** Fraser, Heritage, Institution, Institutional Structure, Institutional Economy

## GİRİŞ

İktisatta kurum kavramının ampirik olarak incelenmesi son otuz yılda çok büyük bir yoğunluk kazanmıştır. Özellikle ekonomik büyüme ile kurum ilişkisi ekonometrik çalışmalarla test edilmeye ve buradan hareketle kurumların önemine ilişkin çıkarımlar yapılmaya çalışılmaktadır. Bunun ana akım iktisattaki dönüşüm ile bağlantısı elbette göz ardı edilemez.

Bir sosyal bilim olarak iktisadın inceleme alanı oldukça zor ve karmaşıktır. Bilinmektedir ki, bir temel bilim olan matematik; özünde yalın ve sarihtir. Fizik, matematik bilimini kullanırken, kimya hem fizik hem de matematik bilimini kullanmaktadır. Ama biyoloji bu üç disiplinin de etkisinde şekillenmiştir. Bir sosyal bilim olarak iktisat ise tüm bunları ve diğer sosyal bilimlerin farklı disiplinlerini de dikkate almak durumunda olan muazzam düzeyde girişik bir bilim dalıdır. Orada hiçbir olgu-olay ve durum tek bir faktörle açıklanamaz.

İktisadi büyüme ile diğer ilişkili değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik araştırma ve incelemelerde karşılaşılan temel sorun ve açmaz, bizi iktisadi olguları belirleyen tek bir faktörün olmadığı gerçeğine götürür. Özellikle sosyal sermaye ve kurumsal yapı gibi disiplinler arası kavramlarda bu sorunsal çok daha yoğun bir şekilde kendisini hissettirmektedir.

Bu çalışmada, farklı disiplinlerin etkisinde şekillenen ve teorik çerçevede yekpare hâle getirilmeye çalışılan kurumsal yapının ölçüm yöntemleri ve bu yapıyı temsil eden parametreler ile endeksleme metodolojileri incelenmiştir. Birinci bölümde kurumsal yapı parametrelerinin kökleri incelenmiştir. İkinci bölümde geçmişten günümüze kurumsal yapının ölçümü üzerine genel bir değerlendirme yapılarak, üçüncü ve son bölümlerde ise sırasıyla Ekonomik Özgürlükler Endeksi-Heritage ve Dünya Ekonomik Özgürlükler Endeksi-Fraser metodolojisi ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Neden bu göstergeleri takip ediyoruz? Neden kurumsal yapıyı bu göstergelerle anlamlandırıyoruz? Bu sorulara cevap arayarak, ekonomik özgürlüklerle ilgili endeksleme

metodolojilerinin kurumsal yapının ölçülmesinde ne düzeyde başarılı olduğuna yönelik değerlendirmeler yapılarak, teorik literatürdeki kurumsal yapının ölçüm yöntemlerine dair önemli eksikliklerden birinin giderilmesi hedeflenmiştir.

## **1. KURUMSAL YAPI PARAMETRELERİNİN KÖKLERİ**

Kurumlar, bireysel ilişkiler üzerindeki güçleriyle iktisadi yapıya yönelik karar süreçlerini etkilemekte ve böylece üretim, tasarruf, yatırım ve tüketim gibi parametreler üzerinde etkili olabilmektedir. Aynı zamanda sahip oldukları teşvik yapılarıyla birey ve toplumun kararlarını belirlemelerine neden olmakta ve böylece iktisadi faaliyetlere yön vermektedir. Etkin kurumlar, bir toplumda güvenli bir ortam yaratarak, kaynak israfını önleyerek, belirsizliği azaltıp işlem maliyetlerini düşürerek ve bu sayede girişimcileri üretken yatırımlara teşvik ederek, uzun dönemli ekonomik büyüme üzerinde etkili olmaktadır. Kısacası kurumlar, bireyleri ve toplumları çeşitli dürtü ve teşviklerle etkileyerek iktisadi faaliyetlerin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır (Artan ve Hayaloğlu, 2013).

İnsanların birlikte yaşama ve temel ihtiyaçları ile üst düzey ihtiyaçlarının giderilmesine aracılık eden çeşitli yapıları hayata geçirdikleri ve bu yapıların da farklı mekanizmalarla toplumların gelişme, büyüme ve kalkınma süreçlerini etkilemekte olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurumsal yapılar ile kalkınma arasında doğrudan bir ilişki ortaya çıkmakta olup, bu ilişkinin ne tür vasıtalarla anlam kazandığı da önemli bir tartışma ve araştırma alanı olarak karşımızda durmaktadır.

Kurumsal yapı, toplumdan topluma değişen özelliği ile insan ilişkilerinin etkin bir şekilde yürütülmesini gerçekleştiren dinamik bir süreçtir. Bu yapı, iktisadi hayattaki temel unsur ve faaliyetleri etkileyerek, kalkınmanın yönünü belirlemektedir. Toplum yaşayışını etkileyen bir kurallar bütünü olarak kurumsal yapı, insan topluluklarının ekonomik, politik ve sosyal yaşamında önemli bir rol üstlenmektedir (Çukurçayır ve Tezcan, 2011).

Bir ülkedeki kurumsal yapı ile büyüme ve büyümenin alt unsurları arasında bir nedensellik ilişkisi olduğu sıklıkla iddia edilmektedir. Buna göre, kurumsal yapı büyüme üzerinde etkili olmakta ve büyüme sürecinin yönünü belirlemektedir. Peki, bu ilişki nasıl ortaya konulabilir? Öncelikle kurumsal yapıyı yekpâre olarak ele almanın, etkilerin ölçülmesi bağlamında birtakım sıkıntılar yarattığını söyleyebiliriz. Bunu aşabilmek için kurumsal yapı unsurları itibariyle çözümlenmekte ve bu yapıya ilişkin bazı göstergeler üzerinden ölçümler yapılmaktadır.

Literatürde kurumları sınıflandırmanın farklı yolları tanımlanmış olup, bu yollardan hareketle, kurumsal yapıya ilişkin parametreleri belirlemek ve bu parametreleri büyüme ile ilişkisi ekseninde açıklamak doğru bir seçenek olacaktır. Literatürde yaygın olarak, resmi-törenselsel düzey, hiyerarşik düzey ve inceleme-analiz alanları başlıkları altında üç farklı kurum sınıflandırması yapılmaktadır. Bunlardan resmi düzey; insan etkileşimlerini şekillendiren kısıtlamalardır. Bunlar, bir yandan bireyler üzerindeki yasakları diğer taraftan da hangi faaliyetlerin üstlenilmesi gerektiğine ilişkin koşulları içermektedir. Kısacası insan etkileşimlerinin vuku bulduğu çerçevenin adıdır. Bu çerçevede hem resmi kurallar hem de yazılı olmayan davranış kuralları vardır.

Anayasa, yasalar, mülkiyet hakları, düzenleyici işlemler ve yaptırım sistemi resmi boyutu; normlar-gelenekler-adetler, davranış kuralları ise gayri resmi boyutu temsil eder. Gayri resmi boyut, resmi kuralların dönüşümü, ayrıntılandırılması ve yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Gelişmişlik açısından bakıldığında, yoksul ülkelerde resmi kurumların daha az, gayri resmi kurumların ise çok daha önemli olduğu görülmektedir. Bunun izlerini, farklı toplumlarda benzer şekilde uygulanan resmi kuralların ve kurumların her bir toplum için farklı sonuçlar yaratmasında görmek mümkündür. Resmi kurallar/kurumlar çok daha hızlı bir devinim halindedir. Ancak, gayri resmi kural ve kurumlar, siyasi-politik kararlara ve bunlardaki değişime karşı son derece dirençlidir ve/fakat gayri resmi kurallar/kurumlar çok daha az türdeki faaliyet alanlarını destekleyebilecek ve onları koordine edebilecek/düzenleyecek özelliindedir. Günümüzün karmaşıklaşan

ve çeşitlenen iktisadi dünyasında, talep, artan bir şekilde resmi kurumlara doğru olmaktadır. Bu noktada her iki kurum türünün de birbirlerini destekler-tamamlar nitelikte olması önemlidir (Jütting, 2003).

Resmi-gayri resmi kurallar/kurumlar sınıflandırması bizi kurumsal yapıya ilişkin “hukuk kuralları-sistemi”, “düzenlemeler”, “mülkiyet hakları”, “inanç yapısı”, “kültürel yapı” ve “ahlaki normlar” gibi bir dizi parametreye götürmektedir.

Bir diğer sınıflandırma düzeyi ise hiyerarşik olarak adlandırılmaktadır. Williamson tarafından önerilen bu sınıflandırmada dört düzey tanımlanmaktadır (Williamson, 2000; Jütting, 2003):

- Düzey 1/toplumun sosyal yapısı ile ilgili kurumlar, gayri resmi kurumlara denk düşer. Gelenekler, sosyal normlar, adetler bu düzeyde yer almakta olup, yüzlerce yıl öncesine dayanır. Değişim oldukça yavaştır, inanç ve kimliklerle tanımlanırlar.
- Düzey 2/oyunun kuralları ile ilgili kurumlar, resmi kurumlara denk düşer. Toplumdaki genel kurumsal çerçeveyi tanımlar. 10-100 yıllık bir değişim aralığına sahiptir. Mülkiyet hakları ve hukuk sistemini içerir.
- Düzey 3/yönetişim ile ilgili olan ve oyunun oynanması ile ilgili kurumlar, resmi kurumlardan türeyen kurallara denk düşer ve orta vadeli 1-10 yıllık bir değişim aralığına sahiptir. Yönetişim ile ilgili olan bu kurumlar bir toplumun yönetim yapısını düzenleyerek ve yeniden şekillendirerek, yerel ya da ulusal ölçekte yönetimlerin, devlet organlarının ve sivil örgütlerin kurulmasına öncülük etmektedir.
- Düzey 4/tahsis-dağıtım mekanizması ile ilgili kurumlar, kaynakların dağıtımı ile ilgili kuralları içermektedir. Kısa vadeli bir değişim aralığına sahiptir. Kaynak tahsisi mekanizmasının belirlenmesi, fiyat ve miktar olarak düzenlenmesi bu düzeye örnek olarak verilebilir. Bu kurumlar, sosyal güvenlik sistemi, istihdam ve kaynak



dağıtımını üzerinde etkiye sahip olup, kolaylıkla değiştirilebilir niteliktedir.

Williamson tarafından geliştirilen hiyerarşik sınıflandırma sistemi, kurumların sonuçlara etkisi ve kurumsal değişimin daha iyi anlaşılabilmesi açısından önemlidir (Jütting, 2003). Aynı zamanda kurumsal ortamın “yasalar, yönetim, yargı, bürokrasi” şeklinde tanımlayabileceğimiz biçimsel özellikleri de ulus devletlerin kalkınmasını-gelişimini incelemeye ve uluslararası karşılaştırmalar yapabilme noktasında oldukça önemlidir (Williamson, 2000). Hiyerarşik sınıflandırma bizi kurumsal yapıya ilişkin “inanç ve kimlikler”, “mülkiyet hakları”, “yargı sistemi”, “yerel ve merkezi örgütlenmeler”, “yönetişim”, “kaynak tahsisi-bölüşüm”, “sosyal güvenlik” “istihdam” gibi bir dizi parametreye götürmektedir.

Sonucu sınıflandırma ise kurumların analiz alanlarına göre tasniflenmesini kapsamaktadır. Burada dört farklı analiz sınıflandırması söz konusu olup, bunları ekonomik, politik, resmi/yasal ve sosyal kurumlar şeklinde belirtebiliriz (Jütting, 2003).

Ekonomik kurumlar, sosyal etkileşimlerin yapısını etkilemekte, bireylerin yüz yüze geldikleri görevleri yapılandırmak suretiyle, sadece bireylerin kapasitelerini değil, onların değerlerini ve psikolojik işleyişlerini de etkilemektedir (Bowles, 1998). Ekonomik kurumlar içerisinde, piyasalarda dâhil olmak üzere, mal ve hizmetlerin üretim, tahsis ve dağıtım süreçlerini tanımlayan kurallar yer almaktadır (Jütting, 2003). Politik kurumlar; özgür, kurallara ve rekabete dayalı seçimler, siyasal rejimin türü, iktidar ve muhalefet partilerinin kompozisyonu, politik istikrar ve denge kontrol mekanizmaları gibi birtakım değişkenlerle tanımlanmaktadır (Beck vd., 2000). Yasal kurumlar ise mülkiyet hakları uygulamaları ve tanımlanması ile hukuk sisteminin türü ve yapısı gibi değişkenlerle analiz edilmektedir. Son olarak sosyal kurumlar, sağlık, eğitim ve sosyal güvenlikle bağlantılı kuralları içermekte ve cinsiyet eşitliği-dengesi ile ekonomik aktörler arasındaki ilişkilerin yönetilmesi ile ilgilidir (Jütting, 2003).

Analiz alanları itibariyle yapılan bu sınıflandırma bizi kurumsal yapıya ilişkin “siyasi özgürlükler” “demokrasi”, “hukuk sistemi, “mülkiyet hakları, ticari özgürlükler”, “sağlık, eğitim ve sosyal güvenlik” ve “cinsiyet eşitliği” gibi bir dizi parametreye götürmektedir.

Kurumların ve kurumsal yapının kavramsallaştırılma sürecine ilişkin açıklamalar ve analizler ile kategorizasyonuna yönelik yaklaşımlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde öne çıkan kurumsal parametreleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Hukuk kuralları, yargı sistemi ve düzenlemeler
- Mülkiyet hakları
- Demokrasi ve siyasi özgürlükler
- Ekonomik özgürlükler
- Kaynak tahsisi-bölüşüm
- Yönetişim, sosyal ağlar-sosyal sermaye
- Yerel ve merkezi örgütlenmeler, kamu sektörü
- Kültürel yapı, din-inanç sistemi, kimlikler ve ahlaki normlar
- Cinsiyet eşitliği
- İstihdam, sağlık, eğitim, sosyal güvenlik

Görüleceği üzere söz konusu parametreler; siyasi, ekonomik, sosyal ve resmi-yasal alana göre farklılaşmaktadır. Bu göstergelerin aralarındaki ilişkiler ile birbirleri üzerindeki etkileri ve tamamlayıcılık özellikleri ise incelenmeye değer bir alan olarak görülmekte olup, kurumsal yapı göstergeleri literatürde ayrı ayrı değerlendirilmekte ve bu parametreler üzerinden iktisadi büyüme ve kalkınma ilişkisi test edilmektedir. Analizler ve bu bağlamda kalkınmayla olan ilişkinin boyutları farklı ekonometrik teknikler kullanılarak ortaya konulmakta olup, ulaşılan bulgular, kurumsal yapı ile ekonomik performans ve genel anlamda büyüme arasındaki ilişkinin ne yönde ve şiddette olduğu konusunda önemli fikirler verebilmektedir (Acemoğlu ve Robinson, 2008).

## **2. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE KURUMSAL YAPININ ÖLÇÜMÜ**

Kurumsal yapının hangi parametrelerle ölçülmesi gerektiği konusu tartışmalı bir alandır. Kurumsal yapı göstergelerinin kökleri, çok eskilere, Asıl Kurumsal İktisadın nüvesinin atıldığı dönemlere kadar uzanır. Yine bu ekolün varsayımsal ve yöntemsel yaklaşımları da günümüzde kurumsal yapıyı simgeleyen birçok göstergenin kökenini ihtiva eder. Bu noktada Asıl Kurumsal İktisadın bütüncüllük ilkesi, günümüzde farklı kurum parametrelerinin kaynağını oluşturmaktadır. Bu ilke kapsamında, ekonomi bir bütün olarak ele alınmakta olup, her bir parçası da bu bütünden ayrı düşünülmemektedir.

Her bir iktisadi faaliyetin gerisinde farklı disiplinlerin inceleme alanına giren, yine çok farklı olgular vardır. İktisat bilimi, siyaset, tarih, din, coğrafya ve kültür boyutları olan geniş bir alanda ele alınmalıdır. Kurumcu yaklaşıma göre kurumlar bir düşünce alışkanlığı olup, sosyal davranış kalıplarını temsil etmektedir. Fakat bunlar aynı zamanda ülke, bölge ve toplumlar için farklılık arzetyekte, nitelikleri, geçmişleri ve güçleri itibariyle yükledikleri misyonlar da değişiklik gösterebilmektedir.

Yerleşik iktisadın aksine kurumsal iktisattaki kolektivizm vurgusu, birey davranışlarının yerine geçmektedir. Bu yaklaşım farklılığı ise kurumcu iktisadın kredi, tekel, çalışma ekonomisi, sosyal güvenlik ve gelir dağılımı gibi konulardaki ilgisini yoğunlaştırarak, inceleme ve araştırmalarını da bu alana yöneltmesine yardımcı olmuştur. Kurumsal iktisat için bu konular her zaman kayda değer kurumsal parametreler olarak değerlendirilmiştir. Bu ekoldeki çıkar çatışması kabulü ise özellikle kurumları temsil eden parametrelerin ortaya çıkması açısından son derece önemlidir. Çıkar çatışması varsayımı, toplumsal farklı kesimler, ekonomik aktörler ve güçlerin senkronize olmadığı, aksine bir zıtlık ve çelişki sarmalı şeklinde hareket ettikleri inancını ihtiva etmektedir. Oysa bu kesimlerin sürekli çatışma halinde olmaları kabul edilemez. Dolayısıyla bir hakeme, regüle edici bir otoriteye, demokratik ve tarafsız bir politik aktöre ihtiyaç vardır.

Asıl Kurumsal İktisada ilişkin saymış olduğumuz tüm bu özellikler, neredeyse bir asır sonra Yeni Kurumsal İktisadın öncülüğünde başlatılan, kurumsal yapıların tanımlanması ve bunların göstergesel düzeyde incelenmesi girişimlerine temel teşkil etmiştir. Burada demokrasi, düzenleyici işlemler, din-inanç, coğrafya, siyasal sistemler, gelir dağılımı, siyasal ve ekonomik özgürlükler, iş yaşamı, emek piyasaları ve düzenlemeleri ile kamu kesiminin özellikleri gibi birçok unsurun iktisadi analizlere sokulduğu bir yaklaşımın benimsendiğini görüyoruz.

Burada asıl ve yeni yaklaşımlar arasında da önemli bir kırılma olduğu ayrıca vurgulanmalıdır. Yeni yaklaşımlar, bu analizlerini çoğunlukla anti-holistik bir yöntemle gerçekleştirmekte olup, bütüncüllüğü sağlayamamışlardır. Ampirik literatür ve geliştirilen ekonometrik teknikler, bu çok faktörlü araştırma alanında tatmin edici ve net cevaplara da ulaşamamıştır. Bu sebeptendir ki, daha çok yerleşik iktisadın analiz teknikleri kullanılarak yapılan kurumsal yapı-ekonomik büyüme ilişkisinin varlığının tespitine ilişkin çalışmalar çok farklı sonuçları ortaya koymaktadır. Sarih bir şekilde, değişkenler arasında nedensellik ilişkileri tespit edilememektedir. Kuşkusuz bunun nedenlerinin de, tek bir faktöre bağlanamayacağı görülmüştür. Analizlerde kullanılan veri setlerinin kapsamı, toplanma yöntemleri, ideolojik etkilere açıklık durumları ve güvenilirlikleri de çalışmalar için önemli kısıtlar oluşturabilmektedir.

Kurumsal yapı/kalite ve iktisadi büyüme ile ilgili literatürün 90'lı yıllardan sonra muazzam düzeyde arttığına şahitlik edilmiştir. Bunda ekonometrik tekniklerde yaşanan hızlı ilerleme ve değişimin payı çok büyüktür. Zira birden fazla faktörün analizlere alındığı bu tür kurumsal temelli çalışmalar, ancak ileri ekonometrik tekniklerle mümkün olabilirdi. Söz konusu çalışmaların ise yekpare bir kurum parametresi üzerinden değil, kurumu ve kurumsal yapıyı temsil ettiği düşünülen farklı alt göstergelerin seçilmesi ile yürütüldüğü görülmüştür. Dolayısıyla tam bir kapsayıcı analizden bahsetmek hâlâ mümkün değildir. Yine bu çalışmalar, veri sağlayıcı kaynak itibarıyla, genellikle tek bir endekse dayalı olarak yapılmaktadır. Literatür gözden geçirildiğinde ağırlıklı olarak, görece

güvenilirlikleri nedeniyle Heritage veya Fraser endekslerine bu amaçla başvurulduğu görülür.

Kurumsal kalite, organizasyonların bizatihi sorumluluğunda olan aksiyon alanının olumlu yönde gelişimi, faaliyet ve kurumsal etkinlikleri ile kurumların kurallar bütünüünün nasıl işlediğine ilişkin tüm süreçleri kapsamakta olup, yüksek bir kurumsal kalite yine yüksek bir ekonomik performansa denk düşmektedir (Chong ve Calderon, 2000: 761-762).

Ekonomik ve politik özgürlükler temelindeki, kurumsal yapı ve kalite ölçümleri ise ağırlıklı olarak anketlere dayalı şekilde yapılmaktadır. Ölçümlerin anketlerle gerçekleştiriliyor olması ise nesnellik/yansızlık noktasında bazı eleştirilere yol açmaktadır. Ayrıca bu göstergelerin çok farklı ve çeşitlilik göstermesi de ölçüm noktasında sorunlar yaratmaktadır.

Ekonomik parametreler ölçülebilir ve karşılaştırılabilir nitelikte iken kurumsal yapı için aynı şeyi söyleyebilmek güçtür. Bu noktada, kurumsal yapıyla ilişkili olan ve onun varlığını yansıtan bazı kriterler kullanılmakta olup, kurumsal yapıyı temsil ettiği düşünülen ekonomik ve politik özgürlüklerin ve yine bu özgürlükleri yansıttığı düşünülen alt göstergelerin ölçülmesi, skorlanması ve çeşitli endeksler yardımıyla ülkeler arasında karşılaştırılabilir hâle getirilmesi söz konusudur.

Kurumsal yapının ve kalitenin ölçülmesinde kullanılan ve daha çok endeks bazlı çalışmaların üç farklı sorunu olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki öznellik, ikincisi içsellik, sonuncusu yanlılık sorunudur. Öznellik sorunu, ankete yanıt verenlerin değerlendirmelerinin anketin yapıldığı andaki-yıldaki ekonomik durumdan etkileniyor olmasıdır. İçsellik sorunu, büyüme ve refahın kurumsal kaliteyi mi, kurumsal kalitenin büyüme ve refahı mı artırdığı sorusuyla, yani çift yönlü nedensellik ile ilişkilidir. Yanlılık sorunu ise tüm bu endeks ve anketlerin bu bilgileri kullanan yatırımcıların ihtiyaçlarına cevap vermek için mi yapıldığı ve onlar tarafından mı cevaplandırıldığı sorusunu akıllara getirmektedir (Uğur, 2011: 39-40).

Özellik ve içsellik sorunlarını, uygulanan farklı ekonometrik tekniklerle aşmak pek tabii ki mümkündür. Burada belki de en hassas nokta yanlılık sorunudur ki, bu sorunun da anketlerin uygulandığı hedef kitlenin farklılaştırılmasıyla çözülmesi muhtemeldir. Farklı hedef kitlelerin verilerinden hareketle yeni ve daha güçlü-kapsayıcı endeksler oluşturulabilir.

Ekonomik ve siyasi özgürlüklerin ölçülmesinde nicelik yerine nitelik çok daha önemli olup, skora metoda metodolojileri ve ülkelerarası karşılaştırmalar da buradan hareketle, daha çok özgürlük düzeylerinin sözel olarak ifadesi şeklinde yapılmaktadır: Tam özgür, kısmi özgür, özgür değil vb.

Bu manada özgürlüklerin ölçümü konusundaki ilk adımlar Fraser Institute tarafından her yıl yayınlanan Economic Freedom Index of the World (EFI) raporu ile atılmıştır. Bu raporların da ilk çıkış noktası Michael A. Walker ve Milton Friedman öncülüğünde gerçekleştirilen konferanslara (1986-1994) dayanmaktadır (Taşar, 2007: 151).

Kurumsal yapı-kalite için sıklıkla kullanılan diğer göstergeler; politik ve ülke risk göstergeleri (PRS ve International Country Risk Guide), yönetim kalitesi göstergeleri (Worldwide Governance Indicators), ekonomik özgürlükler endeksi (The Index of Economic Freedom-Heritage), yolsuzluk algıları endeksi (Transparency International), basın özgürlüğü endeksi (Press Freedom-Freedomhouse) ve rekabetçilik endeksi (IMD World Competitiveness Center) olarak belirtilebilir.

Bunlardan rekabetçilik endeksi ilk kez 1989 yılında Prof. Stéphane Garelli tarafından kurulan IMD Dünya Rekabetçilik Merkezince hazırlanan “Dünya Rekabet Raporu”na dayanmaktadır. Bu raporda, ilk etapta 22 OECD ülkesi ile 10 yeni sanayileşmiş ülke ekonomisi olmak üzere, iki gruba ayrılan toplam 32 ülke bulunuyordu. Günümüzde 60 ülkeyi kapsayan endeks, özel firmaların kendi faaliyet alanlarındaki ve/veya diğer ülkelerdeki benzer firmalara kıyasla performanslarını karşılaştırma imkânı vermekte, ülkelerarasında rekabetçiliğin kıyaslanmasını sağlamakta

ve hem şirketler hem de hükümetler için rekabetçilik ortamının geliştirilmesi konusunda hizmet sunmaktadır (imd.org, 2018).

Politik risk göstergeleri 1980'lerin başından itibaren, nicelik odaklı politik ve ülke risk analizleri ve tahminleri yapmakta olup, büyük kurumsal yatırımcılara, merkez bankalarına, uluslararası kuruluşlara, çok uluslu şirketlere ve akademisyenlere yönelik bilgi ve veri sağlamaktadır. Sadece cari riskleri belirlemeye yönelik çalışmalar değil, aynı zamanda tahmin noktasında da çalışmalar yürütülmekte olup, ülke rejimlerinin ve onların iş ve yatırım politikalarının doğru bir şekilde tahmini üzerinde çalışılmaktadır. Uyguladıkları modelde, 100 ülke için 18 aylık ve beş yıllık bir zaman dilimi boyunca olasılık tahminleri yaparak, yabancı yatırımcılara yönelik riskleri incelemekte ve derecelendirmektedirler. Genel kargaşa, transferlere getirilen kısıtlamalar (döviz kontrolleri), doğrudan yatırım riski (düzenleyici kısıtlamalar) ve ihracat engelleri (tarifeler) gibi parametreler analiz edilmektedir (prsgroup.com, 2018).

Uluslararası Ülke Risk Rehberi (International Country Risk Guide), 1980'lerin başlarındaki ilk kuruluşundan bu yana, dünyanın en büyük kurumsal yatırımcılarına, uluslararası şirketlere, çok taraflı kuruluşlara, merkez bankalarına, çeşitli devlet birimlerine ve önde gelen akademik kurumlara; dünya piyasalarındaki risklerin skorlanması ile siyasi riskler ve risk tahminleri ve analizleri konusunda bilgi akışı sağlamaktadır. Analizler, 140 ülkenin politik, ekonomik ve finansal risk skorlarını ve tahminlerini içermektedir (prsgroup.com, 2018).

Yönetişim kalitesi göstergeleri (Worldwide Governance Indicators - WGI), 1996 yılından başlayarak 200 ülke ve farklı bölgeler için altı yönetim boyutunun ölçümünü kapsamakta olup, bunlar, ifade özgürlüğü ve hesap verebilirlik, siyasi istikrar ve şiddet/terörün yokluğu, hükümet etkinliği, düzenlemelerin kalitesi, hukuk kuralları ve yolsuzluğun kontrolü olarak belirtilebilir. Bu altı yönetim parametresi, 31 farklı veri kaynağından elde edilen yüzlerce değişkene dayanmaktadır. Çok sayıda ülkeden elde edilen bu göstergeler, farklı birçok veri kaynağından alınan yine birçok alt

değişkenin bilgisini taşımaktadır. Veriler, ankete katılanların, kamu ve özel sektör ile STK sektör uzmanlarının dünya çapında yönetim hakkındaki görüşlerini yansıtmaktadır (info.worldbank.org, 2018).

WGI'nin kapsamındaki bu 6 parametre “hükümetlerin seçildiği, izlendiği-denetlendiği ve değiştirildiği süreçler”, “hükümetlerin güçlü politikaları etkili bir şekilde kurgulama ve uygulama kapasitesi” ve “vatandaşların ve devletin kurumlara saygısı” başlıkları altında toplanmaktadır.

İfade özgürlüğü ve hesap verebilirlik, siyasi istikrar ve şiddet/terörün yokluğu parametreleri, “hükümetlerin seçildiği, izlendiği-denetlendiği ve değiştirildiği süreçler”; hükümet etkinliği ve düzenlemelerin kalitesi parametreleri, “hükümetlerin güçlü politikaları etkili bir şekilde kurgulama ve uygulama kapasitesi”; hukuk kuralları ve yolsuzluğun kontrolü parametreleri ise “vatandaşların ve devletin kurumlara saygısı” başlıklarının kapsamına girmektedir. Bir ülkenin yönetim kalitesini ve gücünü gösteren bu altı parametrenin kapsamı aşağıda genel hatlarıyla özetlenmektedir (Kaufmann, Kraay ve Mastruzzi, 2010):

- **İfade özgürlüğü ve hesap verebilirlik;** bir ülkenin vatandaşlarının kendi hükümetlerini seçme, karar süreçlerine ve seçimlere katılma, örgütlenme özgürlüğü ile özgür bir medyaya sahip olup olmadığını,
- **Siyasi istikrar ve şiddet/terörün yokluğu;** hükümetlerin anayasaya aykırı bir şekilde şiddet kullanarak devrilebileceği ve/veya politik açıdan istikrarsızlaştırılabileceği koşulların varlığını,
- **Hükümet etkinliği;** kamu hizmetlerinin kalitesine ve niteliğine ilişkin algı, politik baskılardan bağımsızlığın derecesi, politika oluşturma ve uygulama kalitesi ve hükümetin/karar alıcıların bu politikaları uygulama konusundaki kararlılıklarının güvenilirliğini, gücü ve istikrarı,
- **Düzenlemelerin kalitesi;** hükümetlerin regülasyon fonksiyonu kapsamında piyasanın ve bu kapsamda özel sektörün gelişmesine izin veren ve bunları teşvik eden



sağlam politika ve düzenlemeleri formüle etme ve bunları uygulama yeteneklerini,

- **Hukuk kuralları;** politik temsil makamlarının toplumun kurallarına uyma durumları ile bunun dereceleri, özellikle de sözleşmelerin uygulanabilirlik düzeyi ve gücünü, mülkiyet hakları, güvenlik güçleri ve mahkemelere yönelik algıları,
- **Yolsuzluğun kontrolü;** kamusal gücün, küçük veya büyük her türlü yolsuzluk türleri dâhil olmak üzere, özel çıkarlar için ne ölçüde kullanıldığı ve toplum elitlerinin ve özel çıkarları olan kesimlerin devleti ele geçirip geçirmediği ile ilgili algıları kapsamaktadır.

Basın özgürlüğü endeksi, medya bağımsızlığı konulu yıllık bir rapor kapsamında 199 ülke ve farklı bölgeleri kapsamakta olup, basım-yayın ve dijital medya özgürlüğünün derecesini skorlamaktadır. 1980'lerden günümüze medya sektörüne ilişkin yasal koşulları-ortamı, basın özgürlüğüne ilişkin raporlama ile haber ve bilgiye erişimi etkileyen politik ve iktisadi faktörleri analiz ederek, ülkeler için basın özgürlüğü karnesi çıkartılmaktadır. Medya özgürlüğünü önemli ölçüde kısıtlayan yasal kısıtlamaların ve ekonomik baskıların değerlendirildiği bu çalışmalar, küresel medya özgürlüğünün en kapsamlı veri setini ihtiva etmekte olup, dünya çapında politika yapıcılar, uluslararası kurumlar, gazeteciler, aktivistler ve akademisyenler için kilit bir kaynak işlevi görmektedir (freedomhouse.org, 2018).

Veri kaynakları; dış analistlerin değerlendirmeleri, yerel araştırmalar ve yerel düzeydeki irtibat noktalarından gelen bilgiler ile haber makaleleri, hükümet dışı kuruluşlar, hükümetler ve diğer çeşitli kaynaklardan gelen bilgileri kapsamaktadır. Herhangi bir ülkede veya bölgede, yerel veya uluslararası kaynaklardan elde edilen haber ve bilgilerin çeşitliliği mutlaka değerlendirilmektedir. Uzman danışmanlar ve bölge uzmanları daha sonra analistlerin sonuçlarını değerlendirmekte olup, nihai skorlar; analistlerin, danışmanların ve Freedom House çalışanlarının fikir birliğini temsil edecek niteliğe kavuşmaktadır (freedomhouse.org, 2018).

Basın özgürlüğü endeksine ilişkin metodoloji aşağıda genel hatlarıyla özetlenmektedir (freedomhouse.org, 2018).

Her ülke ve bölgede basın özgürlüğünün düzeyi, üç geniş kategoriye ayrılan 23 soruyla değerlendirilmektedir. Kategoriler; yasal, politik ve ekonomik çevre olarak sınıflandırılmakta olup, bu başlıklar altındaki her bir soru için en özgür sonuçları içeren cevaplar düşük puanlamaya, en özgür olmayan sonuçlar içeren cevaplar ise yüksek puanlamaya tabi tutulmaktadır. Nihai puanlar 0-100 arasında olup, bu puanlama da kendi içerisinde üç farklı puan aralığını ihtiva etmektedir: 0-30, 31-60 ve 61-100. Bunlardan ilki özgür, ikincisi kısmen özgür, üçüncüsü ise özgür değil şeklinde sınıflanmaktadır. Kategori detayları şu şekilde açıklanabilir:

- *Yasal ortam kategorisi*, medya içeriğini etkileyebilecek mevzuat düzenlemelerinin incelenmesini ve medyanın çalışma yeteneğini etkinleştirmek ve/veya kısıtlamak için uygulamada ne ölçüde kullanıldığını kapsamaktadır. Bu kategori altında yasal ve anayasal güvencelerin ifade özgürlüğü üzerindeki olumlu etkisi değerlendirilmektedir. Güvenliğe ilişkin düzenlemelerin, ceza kanununun ve diğer mevzuat metinlerinin potansiyel olarak olumsuz yönleri, hakaret ve iftiraya verilen cezalar, bilgi edinme özgürlüğüne ilişkin mevzuat çerçevesi ve bu özgürlüğün nasıl kullanıldığı, yargının bağımsızlığı ve resmi düzenleyici kurumlar, hem medya kuruluşları hem de gazeteciler için kurumsal ve mesleki üyelik şartları ve gazeteci örgütlerinin özgürce çalışabilme durumları, yasal ortam kategorisi altında ele alınmaktadır.
- *Siyasi ortam kategorisinde*, haber medyasının içeriğine yönelik politik etki derecesi değerlendirilmektedir. Hem devlete ait hem de özel mülkiyetteki basın kuruluşlarının editoryal bağımsızlığı, bilgi ve kaynaklara erişim, resmi sansür ve otosansür, medyanın canlılığı ve her ülke veya bölgede mevcut olan haber çeşitliliği, hem yabancı hem de yerel gazetecilerin haber sunma özgürlükleri, devlet veya diğer aktörler tarafından keyfi gözaltı, şiddet, saldırı ve diğer göz korkutma biçimleri de dâhil olmak üzere

gazetecilere veya blog yazarlarına karşı misilleme olup olmadığı hususları bu kategori altında ele alınmaktadır.

- Son kategori ise medyanın ekonomik ortamını incelemektedir. Medya mülkiyetinin yapısı; şeffaflık ve mülkiyet yoğunluğu; örgütlenmeye ilişkin maliyetlerin haber üretim ve dağıtımına engel teşkil edip etmediği, devlet veya diğer aktörler tarafından reklam veya sübvansiyonların nasıl dağıtıldığı, yolsuzluğun ve rüşvetin medya haber içerikleri üzerindeki etkisi; bir ülke ya da bölgedeki ekonomik durumun medyanın gelişimini ve sürdürülebilirliğini ne ölçüde etkilediği hususları da ekonomik ortam kategorisi altında ele alınan konulardandır.

Münhasıran ekonomik özgürlüklere odaklanmış olan ve literatürde yoğun olarak kullanıldığı görülen iki endeks öne çıkmaktadır: Heritage ve Fraser'ın ekonomik özgürlükler endeksleri. Ekonomik özgürlüklerin ölçümünde, devletin iktisadi hayattaki ağırlığı ve hacmi, iktisadi yapının özellikleri ve vergileme süreçleri incelenmekte olup, bu parametrelerin ekonomik özgürlüklerle yakın bir ilişki içerisinde olduğu kabulünden hareket edilmektedir. Söz konusu hacim, devletin özellikle maliye politikalarıyla ilişkilidir. Harcama ve vergilemeye dönük politika ve kararların doğrudan doğruya kaynak tahsisleri ve tüketici tercihleri üzerinde etkisi olmaktadır. Politik yozlaşma durumunda bu kaynak kullanımı ve tahsisinin piyasanın aleyhine işleyeceği ve bu noktada da ekonomik özgürlüklerin azalacağı varsayılmaktadır. Aynı şekilde, sübvansiyon ve transfer harcamalarının da belirli kesimler itibarıyla bir kaynak aktarımı işlevi görmesinin de piyasa saikleriyle değil de, siyasi saiklerle yapıyor olmasının yine ekonomik özgürlükler açısından olumsuz bir durum olacağı ifade edilmektedir. Vergi oranlarındaki artışların ekonomik özgürlüklerle ilişkisi ise bizzat vergi ve benzeri düzenleyici uygulamaların iş ve çalışma hayatı itibarıyla yaratacağı sınırlayıcı etkilerle ortaya çıkmakta, serbest piyasa ekonomisinin işleyiş noktasında olumsuz tesirleri vurgulanmaktadır (Taşar, 2007: 159). Esasen burada kurulmaya çalışılan ilişki, önemli bir varsayımdan hareketle yapılmaktadır: Yine bir kurum olarak görebileceğimiz, maliye ve ekonomi

politikalarının siyasi yozlaşma ön kabulü durumunda çalışmayarak, ekonomik özgürlükleri olumsuz etkileyeceği, hatta doğrudan doğruya bir politika önlemi ve tercihi olarak yüksek kamu harcamaları ve vergi uygulamalarının ekonomik özgürlükleri engelleyeceği gerçektir.

Kurumsal yapıyı temsil eden göstergeleri ölçen endeksler Tablo 1’de parametre kategorileri ve skora yöntemi itibariyle tablolandırılmıştır.

Bu endeksler arasında Heritage, Fraser ve Dünya Yönetişim Kriterleri (WGI) endekslerinin tanımsal düzeyde benzer unsurları ölçtüğü görülmektedir. Ancak skora yöntemi açısından farklı metodolojiler kullanılmaktadır. Bu iki yönüyle söz konusu endeksler, kurumsal yapının gücünün ölçülmesi çalışmalarında farklı modeller altında karşılaştırmaya tabii tutulabilir bir özellik göstermektedir denilebilir.

Dünya’da Özgürlükler Endeksi (Freedomhouse) ile Basın Özgürlüğü Endeksi (FOTP) (Freedomhouse) de kategorik skora yöntemi itibariyle uyum göstermektedir. Aynı zamanda Basın Özgürlüğü Endeksi ile IMD Dünya Rekabetçilik Endeksinde genel skor oranları da hesaplanmakta olup, benzer şekilde genel skor hesaplamaları yapılan Heritage ve Fraser Endeksleriyle karşılaştırmaya uygundur. Ancak burada skora yöntemi açısından Basın Özgürlüğü Endeksinin yorumlanmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Zira diğer endekslerin tersine farklı bir skora tercih edilmiştir. Burada “0” basın özgürlüğünün en iyi durumda olduğu, “100” ise en kötü olduğu durumu temsil etmektedir.

Tablo 1. Kurumsal Yapıyı Ölçen Endeksler

Endeks	Kategori	Alt Kategori	Skorlama Yöntemi
Ekonomik Özgürlükler Endeksi (Heritage)	Genel Skor	Mülkiyet Hakları, Devlette Şeffaflık, Vergi Yükü, Kamu Harcamaları, İş Özgürlüğü, Parasal Özgürlük, Ticari Özgürlük, Yatırım Özgürlüğü, Finansal Özgürlük	0-100 (0: En Kötü, 100: En İyi)
Dünya Ekonomik Özgürlükler Endeksi (Fraser)	Genel Skor	Kamu Sektörünün Büyüklüğü, Hukuk Sistemi ve Mülkiyet Hakları, Güçlü Para, Dış Ticarete Serbestlik, Düzenlemeler	0-10 (0: En Kötü, 10: En İyi)
Dünya'da Özgürlükler Endeksi (Freedomhouse)	Özgürlük Statüsü (Siyasi ve Sivil Haklar) (Kategorik)		F/Free, PF/PartlyFree, NF/Not Free
Basın Özgürlüğü Endeksi (FOTP) (Freedomhouse)	Toplam Skor	Statü (Kategorik)	0-100 (0: En İyi, 100: En Kötü) Statü: Free (F): 0-30, PartlyFree (PF): 31-60, Not Free (NF): 61-100
Dünya Yönetişim Kriterleri Endeksi (WGI)	Hesap verebilirlik, Politik İstikrar ve Şiddetin-Terörizmin Yokluğu, Yönetimin Etkinliği, Düzenlemelerin Kalitesi, Hukukun Üstünlüğü, Yolsuzluğun Önlenmesi		-2,5 / +2,5 (- En Kötü, + En İyi)
IMD Dünya Rekabetçilik Endeksi	Genel Skor	Ekonomik Performans Skoru	0-100 (0: En Kötü, 100: En İyi)

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Genel olarak değerlendirdiğimizde, yukarıdaki endekslerden özellikle Heritage ve Fraser'ın endekslerinin tercih edildiği söylenebilir. Zira bu iki kurumun data setleri nispeten daha geniş bir

havuzdan beslenmekte ve literatürde de söz konusu endeksleri kullanan ve birçok atıf yapılmış olan akademik çalışma bulunmaktadır (Figankaplan, 2017: 72-73).

Bu iki endeks ekonomik özgürlükleri merkezine alarak, kapsamı daha mikro düzeyde olan özgürlük kategorilerinden hareket etmekte ve ülkelere yönelik iktisadi özgürlük kıyaslamaları yapmaktadır. Bireylerin özgürce ve karşılıklı bir şekilde ekonomik ilişki kurabildiği ve bu ilişkinin neticesinde kazanmış olduğu aynakdi değerleri tüketebilmesini veya tekrar söz konusu ilişkiler ağında kullanabilmesini ifade eden ekonomik özgürlükler olgusu, birçok alt özgürlük parametresinin bileşkesi olarak tanımlanmaktadır (Dileyici ve Özkıvrak, 2008). Özetle, ticari ilişkilerin önündeki engellerin kaldırılması ve bunun özgürce cereyan etmesidir, ekonomik özgürlükler (Vukotic, 2008).

### **3. EKONOMİK ÖZGÜRLÜKLER ENDEKSİ-HERITAGE METODOLOJİSİ**

1973'te kurulan The Heritage Foundation, misyonu; güçlü ulusal savunma, geleneksel Amerikan değerleri, bireysel özgürlükler ve serbest girişimcilik prensipleri temelinde korumacı kamu politikalarının teşvik edilmesi, hükümetlerin sınırlandırılması olan bir araştırma ve eğitim kurumu ve bir düşünce kuruluşudur. Bu kuruluş, Amerika'nın kurucu ilke ve fikirlerinin korunmasına ve bunların yenilenmesine inanmakta ve en etkili çözümlerin bu düşünce ve fikirlerden oluştuğunu vurgulamaktadır. Vizyonları; özgürlüklerin, fırsatların, refahın ve sivil toplumun geliştiği bir Amerika inşa etmek şeklinde ifade edilebilir (Miller, Kim ve Roberts, 2018).

Bu düşünce kuruluşunun amaçlarını gerçekleştirmek için bir araç olarak kullandığı en önemli araştırma projesinin adı ise The Index of Economic Freedom'dır. Bu çalışma "The Heritage Foundation" tarafından yıllık olarak 1994 yılından bu yana düzenli olarak yayınlanmaktadır. Bu çalışma; kuruluşun, ekonomik

özgürlükler için küresel mücadele misyonu kapsamında önemli bir araçtır (heritage.org, 2018)

Heritage Foundation, ekonomik özgürlüklerle ilgili şu tanıımı getirmiştir: "...mutlak anlamda özel mülkiyet hakkını, işgücünün, sermayenin ve malların özgür bir biçimde dolaşımını ve - vatandaşların kendi özgürlüklerini elde etme ve koruma gereğinin ötesinde- her türlü baskı veya ekonomik özgürlük kısıtının tamamen ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır." (Li, 2012'den naklen Acar ve Bilir, 2014).

Endeks, hükümetlerin tipik olarak politika kontrolü uyguladıkları ekonomik ortamın dört temel yönüne odaklanmaktadır. Bunlar; hukuk kuralı, kamunun büyüklüğü, düzenleyici etkinlik ve açık piyasa şeklinde sınıflandırılabilir. Bu dört kategorideki durumun değerlendirilmesinde, her biri 0 ile 100 arasında bir ölçekte derecelendirilen 12 ekonomik özgürlüğün spesifik bileşenleri ölçülmektedir. Bazı alt değişkenlerden hesaplanan bu 12 ekonomik özgürlük unsurunun puanları, her bir ekonomi için genel bir ekonomik özgürlük puanı üretmek üzere eşit ağırlıklara dayanarak, ortalama olarak hesaplanmaktadır.

Yukarıda belirtilen dört ana kategori altında yer alan 12 farklı ekonomik özgürlük unsuruna ilişkin içerikler, formülasyon ve metodolojik bilgiler aşağıda özet olarak sunulmaktadır (heritage.org, 2018 ve Miller, Kim ve Roberts, 2018):

### **Hukuk Kuralları**

Mülkiyet Hakları: Bu alt bileşen, bir ülkenin yasal düzenlemelerinin, bireylerin özel mülkiyeti özgürce edinmelerine izin verme düzeyini ve yine uygulanan mevzuatın, mülkiyeti güvence altına alma derecesini değerlendirmektedir. Anket verileri ve bağımsız değerlendirmelerin bir sentezine dayanarak, bir ülkenin yasalarının özel mülkiyet haklarını ve bu yasalara ne kadar saygı gösterildiğini ortaya koymaya çalışır. Ayrıca, bu alt bileşen altında, özel mülkiyetin devlet tarafından kamulaştırılabilme durumu da

değerlendirilmektedir. Mülkiyete yönelik yasal koruma ve buna yönelik düzenlemeler ne kadar etkili olursa, bir ülkenin mülkiyet hakları ile ilgili puanı da o kadar yüksek olmaktadır. Benzer şekilde, hükümetler tarafından özel mülkün kamulaştırılma olasılığı arttıkça, o ülkenin puanı da o ölçüde düşük olmaktadır. Hukuk kurallarının mülkiyet hakları alt bileşeni puanı hesaplanırken tümü eşit ağırlıklı olan, beş alt faktörün ortalaması esas alınır. Bunlar; fiziksel mülkiyet hakları, fikri mülkiyet hakları, yatırımcılara yönelik koruma mekanizmalarının gücü, kamulaştırma riski ve arazi yönetiminin kalitesidir.

Yargı Etkinliği: Bir ülkede iyi tanımlanmış ve işleyen yasal düzenlemeler, hükümetler ve güçlü özel gruplar da dâhil olmak üzere başkaları tarafından gerçekleştirilen yasadışı eylemlere karşı vatandaşların haklarını korumak için gerek şarttır. Yargı etkinliği, yasalara tam olarak riayet edilmesini ve ihlallere karşı uygun yasal önlemlerin alınmasını sağlama noktasında etkin ve adil bir yargı sistemini gerektirmektedir. Hukuk kurallarının yargı etkinliği alt bileşeni puanı hesaplanırken, tümü eşit ağırlıklı olan, üç alt faktörün ortalaması esas alınır. Bunlar; yargı bağımsızlığı, yargı sürecinin kalitesi ve uygun yargı kararlarının alınma olasılığıdır.

Devletin Bütünlüğü-Dürüstlüğü: Burada özellikle üzerinde durulan konu yolsuzluklardır. Yolsuzluk, ekonomik ilişkilere karşı güvensizlik ve baskı getirerek ekonomik özgürlüğü erozyona uğratar. En büyük endişe, hükümet kurumlarının sistemli yolsuzlukları ile rüşvet, nepotizm, kayırma-himaye, zimmete para geçirme gibi istenmeyen uygulamalarla karar almaya başlamasıdır. Bu tür uygulamalar hükümet ve yönetimde bütünlüğü bozmakta, kamusal maliyetleri artırarak, kaynakları üretken olmayan lobicilik faaliyetlerine kaydırmakta ve nihayet ekonomik canlılığı azaltıcı etki yaratmaktadır. Hukuk kurallarının devletin bütünlüğü-dürüstlüğü alt bileşeni puanı hesaplanırken tümü eşit ağırlıklı olan, altı alt faktörün ortalaması esas alınır. Bunlar; politikacılara halkın güveni, düzensiz ödemeler ve rüşvet, devlet politikalarının şeffaflığı, yolsuzluğun olmaması, yolsuzluk algısı, devlet ve kamu hizmeti şeffaflığıdır.



## Kamunun Büyüklüğü

Vergi Yüğü: Vergi yüğü, hem bireysel hem de kurumsal gelirler üzerindeki marjinal vergi oranlarını ve GSYH'nin bir oranı olarak merkezi ve yerel yönetimlerin doğrudan ve/veya dolaylı olarak uyguladığı vergiler ile genel vergi düzeyini ifade etmektedir. Tüm bu unsurların bileşkesinden müteşekkil vergi yüğü puanı da üç kantitatif alt faktörden türetilmektedir. Bunlar; bireysel gelir üzerindeki en yüksek marjinal vergi oranı, kurumlar vergisinde en yüksek marjinal vergi oranı ve toplam vergi yükünün GSYH'ye oranıdır. Bu sayısal değişkenlerin her biri, bileşen puanının üçte biri kadar eşit şekilde ağırlıklandırılır.

Devlet Harcamaları: Bu bileşen, kamu tüketimini ve farklı programlarla devreye alınan tüm transfer ödemelerini içeren hükümet harcamalarının yarattığı yüğü göstermektedir. Burada optimum ve kabul edilebilir kamu harcaması düzeyinin belirlenmesi için, herhangi bir çalışma yapılmamış olmakla birlikte, ideal seviyenin kültürel kodlara, coğrafyaya ve iktisadi kalkınma düzeyine göre ülkeden ülkeye farklılık gösterebileceği değerlendirilmektedir. Kamu harcamalarının boyutunun ve kapsamındaki genişlemenin netice itibariyle kaynak tahsisinde sorunlara neden olacağı ve ekonomik verimliliği-etkinliği azaltacağı kabul edilmektedir. Bu noktada, kamu harcamalarının seviyesinin düşüklüğü skorun yüksekliği sonucunu doğurmaktadır. Ancak az gelişmiş ülkeler açısından, kaynakların ve hükümet kapasitesinin düşük olması, yapay olarak bu ülkelerin yüksek puanlar alabilmesine neden olabilmektedir. Kamu harcamaları puanlamasında kullanılan ölçek doğrusal değildir. Sıfıra yakın devlet harcamalarının puana yansımaları ile GSYH'nin %30'unu aşan harcamaların puan yansımaları oldukça farklı olmaktadır. Çok büyük hükümet harcamalarında ise (GSYH'nin %58'ini aşan) sıfır puan atanmaktadır.

Finansal (Mali) Sağlık/Sağlamlık: Artan borç yüğü ve açıklar, mali sistemin sağlığını bozmakta ve erozyona uğramasına neden olmaktadır. Mali sağlığın bozulması ise sırasıyla makroekonomik istikrarsızlık ve ekonomik belirsizliklerle ilişkilidir. Artan borç yüğü

süreç içerisinde yine artan bütçe açıklarının bir sonucu ve birikimidir. Kuşkusuz kamu harcamalarının borçla finansmanı, üretken yatırımlar yoluyla ekonomik büyümeye olumlu etkilerde bulunabilir, ancak özellikle kamu tüketimini ve/veya ödemelerinin transferini teşvike odaklanmış harcama ve borçlanma politikaları ekonomik etkinliği azaltmakta ve ekonomik büyümeden ziyade durgunluğa sebep olmaktadır. Mali sağlık bileşeninin genel puanının hesaplanmasında farklı ağırlıklara sahip iki alt faktör esas alınmaktadır. Bunlar; son üç yılda GSYH'nin yüzdesi olarak ortalama açıklar (puanın %80'i) ile GSYH'nin yüzdesi olarak borç yükü (puanın %20'si)'dür.

### **Düzenlemelerin Etkinliği**

İş Özgürlüğü: Bu bileşenin ölçümü, düzenleyici işlemlerin ve mevcut altyapı ortamlarının işletmelerin-özel sektörün etkin ve verimli çalışmasını ne ölçüde etkilediğini-kısıtladığını yansıtmaktadır. İş özgürlüğü puanlaması, bir işletmenin faaliyete geçirilmesi, çalışması ve kapatılmasına yönelik süreçlerin kolaylık-zorluk durumunu etkileyen faktörlere dayanmaktadır. Her ülke için iş özgürlüğü puanı, en özgür iş ortamını gösteren 100 ile en düşük özgürlükteki iş ortamını işaret eden 0 arasında bir sayıya tekabül eder. Düzenlemelerin etkinliği bileşeninin genel puanının hesaplanmasında eşit ağırlıklara sahip on üç alt faktör esas alınmaktadır. Bunlar; işe başlama prosedürleri (sayı), işe başlama sürecinin aldığı zaman (günler), bir iş kurmanın maliyeti (kişi başına düşen gelirin %'si), bir işe başlamanın gerektirdiği asgari sermaye (kişi başına düşen gelirin %'si), bir lisans almaya ilişkin prosedürler (sayı), bir lisans almanın gerektirdiği zaman (gün), bir lisans almanın maliyeti (kişi başına düşen gelirin %'si), bir işin-işyerinin kapatılmasının gerektirdiği zaman (yıl), bir işin-işyerinin kapatılmasının gerektirdiği maliyet ve geri dönüşüm oranı, elektrik alım prosedürleri-zamanı ve maliyeti. Bu alt faktörlerin her biri 0 ile 100 arasında bir ölçüğe dönüştürülür ve ortalamaları hesaplanır.

Çalışma Özgürlüğü: Çalışma özgürlüğü bileşeni, bir ülkenin işgücü piyasasının yasal ve düzenleyici çerçevesinin çeşitli yönlerini

dikkate almakta olup, asgari ücretlere ilişkin düzenlemeler, işçilerin işten çıkarılmalarını engelleyen yasalar, kıdem tazminatı, işe alım ve çalışma saatleri ile ilgili düzenleyici kısıtlamalar da dâhil olmak üzere işgücü piyasalarındaki istihdam olanaklarının bir göstergesi olarak işgücüne katılım oranlarını içeren nicel bir ölçektir. Çalışma özgürlüğü bileşeninin genel puanının hesaplanmasında eşit ağırlıklara sahip yedi alt faktör esas alınmaktadır. Bunlar; asgari ücretin işçi başına düşen ortalama değere oranı, ek istihdam-işe alımlardaki engeller, çalışma saatlerinin katılığı, verimsiz çalışanların işten çıkarılmasının zorluğu, zorunlu bildirim süreleri, zorunlu kıdem tazminatı ve işgücüne katılım oranı.

Parasal Özgürlük: Bu bileşende fiyat kontrollerinin değerlendirilmesiyle, fiyat istikrarı durumu kombine edilmektedir. Hem enflasyonun hem de fiyat kontrollerinin piyasanın etkinliğini bozduğu varsayılmaktadır. Müdahale olmaksızın fiyat istikrarının sağlanması, serbest piyasa için ideal durumdur. Parasal özgürlük bileşeninin genel puanının hesaplanmasında iki alt faktör esas alınmaktadır. Bunlar; son üç yılın ağırlıklı ortalama enflasyon oranı ile fiyat kontrolleridir.

### **Açık Piyasa**

Ticari Özgürlük: Dış ticareti etkileyen gümrük tarifeleri ve tarife dışı engellerin kapsamının karma ölçüsüdür. Ticaret serbestliği puanı iki girdiye dayanmaktadır: Ticaret ağırlıklı ortalama tarife oranı ve tarife dışı engeller.

Yatırım Özgürlüğü: Ekonomik olarak özgür bir ülkede, yatırım sermayesi akışı üzerinde herhangi bir kısıtlama olmayacağı varsayılmaktadır. Bireylerin ve firmaların kaynaklarını, sınırlama olmaksızın hem ülke içinde hem de ülke sınırları dışında belirli faaliyetlere aktarmalarına izin verildiği bir ülke, endeksin yatırım özgürlüğü bileşeni için tam puan almaktadır. Bununla birlikte, uygulamada, çoğu ülkede yatırım konusunda çok farklı düzenlemeler bulunmakta olup, yerli ve yabancı yatırım için farklı kurallar ve kısıtlamalar uygulanmaktadır. Bazıları döviz girişini

kısıtlarken, bazıları da ödemelere, transferlere ve sermaye işlemlerine kısıtlamalar getirmektedir. Bazılarında ise endüstriler tamamıyla yabancı yatırıma kapalı olabilmektedir. Endeks, yatırıma uygulanan çeşitli yasal kısıtlamaları değerlendirmektedir. Puanların hesaplanmasında uygulanan yöntem, bir ülkenin yatırım rejiminde bulunan her bir kısıtlamanın ağırlığı ölçüsünde 100 puandan düşülmesi şeklinde olmaktadır.

Finansal Özgürlük: Hem bankacılık sektörünün etkinliğini, hem de finans sektörüne yönelik hükümet kontrollerinin-müdahalesinin yoğunluk düzeyini ifade etmektedir. Bununla birlikte, bankacılık ve sigorta sektörü ile finansal kurumlar üzerindeki devlet mülkiyetinin rekabeti olumsuz etkilediği varsayılmaktadır. İdeal bir bankacılık sistemi ve finansal yapı minimum devlet müdahalesi ve bağımsız merkez bankasının denetimi-gözetimi ile karakterize edilmektedir. Finansal kurumların düzenlenmesi ise sadece sözleşme yükümlülüklerini uygulamak ve sahteciliği önlemekle sınırlı kabul edilir. Finansal özgürlük endeksi, beş geniş alana odaklanarak bir ekonominin finansal özgürlüğünü puanlamaktadır: Finansal hizmetler üzerinde hükümet düzenlemelerinin düzeyi ve kapsamı, devletin banka ve diğer finansal kuruluşlara doğrudan veya dolaylı sahiplik düzeyi, kredi tahsislerinde devlet etkisi, finans ve sermaye piyasalarının gelişmişlik durumu, yabancı rekabete açıklık.

Ekonomik Özgürlükler Endeksinde yukarıda sunulan 12 bileşen eşit olarak ağırlıklandırılmaktadır. Böylece elde edilen toplam puanın herhangi bir bileşen veya politika yönüne eğilim göstermemesi sağlanmış olmaktadır. Esasen tüm bu parametrelerin ekonomik özgürlükler açısından birbirleriyle de etkileşimde oldukları düşünülmektedir, ancak bu etkileşimin mekanizması ve yönü net bir şekilde tanımlanamamaktadır. Endeksin temel amacının da bu ilişkiyi ortaya koymak olmadığı, ekonomik büyümeyi veya diğer bağımlı değişkenleri açıklamak için özel olarak tasarlanmadığı ifade edilebilir (Miller, Kim ve Roberts, 2018).

#### **4. DÜNYA EKONOMİK ÖZGÜRLÜKLER ENDEKSİ-FRASER METODOLOJİSİ**

Hükümet politikalarının, girişimciliğin ve tercihlerin etkilerini incelemek, onları ölçmek ve tüm bu bilgileri geniş bir şekilde ileterek, Kanadalıların ve gelecek nesillerin yaşam kalitesini iyileştirme misyonuna sahip olan Fraser Enstitüsü 1986 yılında Liberty Fund Inc sponsorluğunda, bir dizi konferans organize etmiştir. Michael Walker, Milton ve Rose Friedman'ın da katıldığı bu konferanslarda, sınırları ve kapsamı net bir şekilde tanımlanmış olan bir ekonomik özgürlükler ölçümü geliştirilmesi konusu tartışılmıştır (fraserinstitute.org, 2018).

Bu konferanslar dizisine Douglass North, Gary Becker, William Niskanen ve Gordon Tullock da dâhil olmak üzere, dünyadaki önde gelen birçok ekonomist katılmıştır. Yaklaşık 8 yıl süren bu çalışmalar, 1996 yılında 1975-1995 dönemini kapsayan “Economic Freedom of the World” isimli eseri ortaya çıkartmıştır (Gwartney, Lawson ve Block, 1996). Düzenli olarak yayınlanan bu rapor, dünyada yedi bine yakın düşünce kuruluşu tarafından yayınlanan raporlar arasında en etkili beşinci rapor olarak değerlendirilmektedir. Nobel ödüllü Douglass North ise bu raporların işlevselliğine-kullanışlılığına ve etkin piyasaların belirlenmesini sağlayan niteliklerine vurgu yapmaktadır (fraserinstitute.org, 2018).

Gwartney vd. (2013)'ne göre Dünya Ekonomik Özgürlükler Endeksinin ana çerçevesini ekonomik ajanların bireysel tercihleri, serbest piyasa koşulları, mülkiyet haklarının tanınmış ve korunuyor olması ile piyasa güçlerine bırakılan gönüllü mübadele oluşturmaktadır.

Dünya Ekonomik Özgürlükler Endeksi-Fraser'ın metodolojisi ve kapsamı, 2017 yılında yayınlanan en güncel çalışma esas alınarak, aşağıda genel hatlarıyla özetlenmiştir (Gwartney, Lawson ve Hall, 2017):

Endeks, beş ana alanda ekonomik özgürlüğün derecesini ölçmektedir. Bunlar, kamu sektörünün/devletin büyüklüğü, hukuk sistemi ve mülkiyet haklarının korunması, güçlü-sağlam para, dış ticaret özgürlüğü ve düzenlemelerdir. Bu beş ana alanda, 24 farklı bileşen bulunmaktadır. Bu bileşenlerin birçoğu da birkaç alt bileşenden oluşmakta olup, endeks toplamda 42 farklı değişkeni içermektedir. Tüm bu değişkenler, üçüncü taraflardan-kaynaklardan (Uluslararası Ülke Risk Rehberi, Küresel Rekabet Edilebilirlik Raporu, Dünya Bankası yayınları vb.) sağlanmakta olup, böylelikle çalışmayı yapan kişilerin öznel değerlendirmeleri minimize edilmeye çalışılmaktadır.

Her bir bileşen ve alt bileşen, temel verilerin dağılımını yansıtan 0'dan 10'a kadar olan bir ölçekte hesaplanmaktadır (10 en özgür olacak şekilde). Alt bileşenler varsa, bileşen skorlarını elde etmek için alt bileşen skorlarının ortalaması alınır. Her alan için bileşen skorları hesaplandıktan sonra, bunlarında ortalamaları alınarak, her bir ülke için skorlar oluşturulur.

Yukarıda belirtilen beş ana kategori altında yer alan 24 farklı ekonomik özgürlük bileşeni ile bu bileşenleri oluşturan diğer değişkenlere ilişkin içerikler, formülasyon ve metodolojik bilgiler aşağıda özet olarak sunulmaktadır (fraserinstitute.org, 2018 ve Çökgezen vd. 2018: 27-79).

### **Kamu Sektörünün/Devletin Büyüklüğü**

Bu ana kategoriye ilişkin skorun hesaplanmasında; kamu tüketimi, transferler ve sübvansiyonlar, kamu işletmeleri ve kamusal yatırımlar ve en yüksek marjinal vergi oranı (gelir vergisi, en yüksek gelir gruplarına ve ücretlilere uygulanan vergi oranları) şeklinde 4 farklı bileşen dikkate alınmaktadır. Bu dört bileşen, ülke kaynakları ile mal ve hizmetlerin dağıtım sürecinde politik süreçlerin etkisini göstermektedir.

İlk iki bileşen; devlet harcamalarının, bireyler, hanehalkı ve işletmelerce yapılan harcamalara oranla artış göstermesi durumunda

ortaya çıkan kamusal karar alma süreçlerinin birey tercihlerinin önüne geçmesi ve bu nedenle ekonomik özgürlüklerin azalması sorununu ele almaktadır. Bu kategori altında yer alan kamusal tüketim ve transferler/sübvansiyonlar kamu sektörünün büyüklüğünün bir kriteri olarak değerlendirilmektedir. Kamusal tüketim harcamaları, toplam tüketim harcamalarının ana belirleyicisi haline geldiğinde bu durum siyasi tercihlerin birey tercihlerine ikame edilmesi olarak düşünülmektedir. Benzer bir şekilde devlet bazı kesimlere transfer sağlamak adına diğer toplum kesimlerine vergi uyguladığı zaman bireysel özgürlükleri (birikim yapma) azaltıcı etki yaratabilmektedir.

Kamu işletmeleri ve kamusal yatırımlar bileşenleri; bir ülkenin yatırımlar ve kaynakları kullanma-yönlendirme noktasında hangi mülkiyet tipini kullandığını yani kamu işletmelerini mi, yoksa özel teşebbüsleri mi ön plana çıkardığının bir ölçüsünü vermektedir. Kamusal sermayeli işletmelerin özel teşebbüslere kıyasla avantajlı olduğu noktalara ve tabii oldukları kuralların farklılığına vurgu yapılmaktadır. Kamu işletmelerinin tüketicilerin gelirlerine ve sermaye için yatırımcılara bağımlı olmamaları durumu ile korunan piyasalarda faaliyet göstermelerinin toplam çıktıdan daha fazla pay almaları bağlamında ekonomik özgürlükler üzerinde olumsuz etkide bulunacağı kabul edilmektedir.

Kamu sektörünün/devletin büyüklüğü kategorisinin son bileşeni marjinal vergi oranlarıdır. Marjinal vergi oranı; en yüksek marjinal gelir vergisi oranını, en yüksek marjinal gelir ve ücretlilere uygulanan vergiler ile bunların uygulanmaya başlanacağı gelir eşliğini temel almaktadır. Bunların ortalaması marjinal vergi oranı skorunu verir. Nispeten düşük gelir seviyelerine uygulanan yüksek marjinal vergi oranlarının hükümete bağlılığın bir göstergesi olduğu kabul edilmektedir. Yüksek marjinal vergi oranlarına ve düşük gelir eşğine sahip ülkeler daha düşük skorlar almaktadır.

Özetle yukarıda açıklanan dört bileşen; ülkelerin, kamu bütçesi ve siyasi karar süreçlerinin mi yoksa birey tercihleri ve serbest piyasa koşullarının geçerli olduğu bir ekonomik yapıya mı sahip olduğunu ölçmektedir. Burada arzulanan ikinci durumdur. Bu

nedenle, düşük düzeyli devlet harcamaları, sınırlı kamu teşebbüsleri ve düşük marjinal vergi oranları olan ülkeler bu alandan yüksek puan almaktadır.

### **Hukuk Sistemi ve Mülkiyet Haklarının Korunması**

Bu ana kategoriye ilişkin skorun hesaplanmasında; yargı bağımsızlığı, tarafsız mahkemeler, mülkiyet haklarının korunması, adalete ve siyasete askeri müdahaleler, hukuk sisteminin doğruluğu-bütünlüğü, sözleşmeler üzerinde yasal yaptırım mekanizmaları, gayrimenkul satışları üzerindeki düzenlemelerin maliyeti, polisin güvenilirliği, suçların yol açtığı iş maliyetleri gibi bileşenler dikkate alınmaktadır.

Bireylerin ve onların hak ettikleri mülkiyetin korunması, sivil toplumun ve ekonomik özgürlüklerin merkezi bir unsuru olup, hükümetlerin de en önemli işlevi bu alanda ortaya çıkmaktadır. Hukuk sistemi ve mülkiyet haklarının korunması kategorisinin bileşenleri de bu noktada merkezi yönetimin koruyucu işlevlerini ne kadar etkin yürüttüğü ile doğrudan ilişkilidir. Mülkiyet haklarının korunması esasen hukukun üstünlüğü ile sağlanmaktadır. Bu iki unsur ise hem ekonomik özgürlükler hem de piyasaların etkin çalışması için temel oluşturmaktadır. Bireylerin birikim yapma, mülk sahibi olma haklarının sınırlı olması durumunda mübadele özgürlüğü yara almaktadır. Hem bireyler hem de firmalar, sözleşmelerin uygulanmasına ilişkin yaptırım mekanizmaları ve emeklerinin çıktılarının korunacağı gibi konularda güvensizliğe kapılırlarsa, üretken faaliyetlere katılım konusunda isteksiz olabilmektedir. Bu nedenle, söz konusu kategori diğer kategoriler içerisinde en önem verilmesi gereken alan olarak görülmelidir. Buradaki bir olumsuz durum diğer alanların başarısını da etkilemektedir.



## **Güçlü-Sağlam Para**

Bu ana kategoriye ilişkin skorun hesaplanmasında; parasal büyüme, enflasyon oranlarının standart sapması, güncel enflasyon oranı, bankalarda döviz hesabı açtırabilme özgürlüğü başlıklarındaki bileşenler dikkate alınmaktadır.

İktisadi sistemin sağlıklı işleyebilmesi için, ülke parasının güçlü olması gerekmektedir. Enflasyonist ortamda ise paranın değer kaybı artmakta, iktisadi parametreler ise bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Yüksek ve değişken enflasyon oranları göreceli fiyatları çarpıtarak, uzun vadeli sözleşmelerin ana şartlarını değiştirmekte; hem bireyler hem de firmalar açısından uzun vadeli planlama yapabilme kapasitesini zayıflatmaktadır. Mülkiyet haklarının korunması ve ekonomik özgürlüklerin artırılması noktasında sağlam ve güçlü bir para büyük önem arz eder. Zira enflasyonist bir ekonomik ortamda, mülklerin-varlıkların değeri erozyona uğramaktadır. Kamusal harcamaların finansmanı para basarak karşılandığı zaman, aslında bu vatandaşların mülklerinin kamulaştırılması ve ekonomik özgürlüklerinin ihlali anlamına gelmektedir. Burada en önemli husus, bir ülkedeki tüm bireylerin güçlü paraya erişebilme imkânlarının bulunup bulunmadığıdır. Ülkedeki bankacılık sisteminde vatandaşlar için farklı para birimleri itibarıyla tasarrufta bulunma ve yatırım yapma imkânları söz konusu ise o ülkenin o ölçüde ekonomik olarak özgür durumda olduğu ve bu özgürlük ortamının genişlediği varsayılmaktadır.

Bu kategori altında yer alan ve yukarıda açıklanan ilk üç bileşen, uzun vadeli fiyat istikrarı ile para politikasının (veya kurumlarının) tutarlılığını ölçmek için tasarlanmıştır. Son bileşen ise diğer para birimlerinin yurt içi ve yurt dışı banka hesaplarıyla kullanılmasının kolaylığını ölçmek için tasarlanmıştır. Bir ülkenin bu alanda yüksek bir puan elde edebilmesi için, farklı ülke paralarının kullanımını sınırlayan düzenlemelerden kaçınması ve düşük ve istikrarlı enflasyon oranlarını sağlayan kurumsal yapı ve düzenlemeler ile politikaları takip etmesi-benimsemesi gerekmektedir.

## **Dış Ticaret Özgürlüğü**

Bu ana kategoriye ilişkin skorun hesaplanmasında; tarifeler, düzenleyici ticaret engelleri, karaborsada oluşan döviz kurları, sermaye ve işgücü hareketlerine getirilen kontroller başlıklarındaki bileşenler dikkate alınmaktadır.

Bu başlık altındaki ilk bileşen olan tarifeler, dış ticaret vergilerinden elde edilen gelirlerin dış ticaret büyüklüğü içerisindeki oranı, ortalama tarife oranları ve tarife oranlarının standart sapması alt bileşenlerine ayrılmaktadır. Düzenleyici ticaret engelleri ise tarife dışı engeller ile ithalat ve ihracatın uyum maliyetleri alt bileşenleri ile skorlanmaktadır. Sermaye ve insan hareketinin kontrolleri başlıklı bileşen de üç farklı alt bileşenden oluşmaktadır: Yabancı mülkiyet ve yatırımlara getirilen kısıtlamalar, sermaye kontrolleri ve yabancıların seyahat etme özgürlüğü.

Yüksek teknoloji, düşük maliyetli iletişim ve ulaşım imkânlarının bulunduğu günümüz dünyasında, uluslararası ticarete özgürlük, ekonomik özgürlüğün kilit unsurlarından biri kabul edilmektedir. Ülkelerin kullandığı birçok mal ve hizmet ya yurtdışında ya da dış kaynaklar kullanılarak üretilmektedir. Bu noktada serbest ticaret her iki tarafın da kazançlı olduğu olumlu bir faaliyet ve modern yaşam standartlarının sürdürülebilirliğine büyük katkı sağlayan bir unsur olarak görülmektedir. Bunların tam karşısında ise korumacı yaklaşımı benimseyenlerin uluslararası ticareti kısıtlayan birtakım önerileri yer almaktadır. Bu önerilerin başında ise tarife ve kotalar gelir. Ayrıca döviz konvertibilitesini azaltıcı etkisiyle, döviz kuru üzerindeki kontrollerin de uluslararası ticaret hacmini etkilediği ifade edilebilir. Yine gümrük işlemlerine ilişkin süreçlerin ne şekilde yönetildiği de, ticaret hacmi üzerinde belirleyici olabilmektedir. Süreçlerin zahmetli olması, prosedürlerin yoğunluğu, rüşvet vb. faktörler de uluslararası ticareti olumsuz etkileyebilmekte ve sonuç olarak ekonomik özgürlükler azalmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, dış ticaret özgürlüğü kategorisinde yüksek bir skor elde edebilmek için o ülkenin düşük

gümrük tarifeleri politikasını tercih etmiş olması, gümrük işlemlerini daha etkin ve kolaylaştırıcı şekilde yönetiyor olması, konvertibl bir para birimine sahip olması ve hem fiziki hem de beşeri sermaye hareketleri üzerinde serbestlik politikasını benimsemiş olması gerekmektedir.

## **Düzenlemeler**

Bu ana kategoriye ilişkin skorun hesaplanmasında; kredi piyasası düzenlemeleri, işgücü piyasası düzenlemeleri ile ticari hayata yönelik mevzuat düzenlemeleri başlıklarındaki bileşenler dikkate alınmaktadır.

- Kredi piyasası düzenlemeleri; bankaların mülkiyet özellikleri, özel sektör kredileri ile faiz oranı kontrolleri/negatif faiz oranları alt bileşenlerinden,
- İşgücü piyasası düzenlemeleri; işe alma düzenlemeleri ve asgari ücret, işe alma ve işten çıkarma mevzuatı, toplu görüşme, çalışma saatleri, tazminat-emeklilik hakkı, mecburi hizmet-askerlik alt bileşenlerinden,
- Ticari hayata yönelik mevzuat düzenlemeleri; idari zorunluluklar, bürokrasi maliyetleri, işin kurulması süreci, ek ödemeler/rüşvet/iltimas, lisans kısıtlamaları ve vergi uyum (vergi ödeme istekliliği) maliyeti alt bileşenlerinden oluşmaktadır.

Tüm bu bileşen ve alt bileşenlerin ekonomik özgürlükleri ne yönde etkilediği şu şekilde açıklanmaktadır:

Düzenlemeler, piyasaya girişi ve mübadeleyi sınırlandırdığı ölçüde ekonomik özgürlükleri olumsuz yönde etkileyecektir. Bankacılık sektörünün mülkiyet sahipliği noktasındaki durumu yani kamu-özel mülkiyet ayrımı burada önem kazanmaktadır. Kamu mülkiyetindeki bankacılık sisteminin ekonomik özgürlükleri olumsuz etkilediği varsayılır. Kredi tahsislerinin durumu yani özel sektöre ne düzeyde kredi imkânı sağlandığı ve faizler üzerindeki kontroller ile kredi piyasalarına müdahale edilip edilmediği de burada değerlendirilmeye alınmaktadır.

Özel şahıslara kredi tahsislerini, faiz oranlarını ve fiyatları serbest piyasa koşullarının dinamiklerine bırakan ülkeler bu kategoride yüksek puan almaktadır. Yine ücretlerin belirlenmesi, işe alma ve işten çıkarmaya yönelik düzenlemeleri piyasa güçlerine veren ve zorunlu hizmet-askerlik gibi üretim-işgücü kaybına neden olan düzenlemelerden kaçınan ülkeler için de yüksek skorlar atanmaktadır.

Yukarıda belirtilen beş ana kategori ve bunlarla ilişkili 24 farklı ekonomik özgürlük bileşeni ile bu bileşenleri oluşturan diğer değişkenlerin ağırlıklandırılmasında herhangi bir yöntem izlenmemiştir. Kategoriler arasında bir önem sıralaması da yapılmış değildir. Ancak tüm kategori-bileşen ve alt bileşenlerin birbirlerini tamamlayıcılığına vurgu yapılarak, biri olmazsa, ekonomik özgürlükler için olumsuz etkilerin söz konusu olacağı varsayılmıştır. Şeffaflık ve kolaylık açısından da tüm kategori ve bileşenler eşit olarak ağırlıklandırılmıştır (fraserinstitute.org, 2018).

## **SONUÇ**

İktisatta kurum kavramı ve bu kavramın özellikle büyüme açısından etkilerinin belirlenmesi adına göstergesel düzeyde ölçülmesi çabaları ve girişimleri hâlâ tam manasıyla olgunlaşmamış, tartışmalı bir alandır. Kurumun kavramsallaşma sürecini ve iktisat nosyonuna içselleştirilmesi adımlarının ilk nüvelerini Asıl Kurumsal İktisat ekolüne kadar götürmek mümkündür. Gelinen noktada kurumun ve bu olgunun temsil ettiği kurumsal yapının gücü “demokrasi, düzenleyici işlemler, din-inanç, coğrafya, siyasi sistemler, gelir dağılımı, siyasi ve ekonomik özgürlükler, iş yaşamı, emek piyasaları ve düzenlemeleri ile kamu kesiminin özellikleri” gibi birçok unsur üzerinden hareketle ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Fakat yine gelinen bu nokta, esasen Asıl Kurumsal İktisat metodolojisiyle değil, Yeni Kurumsalcıların bakış açılarıyla şekillenmiştir. Burada anti-holistik bir yöntem benimsenerek, bütüncüllük göz ardı edilmiştir. Ampirik literatür ve geliştirilen ekonometrik teknikler de bu çok faktörlü araştırma alanında tatmin edici ve net cevaplara ulaşamamıştır. Sonuçta, daha çok yerleşik

iktisadın analiz teknikleri kullanılarak yapılan kurumsal yapı-ekonomik büyüme ilişkisinin varlığının tespitine ilişkin çalışmalar birbirinin zıttı çok farklı sonuçlar ortaya koymuştur.

1990'lı yıllar kurumsal yapı-ekonomik büyüme ilişkisi üzerine yapılan çalışmaların önemli düzeyde arttığı dönemi temsil etmektedir. Ekonometrik tekniklerin ileri boyutlara ulaşması da bu çalışmaların daha rahat yapılabilmesine fırsat sağlamıştır. Özellikle kurumsal yapı gibi birçok faktörün bileşkesi olan olguların ölçülmesi için yeni hesaplama teknikleri önemli ölçülerde avantaj sağlamaktadır. Ancak buna rağmen hâlâ söz konusu çalışmalar yekpare bir kurum parametresi üzerinden değil, kurumu ve kurumsal yapıyı temsil ettiği düşünülen farklı alt göstergelerin seçilmesi ile yürütülmektedir.

Alanla ilgili literatür incelendiğinde, görece güvenilirlikleri nedeniyle Heritage veya Fraser endekslerinin kurumsal yapı ölçümünde sıklıkla başvurulan kaynaklar olduğu görülmektedir. Heritage ABD, Fraser ise Kanada çıkışlı düşünce kuruluşlarıdır. Özellikle hükümetlerin politika kontrolü uyguladıkları ekonomik ortamın farklı özelliklerine odaklanmışlardır. Böylece ekonomik özgürlüğün derecesini ölçmeye çalışmakta olup, bunu da hukuk, mülkiyet hakları, kamu sektörünün hacmi ve açık piyasa gibi alanlar üzerinden gerçekleştirirler. Her iki endeks, inceleme alanları itibarıyla büyük benzerlik göstermektedir. Ancak yine her iki endeksin de ana amacı, sadece özgürlüklerin derecesini ölçmektir, buradaki unsurların-parametrelerin farklı iktisadi olgulara etkisini tespit etmek gibi bir amaçları bulunmaz. Bu noktada kurumsal yapı – ekonomik büyüme ilişkisi gibi araştırma alanlarının bağımsız göstergeler noktasında yeni ve daha kompakt endekslere gereksinimi olduğunu ifade edebiliriz. Bunun için kurum/kurumsal yapı kavramlarının kökenlerine inmek, özellikle kurumsal iktisadın tarihsel ve metodolojik yönlerini tekrar masaya yatırmak, evrensel, tarafsız ve objektif kriterler tespit etmek araştırmacıların önündeki önemli bir sorun alanı olarak hâlâ durmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acar, M. & H. Bilir (2014). Ekonomik Özgürlükler ve Türk Dünyası, Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi, İnceleme-Araştırma Dizisi; Yayın No: 17.
- Acemoğlu, D. & J. A. Robinson (2008). “The Role of Institutions in Growth and Development, The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank On behalf of the Commission on Growth and Development”, Working Paper, No. 10.
- Artan, S. & P. Hayaloğlu (2013). “Ülkelerarası Büyüme Farklılıklarının Açıklanmasında Kurumsal Yapının Rolü: Panel Veri Analizi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Aralık, 8/3, 31-54.
- Beck, T., G. Clarke, A. Groff, P. Keefer, & P. Walsh, (2000). “New Tools and New Tests in Comparative Political Economy: The Database of Political Institutions”, Policy Research Working Paper, 2283, The World Bank Development Research Group Regulation and Competition Policy, Washington.
- Bowles, S. (1998). “Endogenous Preferences: The Cultural Consequences of Markets and Other Economic Institutions”, Journal of Economic Literature, 36/1, 75-111.
- Chong, A. & C. Calderon (2000). “Institutional Quality and Income Distribution”. Economic Development and Cultural Change, 48/4, 761-786.
- Çokgezen, M., A.R. Çoban, U. Emek & C. Bahçekapılı (2018). “Türkiye’de Ekonomik Özgürlükler”, İ. E. Özkan (ed.), Özgürlük Araştırma Derneği, Ankara, 1-92.
- Çukurçayır, S. & K. Tezcan (2011). “Demokratikleşme ve Ekonomik Kalkınma: Etkileşim Analizi”, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 6/2, 48-76.
- Dileyici, D. & Ö. Özkıvrak (2008). “Piyasa Ekonomisi, Ekonomik Özgürlükler ve Türkiye”, <canaktan.org>, 10.03.2020.
- Figankaplan, T. (2017). “Ekonomik Büyüme ve Kurumsal Kalite İlişkisi: Bir Panel Veri Analizi”, BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar, 11/1, 65-91.
- Fraser Institute. <<https://www.fraserinstitute.org/economic-freedom/approach>>, 12.05.2018.
- Fraser Institute. <<https://www.fraserinstitute.org/economic-freedom/history-of-free-the-world>>, 12.05.2018.

- Freedomhouse. <<https://freedomhouse.org/report/freedom-press-2017-methodology>>, 08.04.2018.
- Freedomhouse. <<https://freedomhouse.org/report-types/freedom-press>>, 07.04.2018.
- Gwartney, J. D., R. A. Lawson & W. Block (1996). *Economic Freedom of the World 1975–1995*, Fraser Institute, Vancouver, B.C.
- Gwartney, J., R. A. Lawson & J. Hall (2013). “Economic Freedom of the World: 2013 Annual Report”, Fraser Institute, <<http://www.freetheworld.com/2013/EFW2013-complete.pdf>>, 07.04.2018.
- Gwartney, J., R. A. Lawson & J. Hall (2017). *Economic Freedom of the World: 2017, Annual Report*. Fraser Institute, <<https://www.fraserinstitute.org/studies/economic-freedom-of-the-world-2017-annual-report>>, 07.04.2018.
- Heritage. <<https://www.heritage.org>>, 07.05.2018.
- International Institute for Management Development-IMD. <<https://www.imd.org>>, 28.03.2018.
- Jütting, J. (2003). *Institutions and Development: A Critical Review*, OECD Development Centre Working Paper, No. 210.
- Kaufmann, D., A. Kraay & M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*, World Bank Policy Research Working Paper, No. 5430.
- Miller, T., A. B. Kim, & J. M. Roberts (2018). “2018 Index of Economic Freedom”, The Heritage Foundation, Washington.
- PRS Group. <<https://www.prsgroup.com/explore-our-products/political-risk-services>>, 30.03.2018.
- PRS Group. <[https://www.prsgroup.com/wp-content/uploads/2018/03/ICRG\\_Brochure\\_2018.pdf](https://www.prsgroup.com/wp-content/uploads/2018/03/ICRG_Brochure_2018.pdf)>, 30.03.2018
- Taşar, M. O. (2007). “Ekonomik Özgürlük Kavramı ve Türkiye’de Ekonomik Özgürlüklerin Gelişimi”. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15/1, 143-167.
- Uğur, M. (2011). “Kurumsal Kalite ve Ekonomik Performans: İktisadın (Yeniden) Siyasallaşması mı?”. *İktisat ve Toplum Dergisi*, 1/9, 36-41.
- Williamson, O. E. (2000). “The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead”, *Journal of Economic Literature*, C:38, 595–613.
- World Bank. <[http://info.worldbank.org/governance/wgi/WBI\\_GovInd.pdf](http://info.worldbank.org/governance/wgi/WBI_GovInd.pdf)>, 07.04.2018.

Vukotic, V. (2008). "Economic Freedom and New Economic Paradigm",  
Panoeconomicus, Vol.1, 115-128.



## BÖLÜM 3

# ELECTRE VE TOPSIS YÖNTEMLERİYLE GELECEĞİN SEKTÖRÜ OLAN BİST-BİLİŞİM SEKTÖRÜNDEKİ FİRMALARIN FİNANSAL PERFORMANSLARININ ANALİZİ

**Doç. Dr. Alper ODABAŞ**

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Fen Edebiyat Fakültesi  
Orcid: 0000-0002-4361-3056  
aodabas@ogu.edu.tr

**Doç. Dr. Tunga BOZDOĞAN**

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Orcid: 0000-0002-1651-9865  
tunga.bozdogan26@gmail.com

**Alihan YILMAZ**

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Orcid: 0000-0002-4396-8113  
alihan.yilmaz77@gmail.com

## ÖZET

Her geçen gün büyüyen ve gelişim gösteren bilişim sektörü, ülke ekonomileri üzerinde önemli bir pay edinmenin yanında stratejik etkisini de artırmaktadır. Çalışmanın amacı, Borsa İstanbul'a (BIST) kayıtlı bilişim sektöründe işlem gören firmaların finansal performanslarının çok kriterli karar verme yöntemleriyle incelenmesidir. Bu kapsamda, bilişim sektöründeki firmaların 2014-

2018 yılları arasında finansal verileri TOPSIS ve ELECTRE yöntemleriyle analiz edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda, başarı sıraları açısından genel itibariyle her iki yöntemde çok büyük farklılıkların olmadığı benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Bilişim Sektörü, Finansal Performans, Çok Kriterli Karar Verme, TOPSIS, ELECTRE.

## **ANALYSIS OF FINANCIAL PERFORMANCE OF BUSINESSES IN BIST-INFORMATICS SECTOR, THE SECTOR OF THE FUTURE BY ELECTRE AND TOPSIS METHODS**

### **ABSTRACT**

The IT sector, which grows and develops day by day, increases its strategic impact as well as gaining an important share on the national economies. The purpose of study is to examine the financial performances of companies registered in Borsa Istanbul (BIST), which are traded in the IT sector, using multi-criteria decision making methods. In this context, the financial data of companies in the informatics sector between 2014-2018 were analyzed using TOPSIS and ELECTRE methods. As a result of the analysis, it was seen that both methods did not differ greatly in terms of success ranks and similar results were obtained.

**Keywords:** IT Sector, Financial Performance, Multi Criteria Decision Making TOPSIS, ELECTRE.

### **GİRİŞ**

İnsanın teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin özellikle elektronik makineler aracılığıyla düzenli ve akla uygun bir biçimde işlenmesi bilimi, olarak Türk Dil Kurumu 'nca tanımlanan bilişim

kavramı, aynı zamanda faydalı ve anlamlı formdaki veriler anlamına gelmektedir.

Bilişim kavramı yaşamın her alanında kendine yer edinmiştir. Gelişmiş ülkelerdeki eğilimler değerlendirildiğinde, yakın gelecekte tüm iş kolları içerisinde bilişim sektörünün payının % 65-75 oranında olacağı tahmini yapılmaktadır (Aydın, 2012: 181).

Gelişmekte olan birçok ülke de ise, bilgi ve iletişim teknolojilerinin verimlilik artışına önemli katkılarda bulunan bir faktör ve kalkınma stratejilerinin önemli bir parçası olarak görülüp değerlendirilmektedir (Şaf, 2015:1).

Türkiye’de bilgi ve iletişim sektörünün pazar büyüklüğü 2014-2018 yılları arasında yıllık ortalama %17 oranında büyüyerek, 2014 yılında 69,2 milyar liradan, 2018 yılında 130,9 milyar liraya yani yaklaşık olarak iki katı büyüklüğüne ulaşmıştır. Geçmiş yıllarda 30-33 milyar dolar düzeyinde seyreden sektör büyüklüğü, döviz kurunda yaşanan değişiminin de etkisiyle, 2018 yılında 27-30 milyar düzeyinde seyretmiştir. Ancak, 2014 yılında 654 milyon dolar seviyelerinde olan sektörün ihracatı 2018 yılında artarak 1 Milyar dolar seviyelerine ulaşmıştır (TÜBİSAD, 2019: 9-19).

Bilişim sektörü, her türlü alanda varlığını göstermektedir ve günümüzde bilişim sektörünün gelişmişliği imalat, eğitim, ulaştırma, haberleşme gibi her sektörü doğrudan etkiler niteliktedir. İncelenen konu olarak bilişim sektöründeki işletmelerin seçilme nedeni bu sektörün, ülke ekonomisi için taşıdığı önemin yanında hızla değişen dünyada ekonomik üstünlüğü belirleyen ve ulusal katma değeri en çok etkileyecek ve rekabette önemli farklılıklar oluşturacak sektörlerin başında olmasıdır.

Ekonomik ve finansal karşılaştırma yapmak için birçok alternatif ve kıstasın değerlendirildiği Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) metotları, bu tür karşılaştırmalar için uygun yöntemlerdendir (Urfalıoğlu ve Genç, 2013; 329-360).

Her alanda olduğu gibi, bilişim sektöründe de işletmelerin karar alma mekanizmalarında, stratejik hedeflerini gerçekleştirmelerinde, finansal performansın değerlendirmesi adına yapılan çalışmaların önemli bir katkısı olacaktır. Yöneticiler için, karşılaşılabilecekleri finansal sorunları minimize etmek ve paydaşlar açısından olumlu sonuçlar elde edebilmek her zaman için oldukça önemlidir.

Finansal analizin temel amacı, işletmenin iç ve dış çevresine, işletmenin geçmişiyle birlikte mevcut durumunu ve sektördeki konumunu inceleyip, diğer işletmelerle kıyaslama imkânı vererek, karar alıcı durumundaki bilgi kullanıcılarına değerlendirme yapmasına yardımcı olmaktır. Bu analizler sonucunda işletmeler ve yatırımcılar yol haritasını oluşturarak avantajlı bir durumda hareket edebilirler.

Çalışmada, Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren bilişim sektöründeki işletmelerin Kamu Aydınlatma Platformun 'dan elde edilen verilerle, 2014-2018 yılları arasındaki finansal performanslarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, oran analizi ile finansal göstergeler belirlenmiş ve ardında çok kriterli karar verme tekniklerinden TOPSIS ve ELECTRE yöntemleri ile sektördeki işletmelerin finansal performansları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## **1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

İşletmelerin mali performanslarının değerlendirmesi işletme ile ilgili bilgi kullanıcılar ve karar alıcılar için her zaman önemli bir konu olmaktadır. Literatürde işletmelerin mali performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili birçok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu çalışmada mali performansın değerlendirilmesinde çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS ve ELECTRE yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin birçok farklı alanda ve farklı sektörlerde kullanıldığı görülmektedir. Literatürde, bilişim sektöründe finansal performansın ölçümünü konu alan çalışmalar özetle şunlardır;

Tektüfekçi (2010) İMKB’de işlem gören teknoloji şirketleri için Veri Zarflama Analizi (VZA)’yi kullanarak finansal performans değerlemesi yapmıştır. Çalışma ile şirketlerin etkinlikleri incelenmiş ve ölçülmüştür.

Gök-Kısa ve Perçin (2018) çok kriterli karar verme (ÇKKV) teknikleri ile “Forbes” dergisinin “Global 2000” listesinde yer alan bilişim teknolojisi sektöründeki bilgisayar donanım firmalarının performans ölçümünü yapmayı amaçlamıştır. İki aşamada gerçekleştirilen uygulamada, öncelikle Entropi tekniği kullanılmıştır. İkinci aşamada ise VIKOR yöntemi ile firmaların performanslarına göre sıralaması yapılmıştır.

Örs, Takıl ve Altın (2015) BIST-Teknoloji Endeksi’nde yer alan 11 adet işletmenin finansal performanslarını ölçmek amacıyla, 2011- 2013 dönemi verilerini kullanarak oran analizini uygulamıştır. Çalışma sonucunda, likidite oranlarının Türkiye standartlarında yeterli olduğu, karlılık oranlarının da benzerlik göstermediği, stokların 3-4 ay aralığında tüketilip, alacakların ise 2 ay içinde tahsil edildiği, finansal yapı oranlarından kaldıraç oranının ise çok yüksek olduğu... vb gibi sonuçlar tespit edilmiştir.

Tayyar, Akcanlı, Genç ve Erem (2014) BIST de işlem gören bilişim ve teknoloji sektörü işletmelerinin finansal performansları 2005-2011 yılları arasındaki finansal tablo verileri kullanılarak oran analizi yoluyla değerlendirilmiştir. Önce AHP yöntemi ile ağırlığı en fazla olan kriter elde edilmiş, sonrasında Gri İlişkisel Analiz yöntemi kullanılarak yıllar itibariyle işletmelerin gri ilişkisel dereceleri tespit edilmiştir.

Bilişim sektöründe, TOPSIS yöntemi ile finansal performansı ele alan çalışmalar ise şunlardır:

Dumanoğlu ve Ergül (2010) çalışmasında İMKB’de işlem gören 11 teknoloji şirketinin mali performansları TOPSIS yöntemi ile analiz edilmiştir. 2006-2009 dönemleri için mali performans değerlemesi yapılmış ve sonuçlar arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Türkmen ve Çağıl (2012) çalışmasında İMKB’de işlem gören ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren 12 firmanın finansal performansları, Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden TOPSIS yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

Orçun ve Eren (2017) çalışmasında BIST’de işlem gören teknoloji şirketlerinin mali performansları TOPSIS yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda 2010-2015 yılları arasında performans açısından en başarılı şirketler belirlenmiştir.

Günay (2017) çalışmasında Türk Telekom A.Ş.’nin özelleşme sonrası finansal performansının analiz edilmesi amacıyla şirketin 2005-2016 yıllarına ait finansal tabloları incelenmiş ve belirlenen kriterler TOPSIS yöntemi ile analiz edilmiştir. Şirketin yıllara göre performans sıralaması incelendiğinde 2016 en başarısız dönem olurken, 2007 ise en başarılı dönem olarak gözlemlenmiştir.

Literatürde bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin farklı yöntemlerle finansal performanslarının değerlendirildiği ve bunlar içerisinde çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS Yönteminin yaygın bir biçimde kullanıldığı görülmekle birlikte geniş bir kullanım alanına sahip olan ELECTRE Yönteminin özellikle bilişim sektöründe finansal performansın ölçümünü konu alan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Buda çalışmanın orijinallliğini açısından önemli olmaktadır. Bu çerçevede çalışmada TOPSIS yöntemiyle birlikte lojistikten finansal yönetime kadar birçok alanda kullanılan ELECTRE yöntemi birlikte kullanılmış ve ağılıkların belirlenmesinde uzman görüşlerinin yanı sıra entropi yöntemi kullanılarak işletme performansının ölçümünde literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

## **2. FİNANSAL ANALİZDE KULLANILAN ORANLAR**

Finansal analiz tekniklerinin en yaygın olanı ve bilineni olan oran analizinin temelinde, ilişkili kalemlerin birbirleriyle oranlanarak anlamlı ilişkiler kurulmaya çalışılması vardır (Karapınar ve Ayıkoğlu, 2012:165).

Bilişim sektöründe yer alan işletmelerin finansal performanslarının değerlendirilmesinde, literatürde yapılan çalışmalardan ve çeşitli uzman görüşlerinden yararlanılarak aşağıda sunulan dokuz mali oran belirlenerek analizde kullanılmıştır.

## **2.1. Cari Oran**

Bu oran, dönen varlıkların kısa vadeli yükümlülüklerle bölünmesi ile bulunur. Özellikle kısa vadeli borçların karşılanma performansını analiz etmekte kullanılır. Bu oranın kabul değeri sektörden sektöre değişiklik gösterse de analistlerce, bu oranın ideal değerinin 2 olduğu kabul edilmiştir (Altaş ve Giray, 2005: 25).

## **2.2. Likidite (Asit-test) Oranı**

Cari orana göre daha hassas olan bu oran, dönen varlıklar arasında yer alan likiditesi nispeten düşük stokların dönen varlıklar toplamından düşülmesiyle bulunur (Okka, 2018: 135-136). Bilançoda varlıklar likidite oranına göre yani nakde çevrilme hızlarına bağlı olarak sıralanır. Genel olarak, asit test oranı 1 veya daha yüksek olmalıdır; ancak, bu endüstriye göre büyük farklılıklar göstermektedir (Yenisu, 2019: 25).

## **2.3. Nakit Oranı**

En likit değerler olan hazır değerlerin kısa vadeli yükümlülüklerle bölünmesiyle hesaplanır. Bu oran, işletmenin satışlarının ve alacaklarının tahsillerinin bir süre için durması halinde ödeme gücünün ne olacağını göstermekte önem kazanmaktadır. Bu oranın 0,20'nin altına düşmemesi arzu edilir (Bektöre vd., 1999: 245).

#### **2.4. Aktif Devir Hızı**

Bir işletmenin ne kadar etkin çalıştığının bir göstergesidir ve Net satışların, aktif toplamına bölünmesi ile bulunur (Özer, 2012:188).

#### **2.5. Alacak Devir Hızı**

Bu oran, işletme alacaklarının ilgili dönemde hangi sıklıkla tahsil edildiğini göstermektedir (Çabuk, 2004:206-207). Bu oran işletmenin alacakları tahsil kabiliyeti ve likiditesi hakkında bilgi vermektedir (Gücenme, 2003:105).

#### **2.6. Kaldıraç Oranı (Yabancı Kaynakların Aktif Toplamına Oranı, Borçlanma Oranı)**

Bu oran Yabancı kaynak toplamının Varlık toplamına oranlanmasıyla bulunur ve varlıkların yüzde kaçının yabancı kaynaklar yoluyla finanse edildiğini gösterir. (Akgüç, 2013: 478).

#### **2.7. Aktif Kârlılık Oranı**

Aktif kârlılığı oranı işletmenin aktiflerini kullanarak ne kadar kârlılık elde ettiğini gösterir. Bu oran işletmelerin aktiflerini ne kadar etkin kullandığını ölçer (Sevim, 2008:226). Aktif kârlılığı oranı hesaplanırken, oranın pay ve paydasında yer alan kâr kalemleri değişiklik gösterebilir (Yükçü ve Atağan, 2010: 28-35). Günümüzde aktif kârlılık oranı (ROA), bir firmanın performansının en önemli göstergelerinden biri olduğundan, şirketlerin finansal yöneticileri çoğunlukla varlık kullanımına bakarlar (Al-Matari vd., 2014: 24-49).



## **2.8. Öz Sermaye Kârlılık Oranı**

Mali rantabilite kavramı hesaplanırken net kâr, işletmenin nominal sermayesine, ödenmiş sermayesine, efektif sermayesine ve öz sermayesine oran edilebilir. İşletmenin kârlılık durumu değerlendirilirken net kârın öz sermayeye oranı anlamlı bir başarı ölçüsüdür. Bu oran işletme sahip veya sahipleri tarafından sağlanan sermayenin bir birimine düşen kâr oranını ortaya koyar (Akgüç, 2013:513). Oranda yer alan öz sermaye tutarı dönem başı, dönem sonu veya dönem ortalama tutarını ifade eder. Hesaplamalarda çoğunlukla dönem sonu tutarının alındığı görülmektedir (Karapınar ve Ayıkoğlu, 2012:195).

## **2.9. Net Kâr Marjı**

Kârlılık analizinde kârın tutarı kadar kârın kaynağı da önem kazanır. Bunun için satış tutarları ile gelir tablosundaki kâr kalemleri karşılaştırılarak kâr marjları hesaplanır (Karapınar ve Ayıkoğlu, 2012:197). Net kâr marjı ile işletmenin satışlarının kârlılık düzeyi ölçülmektedir. Bu oranla işletmenin her bir liralık satışından ne kadar kâr elde ettiği ölçülmektedir (Yenisu, 2019: 33). Bu oran işletmenin belli bir dönemde yaptığı satış karşılığında elde ettiği kârı gösterir.

## **3. ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİYLE FİNANSAL PERFORMANSLARIN ANALİZİ**

Çalışmada, Borsa İstanbul'da bilişim sektöründe işlem gören Firmaların finansal performanslarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Analize, 2014-2018 yılları arasında, karşılaştırmalı olarak beş yıllık verilerine ulaşılabilen onüç işletme dâhil edilmiştir ve işletmelerin mali verileri kamuoyu aydınlatma platformundan elde edilmiştir. Çalışmada finansal göstergeler olarak belirlenmiş oranlar her yıl için ayrı ayrı hesaplanılmış ve örnek olarak analizin son yılı olan 2018 yılı finansal verileri Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1. 2018 yılı için Finansal Veriler**

BİST – BİLİŞİM İŞL.	Oranlar								
	Cari Oran	Likidite Oranı	Nakit Oranı	Aktif Devir Hızı	Alacak Devir Hızı	Kaldıraç Oranı	Aktif Karlılık Oranı	Özser. Karlılık Oranı	Net Kâr Marjı Oranı
1-ALCTL	2,83253	2,420051	0,531996	0,847894	1,715856	0,540409	0,057559	0,12524	0,067885
2-ARENA	1,639367	1,246637	0,256643	2,432033	3,719252	0,218299	0,000776	0,001914	0,000319
3-ARMDA	1,939518	1,755311	0,376251	1,961052	2,885867	0,73736	-0,00119	-0,00451	-0,0006
4-DESPC	2,817895	2,145694	0,037012	2,900758	4,137399	0,351767	0,174113	0,268596	0,060023
5-DGATE	1,69504	1,602858	0,595283	3,261703	6,114743	0,559966	0,078179	0,177665	0,023969
6-ESCOM	4,649392	4,649392	0,242704	0,019542	0,166106	0,029165	-0,12395	-0,12767	-6,34293
7-INDES	1,311312	1,066284	0,408381	2,56918	5,679398	0,725144	0,080068	0,291308	0,031165
8-KAREL	1,420396	0,809712	0,201893	0,940697	3,014265	0,650794	0,08801	0,252028	0,093558
9-KRONT	2,404384	2,318058	0,59812	0,607593	1,608389	0,246942	0,081865	0,10871	0,134737
10-LINK	14,82764	14,82149	11,57995	0,371485	2,361831	0,118289	0,233448	0,264766	0,628418
11-LOGO	1,724338	1,718368	0,594346	0,570163	2,328651	0,434309	0,120221	0,21252	0,210853
12-NETAŞ	3,20549	3,022277	0,395189	0,558594	1,134268	0,278809	-0,01064	-0,02435	-0,01906
13- PKART	2,282262	1,785909	0,724786	2,145603	6,814822	0,36799	0,065884	0,104245	0,030707

Aşağıda analizde kullanılacak oranların ağırlıkları hem uzman görüşleri alınarak hem de Entropi yöntemi ile hesaplanarak Tablo 2’de sunulmaktadır. Entropi Yöntemi özetle kriter ağırlığını hesaplamak için kullanılmaktadır (Tunca, vd., 2016:7-8).

$m$  alternatif ve  $n$  kriterli bir  $A = (a_{ij})$  karar matrisinin için Entropi yöntemiyle kriter ağırlıklarını belirlemek için kullanılan yönteminin adımları aşağıda verilmiştir.

1.Adım: Karar matrisi, kriterlerin fayda veya maliyet durumlarına göre sırasıyla

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}} \quad \text{veya} \quad x_{ij} = \frac{\min a_{ij}}{a_{ij}} \quad (i=1,2,\dots,m \text{ ve } j=1,2,\dots,n)$$

Eşitlikleri kullanılarak standartlaştırılır.

2.Adım:  $R = (r_{ij})$  normalize karar matrisinin her bir bileşeni

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}}$$

Formülü kullanılarak hesaplanır.

3.Adım:  $E = (e_j)$  Entropi vektörünün her bir bileşeni,  $m$  adet alternatif için  $h = 1/\ln m$  olmak üzere

$$e_j = -h \sum_{i=1}^m r_{ij} \ln r_{ij}, \quad (j = 1, 2, \dots, n)$$

Biçiminde hesaplanır.

4.Adım:  $W = (w_j)$ , ağırlık vektörünün her bir bileşeni

$$w_j = \frac{1 - e_{ij}}{\sum_{i=1}^n (1 - e_{ij})}, \quad (j = 1, 2, \dots, n)$$

Formülü kullanılarak hesaplanır. Buna göre hesaplanan ağırlıklar Tablo 2 de verilmiştir.

**Tablo 2. Oranların Ağırlıkları**

	Cari Oran	Likidite Oranı	Nakit Oranı	Aktif Devir Hızı	Alacak Devir Hızı	Kaldıraç Oranı	Aktif Karlılık Oranı	Özsermaye Karlılık Oranı	Net Kar Marjı Oranı
Uzman Görüşlerine Göre Hesaplanan Ağırlıklar (%)	0,08	0,1	0,06	0,11	0,14	0,18	0,1	0,11	0,12
Entropi Yöntemiyle Hesaplanan Ağırlıklar (%)	0,074568	0,093616	0,316773	0,046442	0,041756	0,09749	0,091398	0,063766	0,174191

### 3.1. TOPSIS Yöntemi

Bir karar verme tekniği olan TOPSIS yöntemi ilk kez Yoon ve Hwang tarafından geliştirilmiştir ve ideal çözüme en yakın alternatifi bulma odaklı bir yaklaşımdır. (Ghasempour and

Salami, 2016: 56). TOPSIS yöntemi, teknoloji işletmelerinin finansal performanslarının değerlendirilmesinden, fabrika yeri seçimine kadar çok farklı alanlarda yaygın bir biçimde kullanıldığı görülmektedir (Bozdoğan, vd., 2016:482).

Bu yöntem aşağıdaki adımlar çerçevesinde gerçekleştirilir (Ghasempour and Salami, 2016: 56-57; Akyüz, vd. 2011: 77-80).

Adım 1: Karar matrisinin oluşturulması, matrisin yapısı aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$A = (a_{ij}) = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{pmatrix}$$

Adım 2: Normalize karar matrisinin oluşturulması, aşağıdaki formül kullanılarak bulunur.

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}}$$

Adım 3. Ağırlıklı normalize karar matrisi oluşturulur.

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1, C = (c_{ij}) = \begin{pmatrix} w_1 b_{11} & w_2 b_{12} & \dots & w_n b_{1n} \\ w_1 b_{21} & w_2 b_{22} & \dots & w_n b_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ w_1 b_{m1} & w_2 b_{m2} & \dots & w_n b_{mn} \end{pmatrix}$$

Adım 4. Pozitif  $C^+$  ve negatif  $C^-$  ideal çözüm belirlenir.

$$C^+ = (c_1^+, c_2^+, \dots, c_n^+) = \left( \left( \max_i c_{ij} \mid j \in I \right), \left( \min_i c_{ij} \mid j \in J \right) \right)$$

$$C^- = (c_1^-, c_2^-, \dots, c_n^-) = \left( \left( \min_i c_{ij} \mid j \in I \right), \left( \max_i c_{ij} \mid j \in J \right) \right)$$

Adım 5. Pozitif İdeal  $d_i^+$  ve negatif ideal  $d_i^-$  noktalara olan yakınlık değerlerinin hesaplanması.

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (c_{ij} - c_j^+)^2} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (c_{ij} - c_j^-)^2} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

Adım 6. Aşağıdaki formülle ideal çözüme göre yakınlığın hesaplanması

$$e_i^+ = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

Adım 7. Başarı sırasının belirlenmesi.

Aşağıda işletmelerin her bir yıl için hesaplanan yakınlık değerleri Tablo 3’de sunulmaktadır.

**Tablo 3. 2014-2018 Yılları Yakınlık Değerleri**

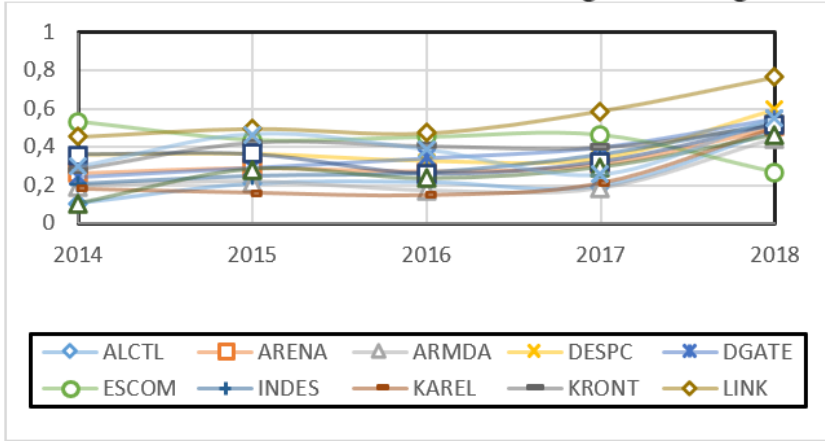
İşletmeler	2014	2015	2016	2017	2018
ALCTL	0,109578	0,210666	0,218269	0,19806	0,48406
ARENA	0,264375	0,292214	0,273893	0,311187	0,502494
ARMDA	0,198101	0,219542	0,172444	0,184167	0,444889
DESPC	0,358179	0,362232	0,325388	0,338727	0,591204
DGATE	0,242155	0,290797	0,340446	0,396862	0,545965
ESCOM	0,529902	0,436473	0,451032	0,461695	0,272106
İNDES	0,206311	0,248016	0,265757	0,361099	0,528849
KAREL	0,181907	0,161171	0,148843	0,211217	0,497332
KRONT	0,284151	0,423497	0,40535	0,398043	0,514183
LINK	0,452712	0,495429	0,471595	0,58845	0,76652
LOGO	0,360768	0,361589	0,259124	0,322388	0,522273
NETAŞ	0,103426	0,28354	0,233872	0,293284	0,463418

PKART	0,296802	0,466425	0,38556	0,255783	0,551061
-------	----------	----------	---------	----------	----------

Yıllar içerisinde yakınlık değerleri en yüksek olan diğer işletmelere göre daha yüksek performans gösteren işletmeyi ifade etmektedir. Örneğin 2018 yılında en yüksek performansı LINK işletmesi 0.76652 değeri ile elde etmiştir. Bu aynı zamanda bütün yıllar içinde de en yüksek performans değeridir.

Aşağıda her bir işletmenin 5 yıl için hesaplanan yakınlık değerleri Grafik 1’de sunulmaktadır.

**Grafik 1. 2014-2018 Yılları Yakınlık Değerleri Grafiği**



Aşağıda Tablo 4’de Uzman görüşlerine ve Entropi yöntemine göre hesaplanan ağırlıklara göre 5 yıllık ortalama yakınlık değerleri ve bu değerlere göre bulunan başarı sıraları sunulmaktadır.

**Tablo 4. Uzman Görüşlerine ve Entropi Yöntemine Göre Başarı Sıraları**

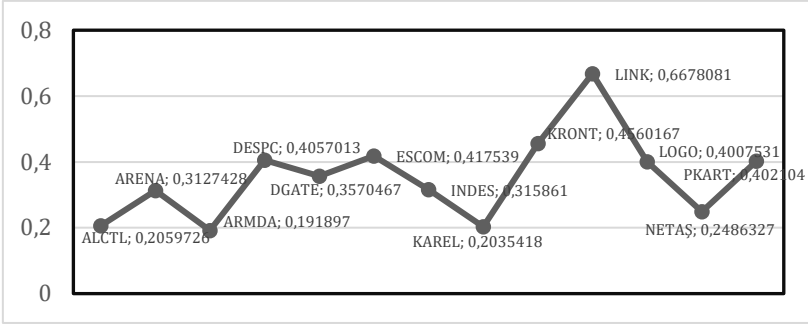
Uzman Görüşlerine Göre			Entropi Yöntemine Göre		
İşletmeler	Yakınlık Değerleri	Başarı sırası	İşletmeler	Yakınlık Değerleri	Başarı sırası
<b>LINK</b>	0,667808	1	<b>LINK</b>	0,901741	1
<b>KRONT</b>	0,456017	2	<b>KRONT</b>	0,256081	2
<b>ESCOM</b>	0,417539	3	<b>ESCOM</b>	0,25118	3
<b>DESPC</b>	0,405701	4	<b>LOGO</b>	0,222841	4
<b>PKART</b>	0,402104	5	<b>PKART</b>	0,158073	5

<b>LOGO</b>	0,400753	6	<b>DESPC</b>	0,13941	6
<b>DGATE</b>	0,357047	7	<b>DGATE</b>	0,108057	7
<b>INDES</b>	0,315861	8	<b>INDES</b>	0,097861	8
<b>ARENA</b>	0,312743	9	<b>NETAŞ</b>	0,09439	9
<b>NETAŞ</b>	0,248633	10	<b>ARENA</b>	0,08797	10
<b>ALCTL</b>	0,205973	11	<b>ALCTL</b>	0,083547	11
<b>KAREL</b>	0,203542	12	<b>KAREL</b>	0,074076	12
<b>ARMDA</b>	0,191897	13	<b>ARMDA</b>	0,04883	13

Tablo 4'e bakıldığında her iki duruma (Uzman görüşleri ve Entropi yöntemi) göre en yüksek performansı LINK işletmesi göstermiştir. TOPSIS Yönteminde; Uzman görüşlerine ve Entropi yöntemine göre hesaplanan ağırlıklarla bulunan başarı sıralamalarında genel olarak çoğunlukla işletmelerin aynı başarı sıralarında oldukları görülmektedir. Sonuç olarak her iki durumda da en iyi performansı gösteren ilk üç işletme sırasıyla; LINK, KRONT, ESCOM ve son üç ALCTL, KAREL, ARMDA aynı sıraları almışlardır. Farklılık iki noktada ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki; Uzman görüşlerine göre 4. Sırada olan DESPC, 6. Sırada olan LOGO, Entropi yönteminde yer değiştirerek 4. Sırada LOGO, 6. Sırada DESPC yer almıştır. İkinci farklı sıralama ise; Uzman görüşlerine göre 9. Sırada olan ARENA, 10. Sırada olan NETAŞ, Entropi yönteminde yer değiştirerek 9. Sırada NETAŞ, 10. Sırada ARENA yer almıştır. Bu farklılıklarda genel içerisinde önemli bir yer değiştirme olarak düşünülemez. Dolayısıyla TOPSIS Yönteminde başarı sıralaması olarak benzer sonuçlar elde edilmiştir şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca bu durum aşağıda Grafik 2 ve Grafik 3'de de görülmektedir.

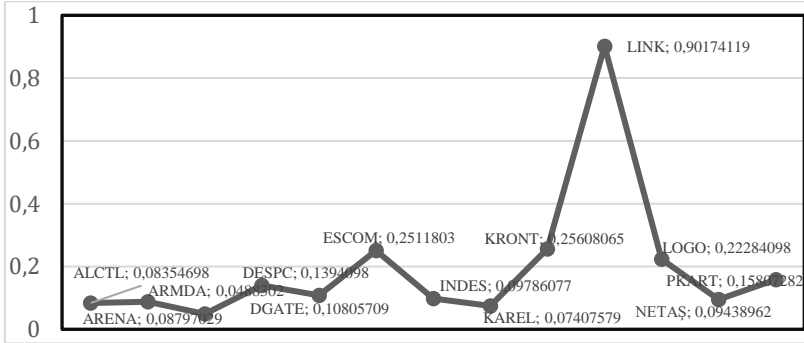
Aşağıda Grafik 2'de Uzman görüşlerine göre hesaplanan ağırlıklara göre 5 yıllık ortalama yakınlık değerleri grafiği sunulmaktadır.

**Grafik 2. Uzman Görüşlerine Göre 5 Yıllık Yakınlık Değerleri  
Grafığı**



Aşağıda Grafik 3’de Entropi yöntemine göre hesaplanan ağırlıklara göre 5 yıllık ortalama yakınlık değerleri grafığı sunulmaktadır.

**Grafik 3. Entropi Yöntemine göre 5 Yıllık Yakınlık Değerleri  
Grafığı**



### 3.2. ELECTRE Yöntemi

ELECTRE yöntemi, çok kriterli karar verme yöntemleri arasında yer almaktadır. Bu yöntem ilk kez Bernard Roy tarafından 1965 yılında bir konferansta sunulmuş ve Bernard Roy’un 1968 yılında bu konu ile ilgili ilk yazısı yayınlanmıştır (Şahin, 2018: 155).



ELECTRE yönteminin temelini alternatifler arasındaki ikili üstünlük karşılaştırmaları oluşturmaktadır. Bu yöntem ile alternatifler arasında karar alıcılar, farklı kriteri, farklı ağırlıklarla ele alıp değerlendirebilmektedir. Ayrıca yöntemin uygulanmasında farklı kriterler ve farklı ağırlıklar kullanılması farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. ELECTRE yöntemin uygulanma adımları aşağıda sunulmaktadır. (Rogers vd.: 2000; Figueira vd., 2013: 61-85; Şahin, 2018: 155-176; Alinezhad ve Khalili, 2019:167-181).

ELECTRE Yönteminin ilk üç adımı TOPSİS yöntemiyle aynıdır. Bu yüzden 4. Adımdan başlayarak kısaca aşağıda verilmiştir.

#### Adım 4: Uyum ve Uyumsuzluk Setlerinin Belirlenmesi

Bu adımda alternatiflerin birbiriyle her bir kriterde aldığı puanların büyüklüğü bakımından kıyaslanması ile uyum ve uyumsuzluk setleri oluşturulur. Fayda için daha büyük olan değerler uyum setinde yer alacağından.

$$UY_{kl} = \{j, c_{kj} \geq c_{lj}\}$$

Formülü; maliyet için ise daha küçük olan değerler uyum setinde olması gerekeceğinden

$$UY_{kl} = \{j, c_{kj} \leq c_{lj}\}$$

Formülü kullanılır.

#### Adım 5: Uyum ve Uyumsuzluk Matrislerinin Oluşturulması

Bu adımda uyum ve uyumsuzluk setleri kullanılarak ile gösterilen uyum matrisi ve ile gösterilen uyumsuzluk matrisi oluşturulmalıdır.

$$D = \begin{pmatrix} - & d_{12} & \dots & d_{1m} \\ d_{21} & - & \dots & d_{2m} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ d_{m1} & d_{m2} & \dots & - \end{pmatrix}$$

Biçimindeki uyum matrisini herhangi bir bileşeni

$$d_{kl} = \sum_{j \in UY_{kl}} w_j$$

Formülü kullanılarak hesaplanır.

$$E = (e_{kl}) = \begin{pmatrix} - & e_{12} & \dots & e_{1m} \\ e_{21} & - & \dots & e_{2m} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ e_{m1} & e_{m2} & \dots & - \end{pmatrix}$$

Uyumsuzluk matrisinin herhangi bir bileşeni ise

$$e_{kl} = \frac{\max_{j \in UZ_{kl}} |c_{kj} - c_{lj}|}{\max_{j \in J} |c_{kj} - c_{lj}|}$$

Uyum eşik değeri  $\underline{d}$  ve uyumsuzluk eşik değeri  $\underline{e}$  aşağıda verilen formüller yardımıyla hesaplanır.

$$\underline{d} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{k=1}^m \sum_{l=1}^m d_{kl} \quad (11)$$

$$\underline{e} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{k=1}^m \sum_{l=1}^m e_{kl} \quad (12)$$

Bu adımda,  $H = (h_{kl})$  toplam baskınlık matrisi  $m \times m$  boyutlu olup  $F$  uyum üstünlük ve  $G$  uyumsuzluk üstünlük matrislerinin noktasal olarak çarpılmasından oluşur.

Adım 8: Net Uyum ve Net Uyumsuzluk Değerlerinin Hesaplanması

ELECTRE yöntemi kullanılarak ikili karşılaştırmalar yapılabileceği gibi alternatiflerin sıralanması işlemi de gerçekleştirilebilir. Bunun için uyum ve uyumsuzluk matrisleri kullanılarak her bir alternatif için net uyum üstünlük ve net uyumsuzluk üstünlük değerleri hesaplanır. Net uyum üstünlük değerleri büyükten küçüğe net uyumsuzluk üstünlük değerleri ise küçükten büyüğe doğru sıralanarak alternatifler için iki farklı sıralama elde edilir. Bu sıralamaların ortalamaları alınarak nihai sıralama elde edilebilir.

Aşağıda Tablo 5’de ELECTRE yönteminde uzmanlara göre hesaplanan ağırlıklara göre 5 yıllık net uyum/uyumsuzluk üstünlük matrisleri ve elde edilen ortalama sıra değerleri sunulmaktadır.

**Tablo 5. Uzman Görüşlerine Göre Ortalama Sıra Değerleri**

İşletmeler	Net Uyum Üstünlük	Net Uyumsuzluk Üstünlük	Uyum Sıra	Uyumsuzluk Sıra	Ortalama Sıra
ALCTL	-1,08	7,0334161	8	13	11
ARENA	-2,82	0,6316667	12	8	9,5
ARMDA	-4,28	7,0168978	13	12	13
DESPC	2,84	-4,6393848	4	2	3
DGATE	0,08	-1,476793	6	7	7
ESCOM	-0,54	-2,6855411	7	5	6
INDES	-1,96	2,1689771	9	9	8
KAREL	-2,46	6,7816791	11	11	12
KRONT	3,12	-4,4116508	3	4	4
LINK	4,52	-7,6200174	1	1	1
LOGO	1,16	-2,5928249	5	6	5
NETAŞ	-2,24	4,4133507	10	10	9,5
PKART	3,66	-4,6197754	2	3	2

ELECTRE yöntemiyle uzmanlara göre hesaplanan ağırlıklara göre en iyi performansı gösteren işletme LINK olmaktadır. Bu yöntemin bir özelliği olarak bulunan buçuklu değerler, örneğin burada hesaplanan 9.5 ortalama sıra değeri, o işletmenin ne 9.sırada, ne de 10. sırada olduğunu ifade etmektedir. Buna göre; ARENA ve NETAŞ işletmeleri aynı 9.5 sıra değerini almakta bu da birbirlerine göre bir üstünlüğün bulmadığını göstermektedir.

Aşağıda Entropi yöntemiyle hesaplanan ağırlıklara göre 5 yıllık net uyum/uyumsuzluk üstünlük matrisleri ve ortalama sıra sunulmaktadır.

**Tablo 6. Entropi Yöntemine Göre Ortalama Sıra Değerleri**

İşletme	Net Uyum Üstünlük	Net Uyumsuzluk Üstünlük	Uyum Sıra	Uyumsuzluk Sıra	Ortalama Sıra
ALCTL	0,4474074	5,788138	5	11	8,5
ARENA	-5,5929387	3,946671	13	9	12
ARMDA	-5,190804	9,437907	12	13	13
DESPC	-1,1075634	-1,647088	7	6	5
DGATE	-2,2637804	1,59236	9	7	8,5
ESCOM	-2,2876685	-5,190679	10	4	6,5
INDES	-4,9829051	4,157216	11	10	11
KAREL	-1,4573861	5,826428	8	12	10
KRONT	5,0851246	-7,944167	2	2	2
LINK	8,4596331	-11,509567	1	1	1
LOGO	3,824693	-5,975612	4	3	3
NETAŞ	0,4188383	3,935948	6	8	6,5
PKART	4,6473498	-2,417553	3	5	4

Aşağıda, Uzman görüşlerine ve Entropi yöntemine göre başarı sıralaması karşılaştırması Tablo 7'de sunulmaktadır.

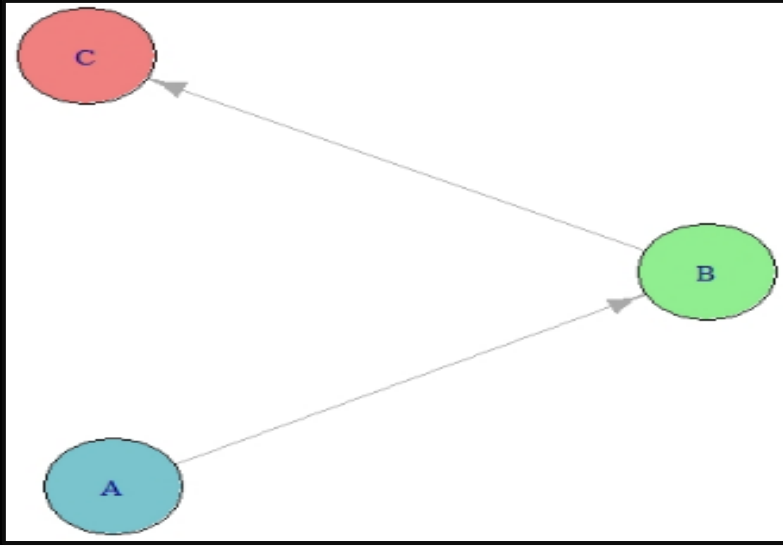
**Tablo 7. Uzmanlara ve Entropi yöntemine göre başarı sıralaması karşılaştırması**

Uzman görüşlerine göre		Entropi yöntemine göre	
İşletmeler	Başarı Sırası	İşletmeler	Başarı Sırası
<b>LINK</b>	1	<b>LINK</b>	1
<b>PKART</b>	2	<b>KRONT</b>	2
<b>DESPC</b>	3	<b>LOGO</b>	3
<b>KRONT</b>	4	<b>PKART</b>	4
<b>LOGO</b>	5	<b>DESPC</b>	5
<b>ESCOM</b>	6	<b>ESCOM</b>	6,5
<b>DGATE</b>	7	<b>NETAŞ</b>	6,5
<b>INDES</b>	8	<b>DGATE</b>	8,5
<b>ARENA</b>	9,5	<b>ALCTL</b>	8,5
<b>NETAŞ</b>	9,5	<b>KAREL</b>	10
<b>ALCTL</b>	11	<b>INDES</b>	11
<b>KAREL</b>	12	<b>ARENA</b>	12
<b>ARMDA</b>	13	<b>ARMDA</b>	13

ELECTRE Yönteminde; Uzman görüşlerine ve Entropi yöntemine göre hesaplanan ağırlıklarla bulunan başarı sıralamalarında en iyi performansı gösteren LINK ve en son sırada yer alan ARMDA dışında aynı sıra değerini alan ESCOM bulunmaktadır. ESCOM işletmesi de Uzman görüşlerine göre 6. Sırada, Entropi yöntemine göre ise 6.5 başarı sıra değerini NETAŞ işletmesi ile beraber almaktadır. Bu işletmeler dışında diğer işletmeler arasında ortalama sıra değerleri aynı çıkmamakla birlikte yakın sıra değerlerinin alındığı görülmektedir. En önemli farklılık INDES ve NETAŞ işletmelerinde görülmektedir. INDES, Uzman görüşlerine göre 8. Sırada iken Entropi yönteminde 11. Sıraya gerilemiş, NETAŞ ise Uzman görüşlerine göre 9.5 sıra iken Entropi yönteminde 6.5 sıra değerine yükselmiştir. Bu farklılıklar dışında işletmelerin yakın sıra değerleri aldıkları ifade edilebilir.

ELECTRE yönteminde toplam baskınlık matrisinin satır ve sütunları incelenerek alternatifler arasında üstünlükler alternatiflerin düğüm (node), üstünlüklerin ise ok (vertex) olarak kabul edildiği

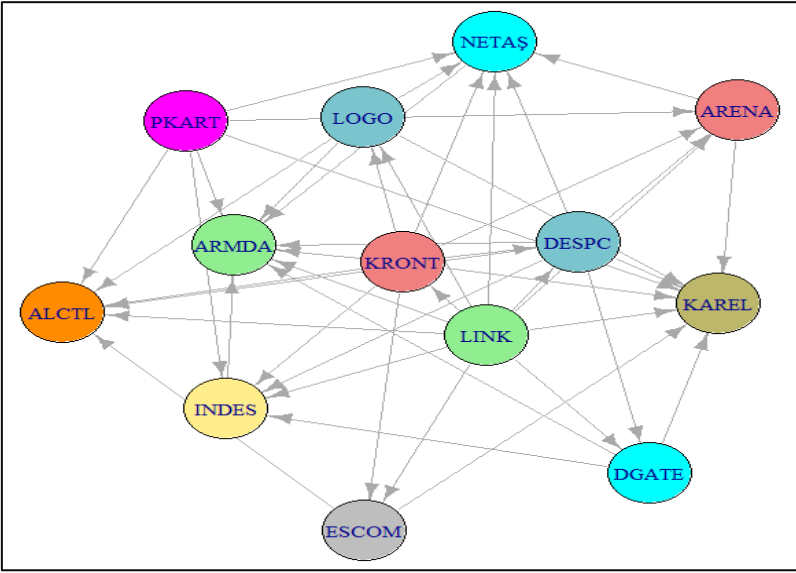
yönlü çizgeler (graf) yardımıyla gösterilir. Örneğin, aşağıda Çizge 1'deki gibi A, B ve C gibi üç alternatif arasında okların yönü ikili üstünlüğü göstermektedir.



**Çizge 1. İkili Üstünlük Gösterimi**

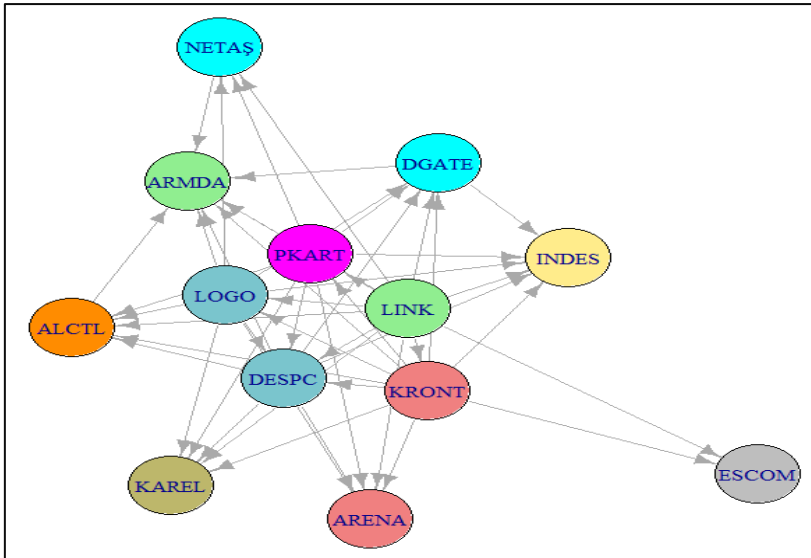
Buna göre üstünlük; okun çıktığı düğümün (A), girdiği düğüme (B) üstünlüğü şeklinde yorumlanır. Birbirleri arasında herhangi bir üstünlük bulunmayan düğümler arasında ise herhangi bir ok bulunmaz. Buna göre, “A’nın B’ye ve B’nin C’ye üstünlüğü varken, A ile C alternatifleri arasında bir üstünlük ilişkisi bulunmaz” biçiminde yorumlanır.

Aşağıda Çizge (graf) 2’de Uzmanlara göre hesaplanan ağırlıklara göre 5 yıllık toplam baskınlık ikili üstünlük grafiği ile sunulmaktadır.



Çizge 2. Uzmanlara Göre Toplam Baskınlık İkili Üstünlük

Aşağıda Çizge 3’de Entropi yöntemiyle hesaplanan ağırlıklara göre 5 yıllık toplam baskınlık grafiği sunulmaktadır.



Çizge 3. Entropi Yöntemine Göre Toplam Baskınlık İkili Üstünlük

İşletmelerin birbirleri ile üstünlük ilişkilerini değerlendirmek üzere ELECTRE yöntemiyle elde edilen ikili üstünlük çizgelerine (graf) bakıldığında; her iki durumda da en iyi performansı gösteren LINK işletmesine başka hiçbir işletmeden ok gelmediği ve son sırada bulunan ARMDA işletmesine toplamda en çok 8 ok(vertex) geldiği görülmektedir.

İkili üstünlük çizgeleri (graf) bir başka işletme açısından ele alınıp değerlendirilecek olursa; örneğin INDES işletmesinin uzman görüşlerine göre ikili üstünlük grafiğine bakıldığında ise 6 işletmeyle ikili üstünlük ilişkisi içerisinde bulunduğu; bunlardan LINK, PKART, DESPC, KRONT ve DGATE 'ten 5 ok'un INDES işletmesine girdiği, buna karşın sadece 1 ok(vertex)'un INDES işletmesinden çıkıp ARMDA İşletmesine girdiği görülmektedir. Başarı sıralama değerlerine bakıldığında; uzman görüşlerine göre 8. Sırada bulunan INDES işletmesinin sayılan bu 5 işletmeden daha düşük performans gösterdiği (LINK 1. Sırada, PKART 2. Sırada, DESPC 3. Sırada, KRONT 4. Sırada ve DGATE 7. Sırada) ve son sırada bulunan ARMDA işletmesinden daha yüksek performans gösterdiği görülmektedir.

Aynı şekilde Entropi yöntemine göre ikili üstünlük grafiğine bakıldığında, INDES işletmesinin 6 işletmeyle ikili üstünlük ilişkisi içerisinde bulunduğu; bunların 6'sından INDES işletmesine doğru ok(vertex)'ların gittiği dolayısıyla bu işletmelerden daha düşük performans gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu işletmeler uzman görüşlerine göre yukarıda sayılan aynı 5 işletme (LINK, PKART, DESPC, KRONT, DGATE) ve birde ayrıca eklenen LOGO 'dur. Entropi yönteminde INDES işletmesinden herhangi bir ok(vertex) çıkmamıştır dolayısıyla INDES işletmesinin herhangi bir işletmeden üstün olduğunu gösteren bir ilişkide bulunmadığı, bu durum uzman görüşlerine göre 8. Sıradan, Entropi yönteminde 11. Sıraya gerileyen INDES işletmesinin sıra değerlerinde geriye düşmesiyle de anlaşılmaktadır. Bu açıklama şekli tek tek her bir işletme için ayrı ayrı ele alınarak yapılabilir.



## SONUÇ

Bu çalışmada, BIST-Bilişim sektöründe faaliyet gösteren ve karşılaştırmalı olarak beş yıllık verilerine ulaşılabilen onüç işletmenin finansal performansları çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS ve ELECTRE yöntemleriyle analiz edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarında başarı sıraları açısından genel itibariyle her iki yöntemde çok büyük farklılıkların olmadığı benzer sonuçlara ulaşıldığı ifade edilebilir. Örneğin KAREL işletmesi, TOPSIS yönteminde her iki durumda da 12. sırada, ELECTRE yönteminde de uzman görüşlerine göre 12. sırada, Entropi yöntemine göre 10. Sırada yer almaktadır. ELECTRE yönteminde, TOPSIS yönteminde olduğu gibi başarı sıraları sunulmakla birlikte ELECTRE yönteminde daha anlamlı ve hassas olarak buçuklu değer alan işletmelerin aynı sıraları paylaşmakla birlikte birbirlerine üstünlüklerinin bulunmadığı, bu yöntemde ayrıca gösterilebilmiştir. Ayrıca ELECTRE yönteminde, TOPSIS yönteminden farklı olarak üstünlük çizgeleri (graf) aracılığıyla işletmelerin birbirlerine üstünlük ilişkileri sunulmaya çalışılmıştır. Bu sunum, özellikle her bir işletmenin kendi performansını karşılaştırma yaparak değerlendirilebilmesine önemli katkı sağlayabilmektedir.

Finansal performansın analizi, her işletmenin amaçlarını etkin, verimli ve ekonomik bir biçimde yerine getirmesinde önemli işlevler görmektedir. İşletmelerin, hem kendi performanslarını ölçmede, hem de sektör içerisindeki yerlerini değerlendirmelerinde alacakları taktiksel ve stratejik kararları etkileyen en önemli unsurlardan biri bilimsel temellerle yapılacak finansal performansın analizidir. Özellikle ülke ekonomilerine önemli düzeyde katma değer sağlayan ve ülke ekonomisi içerisinde diğer sektörlerle de ciddi katkısı ve etkisi olan bilişim sektöründeki işletmelerin finansal performanslarının sürekli ve farklı yöntemlerle analizi işletmelerin genel performansının gelişimine katkı sağlayacağı gibi ülke kaynaklarının rasyonel kullanılmasına da ayrıca önemli düzeyde katkı sağlayabilecektir.

Bu çalışmada kullanılan yöntemlerle farklı sektörlerdeki işletmelerin finansal performanslarının analizini konu alan çalışmalar yapılacağı gibi, farklı çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanılmasıyla da bilişim sektöründeki işlemlerin finansal performanslarının analizini konu alan çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. (2013). Mali Tablolar Analizi. Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Akyüz, Y., Bozdoğan, T. ve Hantekin, E. (2011). TOPSIS Yöntemiyle Finansal Performansın Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF. Dergisi, 13(1), 73-92.
- Alinezhad, A. and Khalili, J. (2019). New Methods and Applications in Multiple Attribute Decision Making (MADM), Springer International Publishing, 277.
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., and Fadzil, F. H. B. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. Asian Journal of Finance and Accounting, 6(1), 24-49.
- Altaş, D. ve Giray, S. (2005). Mali Başarısızlığın Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Belirlenmesi: Tekstil Sektörü Örneği. Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/2, 13-25.
- Aydın, İ. (2012). Bilişim Sektörü ve Türkiye'nin Sektördeki Potansiyeli, International Journal of New Trends in Arts, Sports and Science Education, 1(1), 181.
- Bektöre, S., Çömlekçi, F. ve Sözbilir, H. (1999). Mali Tablolar Analizi. Birlik Ofset, Eskişehir.
- Bozdoğan, T., Tayyar, N. ve Öner, Ş. (2016). Yeni Kamu Mali Yönetim Anlayışı Perspektifinde Türkiye'de Kamu Kurumları Mali Performanslarının AHP ve TOPSIS Yöntemleriyle Değerlendirilmesi, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 18 (2), 477-514.
- Çabuk, A. (2004). Mali Tablolar Analizi. 3. Basım. Bursa.
- Dumanoğlu, S. ve Ergül, N. (2010). İMKB'de İşlem Gören Teknoloji Şirketlerinin Mali Performans Ölçümü. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (48), 101-111.
- Figueira, J.R.- Greco, S., Roy, B. and Slowinski, R. (2013). ELECTRE Methods: Main Features and Recent Developments. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, (20), 61-85.

- Ghasempour, S. and Salami, M. (2016). Ranking Iranian Private Banks Based On The CAMELS Model Using The AHP Hybrid Approach and TOPSIS, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(4), 52-62.
- Gök-Kısa, A. C., Perçin, S. (2018). Bütünleşik Entropi Ağırlık-Vikor Yöntemi İle Bilişim Teknolojisi Sektöründe Performans Ölçümü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 1-13.
- Gücenme, Ü. (2003). Mali Tablolar Analizi. Genişletilmiş 2. Basım. Marmara Kitabevi Yayınları. Bursa.
- Günay, Z. (2017). Türk Telekom A.Ş.'nin Özelleşme Sonrası Finansal Performansının TOPSIS Yöntemi İle Değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13 (13), 390-399.
- Karapınar, A. ve Ayıkoğlu, Z. F. (2012). Uluslararası Finansal Raporlama Standartları İle Uyumlu Finansal Analiz. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Okka, O. (2018). Finansal Yönetim Teori ve Çözümlü Problemler. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Orçun, Ç. ve Eren, B. (2017). TOPSIS Yöntemi ile Finansal Performans Değerlendirmesi: XUTEK Üzerinde Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (75), 139-154.
- Örs, T., Takıl, D. ve Altın, M. (2015). Borsa İstanbul Teknoloji Endeksinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi. *Journal of Accounting, Finance and Auditing*. 1(1), 62-81.
- Özer, Ö. (2012). Mali Tablolar Analizi: Bir Hastane Örneği. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 6, 183-199.
- Rogers, M., Bruen, M. and Maystre, L.Y. (2000). ELECTRE and Decision Support: Methods and Applications in Engineering and Infrastructure Investment, Springer, New York.
- Sevim, Ş. (2008). Mali Tablolar Analizi, DPÜ. Yayını Nu: 27. Kütahya.
- Şaf, M.Y. (2015). Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörünün Makroekonomik Etkileri: Uluslararası Karşılaştırma ve Türkiye Değerlendirmesi, Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığı, Uzmanlık Tezi, TC: Kalkınma Bakanlığı Yayını Nu: 2918.
- Şahin, S. (2018). İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler İçin Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri-ELECTRE, Edit: Yıldırım, F. B. ve Önder, E., Dora Yayınları, Bursa.

- Tayyar, N., Akcanlı, F., Genç, E. ve Erem, I. (2014). BİST'e Kayıtlı Bilişim ve Teknoloji Alanında Faaliyet Gösteren İşletmelerin Finansal Performanslarının Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve Gri İlişkisel Analiz (GİA) Yöntemiyle Değerlendirilmesi. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (61), 19-40.
- Tektüfekçi, F. (2010). İMKB'ye Kayıtlı Halka Açık Teknoloji Şirketlerinde Finansal Etkinliğin Veri Zarflama Analizi İle Değerlendirilmesi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 69-77.
- Tunca, M., Ömürbek, N., CÖMERT, H.G. ve AKSOY, E. (2016). OPEC Ülkelerinin Performanslarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden Entropi ve MAUT ile Değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(14), 1-12.
- TÜBİSAD, Bilim Sanayicileri Derneği, (2019). Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2019 Pazar Verileri, Deloitte, 9-19.
- Türkmen, S. ve Çağıl, G. (2012). İMKB'ye Kote Bilişim Sektörü Şirketlerinin Finansal Performanslarının TOPSIS Yöntemi İle Değerlendirilmesi. Maliye ve Finans Yazıları, 1 (95), 59-78.
- Urfalıoğlu, F. ve Genç, T. (2015). Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Türkiye'nin Ekonomik Performansının Avrupa Birliği Üye Ülkeleri İle Karşılaştırılması. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 35 (2), 329-360.
- Yenisu, E. (2019). Finansal Tabloların Oran Analizi İle İncelenmesi: Adese Örneği. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ASED).3(1). 33.
- Yükçü, S. ve Atağan, G.(2010).TOPSIS Yöntemine Göre Performans Değerleme, MUFAD,(45),28-35.

[www.kap.org](http://www.kap.org)

[www.tdk.org](http://www.tdk.org)

## BÖLÜM 4

### GİRİŞİMCİLİK, DİJİTALLEŞME VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

**Doç. Dr. Erdal ŞEN**

İstanbul Aydın Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Orcid: 0000-0003-1179-7214

sen@senizm.com, erdals@aydin.edu.tr

**Nour El Hoda TARABAH**

İstanbul Aydın Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Orcid: 0000-0001-7864-2394

tarabahnourelhoda@gmail.com

### ÖZET

Değişimin çok hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştiği günümüz dijital dünyasında, tüm iş alanları daha çağdaş ve çevik biçimlere dönüştürülmekte ve yeniden şekillendirilmektedir. Böylece, son on yılda, geleneksel olarak bilinen ve ilişkili tüm riskleri ele alarak bir iş girişimini geliştirme, organize etme ve yönetme sürecini sürdürme kapasitesi ve isteği olarak tanımlanan “Girişimcilik”, incelendiği, uygulandığı ve öğretildiği şekilde büyük bir dönüşüme tanıklık etmiştir. Çeşitli dijital teknoloji türlerinden yararlanarak iş faaliyetlerini etkinleştirme, geliştirme ve dönüştürme süreci olan “Dijitalleşme”, geniş fayda yelpazesi ile günümüz ortamlarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, girişimcilik birden fazla riskle ilişkilendirildiğinden, dijitalleşme bu riskleri en aza indirmek ve girişimci örgütlerin sürekliliğini sağlamak için

çözümler sunabilir. Her türlü işletme hızla değişen, belirsiz ve karmaşık piyasa ve çevreden kaynaklanan zorluklara maruz kaldığı için, girişimci kuruluşların bu tür zorluklara cevap verebilme yeteneği, stratejileri ve girişimlerini oluşturan “Örgütsel Çeviklik” yapısına ve özelliklerine sahip olmaları önem arz etmektedir. Bu çalışma girişimcilik, dijitalleşme ve örgütsel çevikliğin kuramsal temelini inceleyen kavramsal bir incelemedir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Dijitalleşme ve Örgütsel Çeviklik

## **ENTREPRENEURSHIP, DIGITALIZATION AND ORGANIZATIONAL AGILITY**

### **ABSTRACT**

In today’s digital world, where change takes place much more rapidly and effectively, all areas of business are being transformed and reshaped into more contemporary and agile forms. Thus, in the recent decade, “Entrepreneurship” traditionally known and defined as the capacity and willingness to hold the process of developing, organizing, and managing a business venture together with handling all the associated risks, has witnessed a major transformation in the way it has been studied, practiced and taught. “Digitalization” which is the process of enabling, improving, and transforming business activities by leveraging various types of digital technologies, is being extensively utilized in all today’s settings due to its wide range of benefits. In this context, as entrepreneurship is associated with multiple risks, digitalization can provide the solutions to minimize those risks and ensure the continuity of entrepreneurial organizations. As all kind of businesses are exposed to challenges caused by rapidly changed, uncertain and complex market and environment, thus, it is important for entrepreneurial organizations to possess “Organizational Agility” which sets up the ability, strategies and initiatives to respond to such challenges. This study is a conceptual review that examines the theoretical basis of entrepreneurship, digitalization and organizational agility.

**Keywords:** Entrepreneurship, Digitalization, Organizational Agility

## GİRİŞ

Dijitalleşme, şirketlerin faaliyet gösterdiği çevreyi değiştiren ve strateji, bilgi teknolojisi, iş modelleri, ürün ve hizmetler, iç ve dış süreçler ve organizasyonel kültür gibi unsurlar da dahil olmak üzere işletmelerin birçok yönünü etkileyen bir olgudur (Parviainen ve ark. 2017). Şirketlerin faaliyetlerinin, süreçlerinin ve yetkinliklerinin hızlanması ve derin dönüşümü gibi sürekli dijital dönüşüm (Bohnsack ve ark., 2018; Pesch ve ark., 2018), girişimcilik fırsatlarından ve değişikliklerinden yararlanmak için önemlidir ve girişimciliğe yeni gelişmeler getirir (Kraus ve ark., 2019). Bu nedenle, dijitalleşmenin yol açtığı birçok gelişme ve sonuç nedeniyle, girişimcilerin bu olgunun ilişkili bağlantılarından ve sonuçlarından haberdar olması önemlidir (Kraus ve ark.2018; Ferreira ve ark.2017). Dahası, girişimcilerin pazarlarında kendilerini etkili bir şekilde rekabet edebilmek, ilerletmek ve farklılaştırmak için fikirleri yeni/geliştirilmiş ürünlere, süreçlere veya hizmetlere dönüştürerek yenilik yapması gerekmektedir ve dijitalleşme yoluyla girişimci faaliyet için verilen birçok fırsattan yararlanabilirler, böylece girişimcilerin sürdürülebilir yeniliklere hazırlanmaları için bu fırsatların farkında olmaları gerekir (Kraus ve ark., 2015). Günümüz dünyasında kurumlar, iç ve dış değişimlere maruz kalan ve dinamizm ve rekabet gücü ile karakterize edilen bir ortamda faaliyet göstermeye zorlanmaktadır (Arteta ve Giachetti, 2004) ve kısa ve uzun vadede iş hayatını ve toplumu değiştiren merkezi trendlerden biri olan dijitalleşme gibi, değişim de organizasyonların karşı karşıya olduğu en hayati zorluk haline gelmiştir (De Michelis ve ark., 2001) (Ailisto ve ark., 2016). Böylece, kuruluşların çevresel değişiklikleri tespit etmelerini ve doğru tepki verebilmelerini sağlayan mekanizmaları bilmesi önem kazanmaktadır. Bu bilgiler, ortaya çıkan fırsatlardan ve yeni rekabet avantajlarının kaynaklarından yararlanılmasını sağlayarak daha fazla kurumsal başarıya yol açabilir (Felipe ve ark., 2016). Bu, çevresel değişimleri algılama ve bunlara etkin ve verimli bir şekilde yanıt verme yeteneği sunarak (Ashra ve ark., 2005) ve sürdürülebilir rekabet avantajlarına ulaşmak için temel dinamik yeteneklerle (Sambamurthy ve ark. 2003) organizasyonların son derece dinamik ortamlarda hayatta

kalmasını sağlayan örgütsel çeviklik ile elde edilebilir (Nijssen ve Paauwe, 2012).

Değişim esas olarak günümüz dünyasında dijitalleşme ile algılanabildiğinden, süreçleri, yapıları ve girişimciliği doğrudan dönüştüren ve aynı zamanda organizasyonları yüksek rekabetçi pazarda faaliyet göstermelerini sağlamak için çevik müdahale stratejileri geliştirmeye zorlayan bir kavram olmakla beraber, Girişimcilik, Dijitalleşme ve Örgütsel Çeviklik terimleri de önem kazanmaktadır. Bu sebepten, bu çalışma kavramsal çerçevenin ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin bir özetini tanımlamakta ve sunmaktadır.

## **1. GİRİŞİMCİLİK**

20. yüzyılın başlarında, çok sayıda tarihsel sosyolog ve tarihçinin ekonomik değişim sürecinde girişimcilerin gündemini ve zihniyetini incelemeye çalıştıkları Girişimcilik üzerine tarihsel araştırmalar ortaya çıkmaya başlamıştır (Jones ve Wadhwani, 2007). Bu konuda girişimcilik tarafından geliştirilen disiplin son yıllarda önem kazanmaktadır, bununla birlikte, girişimciliği tam olarak neyin içerdiğine dair hala bir anlaşma yoktur (Rauch ve ark., 2009) ve girişimciliğin uygun tanımıyla ilgili çok fazla kafa karışıklığı vardır, bazıları bu terimi tüm yeni işletmelerden, diğerleri, tüm küçük işletmelerden söz ederken kullanabilir (Acs ve ark., 2001). Girişimciliğin fikir birliği ile oluşturulmuş geniş bir tanımı şöyledir: “yeni faaliyetlerin ve kurumsallaşmanın ortaya çıktığı süreç” (Davidsson, 2003; Gartner, 1988; McMullen ve Dimov, 2013; Shane ve Venkataraman, 2000; Wiklund ve ark., 2011). Bir başka geniş bir tanım ise Hirsrich ve Peters (2002) tarafından geliştirilmiştir, bu tanımda, girişimcilik, ilişkili sosyal, psikolojik ve finansal riski göz önünde bulundurarak çaba ve zaman ayırarak ve sonuç olarak elde edilen parasal sonuçları, kişisel memnuniyeti ve bağımsızlığı olarak yeni ve değerli bir şey yaratma sürecidir. Ancak, daha dar bir tanım olarak “fırsatların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kullanılması” söylenebilir; bu sebepten, girişimcilik alanı için kavramsal bir çerçeve oluşturmanın önündeki en büyük engel kelimenin tanımı



olabilir (Shane ve Venkataraman, 2000). Söz konusu tanıma göre, girişimcilik araştırması bazı bireylerin iş fırsatlarını neden, ne zaman ve nasıl keşfettiklerini ve en iyi şekilde yararlandıklarını anlama üzerinde durmuştur (Baum ve ark., 2007). Girişimci bağlamda fırsat, bireyler, üretim maliyetlerinden daha yüksek bir fiyatla, başkibir deyişle, kâr üretme amacıyla piyasaya yeni ürünler, hizmetler, organizasyonel yöntemler veya materyaller sunabildiklerinde var olan bir kavramdır (Shane, 2000; Casson, 2003). “Girişimci” terimi sık sık yeni bir iş kuran tek bir bireyle ilişkilendirilmiş olsa da, durum her zaman böyle değildir. Genel olarak girişimci, temel olarak yenilikçi davranışlar ve iş dünyasında stratejik yönetim uygulamalarına katılma istekliliği ile karakterize edilerek, (Gartner, 1988) fırsatların tanımlanmasını, değerlendirilmesini ve kullanılmasını içeren girişimci becerilere sahip bireydir (Certo ve Certo, 2012). Girişimci iş fırsatları, piyasada bir girişimciliğin normal iş fırsatından nasıl farklı olduğu sorusunu gündeme getiren bir çeşit özgünlüğü göstermektedir (Costa ve ark., 2013). Bu bağlamda Baron (2006) girişimci iş fırsatlarının üç temel özellikten oluştuğunu ifade eder ve bunları şu şekilde belirler: (1) kâr sağlama derecesi olarak adlandırılabilir potansiyel ekonomik değer, (2) yeni bir hizmetin/ürünün toplum tarafından yasal ve ahlaki olarak kabul edilmesi ve (3) henüz gerçekleşmemiş hizmetler, ürünler veya teknoloji gibi yenilikler anlamına gelen algılanan istenilebilirlik.

## **2. DİJİTALLEŞME**

Bugünün dünyasında, iki önemli eğilim kuruluşların dikkatini çekmektedir: küreselleşmenin sürekli eğiliminin iş dünyasının karmaşıklığını önemli ölçüde artırdığı küreselleşme ve dijitalleşme (Höfelfeld, 2017) ve ürün ve hizmetlerde sınır ötesi ticaret, yatırım akışı, bireyler, bilgi ve önemli ölçüde teknolojiyle sonuçlanan, dünya kültürlerinin, nüfuslarının ve ekonomilerinin birbirine bağımlılığı (Kolb, 2008). Böylece değişim çok daha hızlı gerçekleşmekte ve her alanda ve her türlü sektörde iş dünyası postmodern devrimi tarafından dönüştürülmektedir (Akkaya, 2019). Değişim çoğunlukla çağımızda yaygın olarak “dijitalleşme” olarak

görülebilir (Şen, 2020) ve bu geniş çapta dijital teknolojilerin bir işletme, ülke veya endüstri tarafından benimsenmesi ve artan kullanımı olarak tanımlanabilir (OED, 2014). Dijitalleşme, çağdaş çağın özellikleri kapsamında da tanımlanmıştır (Brennen ve Kreiss, 2016), örneğin Castells'e (2010) göre “yeni ekonomi, toplum ve kültür” dür. Ayrıca, bağlama bağlı olarak birden fazla farklı şeyle ilişki kurmak için sıklıkla belirsiz bir terim olarak kullanılır, bununla birlikte, bu yazıda dijitalleşme, kurumsal performansın iyileştirilmesi amacıyla dijital varlıkların ticari faaliyetlerde kullanılmasını ifade etmektedir (Kuusisto, 2017). Kuruluşların ve iş modellerinin kapsamlı dijitalleşmesi, bugünün küresel ekonomisini yeniden şekillendiren en güçlü trendlerden biri haline geldi. Daha yüksek genel kurumsal performansa ulaşma, rekabetçi avantajlar geliştirme ve dijital teknolojilerin kullanımı yoluyla büyüme ve hayatta kalmayı sağlama gibi güçlü varsayımlar nedeniyle (Peppard, 2016). Akabinde, dijitalleşmenin önemli etkileri, dijital liderlerin rakiplerinden daha iyi performans gösterdiği birden fazla sektörde zaten görülmektedir (Westerman ve ark., 2012; Dünya Ekonomik Forumu, 2016). Ayrıca, dijital teknolojilerin küresel olarak benimsenmesi, işletmelerin sınır ötesi çalışma ve yürütme biçiminde değişiklikler uygulamak için iletişimi ve bireyler arasındaki katılımı değiştirmenin ötesine geçmektedir. Önemli ölçüde, operasyonel verimliliğin artması ve satış, pazarlama ve bilgi toplama maliyetinin azalması ile sonuçlanır. Bu bağlamda, dijital küreselleşmenin kuruluşların iş modellerini daha çağdaş modellere dönüştürmeye ve ürünlerini, varlıklarını, iş yapılarını ve rakiplerini yeniden düşünmeye zorladığı kavramsallaştırılabilir (Schilirò, 2020). Ayrıca, çağdaş pazar, yüksek kalitede ve nispeten düşük fiyatlarla mal / hizmetlerin geniş bir çeşitlendirilmesini talep ettiğinden ve modern endüstri sistemleri çoğunlukla yüksek düzeyde karmaşık olmasıyla beraber yüksek verimlilik potansiyeline sahip olduğundan, bu nedenle endüstri 4.0'ın (Akıllı Fabrika) bir bölümünü güvence altına almak için işletmelerin dijitalleşme ve akıllı çözümler kullanarak modellerini dönüştürmeleri gerekmektedir (Hajrizi, 2016).

### 3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Örgütsel çeviklik, kurumları, dayatılan değişiklikleri tam olarak kullanan ve onlardan faydalanan yenilikçi ve hızlı yanıtlar yoluyla uyarlanabilir stratejiler geliştirmelerini sağlayan (Chamanifard ve ark., 2015), diğer bir deyişle değişimi büyüme ve başarı amacıyla fırsata dönüştüren (Goldman ve ark. 1995; Van Oosterhout ve ark. 2006; Zhang ve Sharifi 2000) bir örgütün hızlı, belirsiz ve amansız değişikliklerle etkin bir şekilde başa çıkma ve sürekli ve öngörülemeyen değişen fırsatlarla karakterize edilen rekabet ortamında hayatta kalma becerisini içeren nispeten yeni bir paradigmadır. (Sharifi ve Zhang, 2001; Dove 2001; Goldman ve ark., 1995). Çeviklik, yirmi yıldan beri geliştirilmiş ve tanıtılmış ve de rekabetçi ortamdaki değişen ihtiyaçlara ve mevcut fırsatlarla başarıya ulaşmaya yönelik bilinçli ve kapsamlı bir yanıt olarak kabul edilmektedir (Chamanifard ve ark., 2015). Çevikliğe sahip kuruluşların hızlı bir yanıtı, geniş kaynakları ve çevresel koşullara kolay adapte olduğu düşünülmektedir (Mathiassen ve Pries-Heje, 2006). Bununla birlikte, çabukluk, pazar dinamiklerine, müşteri taleplerine ve teknoloji alternatiflerinin yükselişine tepki verme hızını ifade eder ve kaynaklar, bir iş yürütmenin temelini sağlayan ve teknoloji, insanlar, süreçler ve bilgi de dahil olmak üzere bir değişim yaratan kuruluş içindeki hem somut hem de somut olmayan yeterlilikleri ifade eder (Haeckel, 1999). Ancak, uyarlanabilirlik kurumun tehditlerde, değişen taleplerde veya öğrenmeyi gerektiren fırsatların yanı sıra daha büyük maliyetler olmadan yeniden yapılandırılabilen esnek süreçler ve ürünlerle rekabet mücadelesindeki etkinlik derecesini ifade eder (Haeckel, 1999; Dove, 2001). Çeviklik için birden fazla model vardır, ancak Sharifi ve Zhang (1999) örgütsel çeviklik için dört farklı boyut önermiştir: (1) Değişiklikleri tanıma ve hızlı yansıtma ve bunlardan yararlanma becerisini ifade eden duyarlılık, (2) Kuruluşun amaçlarına ulaşma yeteneğini ifade eden yeterlilik, (3) Kuruluşların aynı tesisleri ve ekipmanı kullanarak çeşitli süreçleri tetikleme ve birden çok hedefe ulaşma yeteneğini gösteren esnekliği ve (4) Görevleri hemen yerine getirme yeteneğini ifade eden hız.

#### **4. GİRİŞİMCİLİK, DİJİTALLEŞME VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK**

Küreselleşme ve “hiper rekabet” ışığında rekabet avantajını sürdürmedeki zorluklar göz önüne alındığında, yönetim araştırmacıları girişimcilik faaliyetlerinin kurumsal yeniliğe olanak tanıyan bir yöntem olarak önemini vurgulamışlardır (Kaplan, 2008; Puranam ve ark.2006). İnovasyona izin vermenin yanı sıra, girişimci eylemler organizasyonel büyümeyi de etkileyebilir (Dencker ve ark., 2009; Tzabbar, 2009) ve/veya kuruluşlara kendilerini yenileme kabiliyeti verebilir (Agarwal ve Helfat, 2009; Shamsie ve ark., 2009). Bu eylem, mevcut uygulamalardan önemli ölçüde ayrılacak yeni teknolojilerin, hizmetlerin, ürünlerin, iş modellerinin tanıtılmasını içerir (Gruber ve ark., 2008; Samuelsson ve Davidsson, 2008; Santos ve Eisenhardt, 2009). Günümüzün ekonomik dünyasında, bir fikri, kredi kartı, cep telefonu ve web adresi olan herhangi bir birey yeni bir girişim yaratabiliyor gibi görünmektedir. Bununla birlikte, bu durum, mevcut girişimin ne kadar süre hayatta kalacağı ve mevcut zorlu ortama nasıl cevap verebileceği tartışmasını gündeme getiriyor. Sağlam bir kavram, strateji ve yürütmenin bir girişimin başarısı için önemli olduğu konusunda bir anlaşmazlık olmasa da başlangıç kaynaklarının geliştirilmesi ve hizalanması genellikle hafife alınmaktadır (Brush ve ark., 2001). Girişimcilik bağlamında, bir başlangıç kaynağının oluşturulması istisnai bir sorundur çünkü bir fikri somut bir gerçekliğe dönüştürme süreci birçok engelle ilişkilidir (Katz ve Gartner, 1988). Bu bağlamda, her kaynak seçiminin kurumsal büyüme ve hayatta kalma üzerinde önemli bir sonucu vardır, bununla birlikte, bu kaynakların fırsat ile uyumlu olmayan, yanlış elde edilen veya diğer üretken kaynaklarda israfa yol açan olumsuz etkileri olabilir (West ve Decastro, 2001). Böylelikle, bir organizasyon içinde büyük Bilgi Teknolojisi Yetenekleri geliştirilerek başarılı bir yönetim ve organizasyonel çeviklik elde etmek amacıyla kaynakların kullanılması sağlanabilir (Lu ve Ramamurthy, 2011). Bu yetenekler, iş stratejileri ve iş süreçlerine destek ve iyileştirme sağlamak için BT kaynaklarını edinme, dağıtma, birleştirme ve yeniden yapılandırma gibi kurumsal yetenekleri göstermektedir (Sambamurthy ve Zmud, 1994).

Gerçekten de son zamanlarda dijital altyapılar uçtan uca girişimcilik faaliyetlerini destekleme yeteneğini göstermiştir ki dijital teknolojiler, sonuç ve süreç açısından girişimcilik fırsatının giderek daha fazla içsel bir parçasını oluşturmaktadır (Nambisan, 2017). Buna ek olarak Bilişim Teknolojileri (BT), işletmelerin yeteneklerine uyan ve böylece iş performansını ve çevikliğini artıran dijital alternatifler sunar (Sambamurthy et al. 2003). Örgütsel çeviklik, kuruluşun yeni ürünler üretme ve sunma, maliyetleri düşürme, müşteri memnuniyetini artırma, katma değerli olmayan faaliyetleri kaldırma ve rekabet edebilirliği artırma yönündeki yeteneklerini etkileyebilir (Aburub, 2015). Bunun yanı sıra, kuruluşların çevrede beklenmedik ve belirsiz durumlara ve değişikliklere uyum sağlayabilir hale gelmesini (Backhouse ve Burns, 1999), ve zaman içindeki piyasadaki değişikliklerin ve belirsizliğin yanı sıra rekabeti aşmak ve bunlara yanıt vermek için sektördeki diğerlerinden farklı yeni girişimler veya stratejiler oluşturmasını sağlayabilir (Yıldız ve ark., 2017; Koçyiğit ve Akkaya, 2020). Sambamurthy ve arkadaşları (2003) tarafından Bilişim teknolojisinin örgütsel çevikliği sağladığı iddia edilmektedir, ancak Yıldız ve ark. (2017) tarafından yapılan bir çalışmanın sonucu ve literatüre göre örgütsel çeviklik ve bilgi sistemleri başarısının iki yönlü etkileri olduğu belirtilmektedir. Başka bir deyişle, bir kuruluşun çevik olması için, büyük bir etki yaratabilecek bilgi sistemlerini etkin bir şekilde kullanılmalıdır, ya da tam tersi. Bu ilişki nedeniyle, organizasyonlar dijital çağı ve dijital bir firma olmayı düşünebilir ve bu da ek organizasyonel rekabet avantajı sağlar. Bu konuda, dijital dönüşüm, modern teknolojilerde, dijital teknolojilerin kuruluşlar için, yeni hizmet/ürün türleri, yeni müşteri deneyimleri, yeni iş modelleri (Yoo ve ark., 2010), tüketiciler ve tedarikçilerle daha yakın ilişki, etkili kararlar alma, güncel üretim süreçleri ve teknikleri ve rekabetçi pazarda öncü olarak ayakta kalma yeteneği gibi (Laudon ve Laudon, 2006) yıkıcı veya dönüşümsel etkilerini göstermek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Dahası, dijital seçenekler iç süreçlerin koordinasyonuna ve yeni örgütler arası ilişkilerin geliştirilmesine ve yeni bilgiye dayalı hizmet ve ürünlerin oluşturulmasına (Felipe ve ark., 2016) ve esnek organizasyon yapıları ile değişimlere uyum sağlama yeteneğini kazanmasına (Yıldız ve ark. 2017) izin

vermektedir. Bu bağlamda, hakim dijital teknolojiler, dijital altyapılar ve dijital platformlar, girişimci organizasyonu güçlendirebilecek en dinamik yetenekler arasında yer alan teknolojik kabiliyetler ile birlikte (Antoncic & Hisrich, 2001; Kuratko ve Audretsch, 2013; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Zaltman ve ark., 1973) kapsamlı organizasyon ve politika sonuçlarıyla girişimciliği ve yeniliği önemli ölçüde değiştirmiştir (Yoo ve ark., 2010). Ayrıca, bir kuruluşun girişimci duruşu, rekabetçi eylemleri ve yeniliği sürekli şekillendirmekte ve böylece kurumsal BT kaynakları ile birlikte iş çevikliğine yol açmaktadır (Sambamurthy et al., 2003).

## **SONUÇ**

Günümüzün küreselleşmiş dünyasında gerçekleşen hızlı değişimler, karmaşık ve belirsiz bir çevreye öncülük eden ve hem kurumsal hem de bireysel düzeyde değişim eğilimleri getirerek bilgi ve endüstri devrimi ve dijital teknolojilerin geliştirilmesine önem kazandırmış, dünyanın rekabet avantajı elde etmek, yüksek rekabete yanıt vermek ve bu belirsizlik döneminde hayatta kalmak için özel stratejiler ve yetenekler geliştirmeye çabalamasına sebep olmuştur. Bu konuda, girişimciler ve kuruluşlar bu hızlı değişime cevap vermek amacıyla çeviklik ve süreklilik sağlamak için stratejilerini yeniden düşünmek zorunda kalmaktadır. Değişim, bilgi çağımızda en fazla dijitalleşme anlamına geldiğinden, özellikle girişimciler tarafından hafife alınmamalıdır. Veri, bilgi ve bilgi tüm kurumlar için ana varlık haline geldiğinden ve dijital teknolojilerin yayılması, farklı düzeylerde karar verme ve girişimcilik fırsatlarının kullanılmasında destek gibi işin farklı yönlerinde kullanılabilen ve uygulanabilen bu verilere erişmeyi, bunları bilgiye aktarmayı ve sonra bilgiye aktarmayı kolaylaştırmıştır. Başka bir deyişle, dijitalleşme yeni ürün, hizmet veya üretim süreçlerinin geliştirilmesine yardımcı olabilir, bu nedenle, çok disiplinli etkili şekillerde kullanılır ve entegre edilirse, girişimci kuruluşlar bu tür sürekli değişime cevap verebilirler. Girişimcilik risklerle ilişkili olduğundan, birçok girişimci kuruluş, bu risklere farklı düzeylerde yanıt verememeleri veya dijital teknolojiler ve örgütsel çeviklik

yeteneği gibi rekabet edebilecek kaynak ve yeteneklerin eksikliği nedeniyle karmaşık ortamda devam edememekte veya rekabet edememektedir. Bu nedenle, girişimciler, dijitalleşme her organizasyonun nabızı olduğu için, süreçlerine uyum sağlamanın önemini hafife almamalıdır. Ayrıca, girişimcilerin sadece geleneksel ekonomi rolünden vazgeçmenin yeterli olmadığını fark etmeleri ve bunun farkında olmaları hayati önem taşımaktadır ve neredeyse tüm kurumsal süreçlerinde gelenekselden moderne geçmeleri gerekmektedir. Her alanda ve her türlü sektörde iş dünyası, getirilen değişikliklere bağlı olarak değiştiğinden, her büyüklükteki kuruluşun bu tür karmaşıklık ve zorluklara uyum sağlamak için çevik ve yenilikçi tepkiler ve stratejiler geliştirmesi gerekir, bu da dijital teknolojilerin kullanılmasıyla mümkün olabildiğinden, bu tür zorluklara ve dönüşümlere hızla yanıt vermek için stratejileri ve girişimleri belirleyen örgütsel çevikliği şekillendirmede de önemli bir role sahiptirler. Çevik kabiliyete sahip olmak, dijital teknolojileri benimsemek ve kullanmak, her kuruluştaki, özellikle inovasyonun uygulanması amacıyla yeniliğe ihtiyaç duyan yaratıcı fikirlere dayanan girişimci olanlar için, yanıt stratejisi dahilinde düşünülmelidir. Bu bağlamda, girişimcilik, dijitalleşme, örgütsel çeviklik birbiriyle ilişkilidir ve bu ilişki günümüz dünyasında hayatta kalmak için etkili bir müdahale stratejisi olabilir.

## **KAYNAKÇA**

- Aburub, F. (2015). Impact of ERP Systems Usage on Organizational Agility: An Empirical Investigation in the Banking Sector. *Information Technology & People*, 28(3),570–588 doi:10.1108/ITP-06-2014-0124
- Acs, J.Z., Morck, K. R., Yeung B. (2001). Entrepreneurship, globalization, and public policy. *Journal of International Management*,7(3), 235–251.doi: 10.1016/S1075-4253(01)00046-1
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281–293.doi: 10.1287/orsc.1090.0423
- Ailisto, H., Komi, M., Parviainen, P., Tanner, H., Tuikka, T., Valtanen, K., & et al. (2016). The Industrial Internet in Finland: on route to success? In M. Tihinen & J. Kääräinen (Eds.). Espoo, Finland: VTT Technology: 278.

- Akkaya, B. (2019). Leadership 5.0 in Industry 4.0: Leadership in Perspective of Organizational Agility. In J. C. Essila (Ed.), *Managing Operations Throughout Global Supply Chains* (pp. 136-158). IGI Global.
- Antoncic, B., Hisrich, R.D., 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–52. doi:10.1016/S0883-9026(99)00054-3
- Arteta, B. M., & Giachetti, R. E. (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 495–503. doi: 10.1016/j.rcim.2004.05.008
- Ashrafi, N., Xu, P., Sathasivam, M., Kuilboer, J. P., Koelher, W., Heimann, D., & Waage, F. (2005). A framework for implementing business agility through knowledge management systems. *Proceedings of Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops*, (pp. 116–121).
- Backhouse C.J. & Burns N.D. (1999). Agile value chains for manufacturing implications for performance measures. *International Journal of Agile Management Systems*, 1(2), 76–82. doi: 10.1108/14654659910280893
- Bailetti, T. (2012). What Technology Startups Must Get Right to Globalize Early and Rapidly. *Technology Innovation Management Review*, 2(10), 5–16. doi:10.22215/timreview/614
- Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–119. <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.19873412>
- Baum, J. R., Frese, M., Baron, R. A., & Katz, J. A. (2007). Entrepreneurship as an Area of Psychology Study: An Introduction. In J. R. Baum, M. Frese, & R. A. Baron (Eds.), *The organizational frontiers. The psychology of entrepreneurship* (p. 1–18). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bohnsack, R., Hanelt, A., Marz, D., Antunes, C. (2018). Old wine in new bottles? A systematic review of the literature on digital transformation. *Global Proceedings of Academy of Management*, (p. 197 ff).
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1–11. doi:10.1002/9781118766804.wbiect111
- Brush, C.G., Greene, P.G., Hart, M.M (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource



- base. *Academy of Management Executive*, 15(1), 64–78 doi: <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251394>
- Casson, M. (2003). *The Entrepreneur: An economic theory* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Malden, MA: Wiley Blackwell.
- Certo, S., & Certo, T. (2012). *Modern Management: Concepts and Skills* (12th ed.). Prentice Hall. <https://b-ok.asia/dl/1189080/935b05>
- Costa, S. F., Santos, S. C., & Caetano, A. (2013). Prototypical dimensions of business opportunity in early stages of the entrepreneurial process. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(3), 265–278. [https://www.researchgate.net/publication/260223136\\_Prototypical\\_dimensions\\_of\\_business\\_opportunity\\_in\\_early\\_stages\\_of\\_the\\_entrepreneurial\\_process](https://www.researchgate.net/publication/260223136_Prototypical_dimensions_of_business_opportunity_in_early_stages_of_the_entrepreneurial_process)
- Chamanifard, R., Nikour, A., Chamanifard, S., Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 199–207.
- Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: some suggestions. In J. Katz & D. Shepherd (Eds.), *Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research* (pp. 315-372). Elsevier JAI Press.
- De Michelis, G., Dubois, E., Jarke, M., Matthes, F., Mylopoulos J., Papazoglou, M., Schmidt, J.W., Woo, C., & Yu, E. (2001). A Three-Faceted View of Information Systems: The Challenge of Change. *Communications of the ACM*, 41(12), 64–70.
- Dencker, J. C., Gruber, M., & Shah, S. K. (2009). Individual and opportunity factors influencing job creation in new firms. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1125–1147. doi: 10.5465/amj.2009.47084648
- Dove, R. (2001). *Response Ability – The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. New York: Wiley.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624–4631. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.014
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2017). Entrepreneurship research: mapping intellectual structures and research trends. *Review of Managerial Science*. doi:10.1007/s11846-017-0242-3

- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–31. <https://doi.org/10.1177%2F104225878801200401>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organisation; Strategy for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2008). Look before you leap: Market opportunity identification in emerging technology firms. *Management Science*, 54 (9), 1652–1665. doi: 10.1287/mnsc.1080.0877
- Gwata, M. (2019). To flourish in the Fourth Industrial Revolution, we need to rethink these 3 things. Retrieved from Geneva World Economic Forum website: <https://www.weforum.org/agenda/2019/08/fourth-industrial-revolutioneducation/>
- Haeckel, S. H. (1999). *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and Respond Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hajrizi, E. (2016). Smart Solution for Smart Factory. *IFAC-PapersOnLine*, 49(29), 1–5. doi:10.1016/j.ifacol.2016.11.052
- Hirsich, R. D., & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*, (5th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Höbfeld, S. (2017). Optimization on Decision Making Driven by Digitalization. *Economics World*, 5(2), 120–128. doi: 10.17265/2328-7144/2017.02.004
- Jones, G. & Wadhvani, R. D., (2007). Entrepreneurial Theory and the History of Globalization. *Business and Economic History*, 5. <https://scholarlycommons.pacific.edu/esob-facarticles/4>
- Kaplan, S. (2008). Cognition, capabilities, and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4), 672–695. doi: 10.2307/20159534
- Katz, J. A. (1993). The Dynamics of Organizational s Emergence: A Contemporary Group Formation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 97–101. doi:10.1177/104225879301700210
- Katz, J., & Gartner, W. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13, 429–441. doi:10.5465/amr.1988.4306967
- Koçyiğit, Y., Akkaya, B. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110–123. doi: 10.5296/bms.v11i1.16867

- Kolb, M. (2018, Oct 29). What is globalization? And how has the global economy shaped the United States? Washington: Peterson Institute for International Policy. Retrieved from Peterson Institute for International Economics [website: https://www.piie.com/microsites/globalization/what-is-globalization](https://www.piie.com/microsites/globalization/what-is-globalization)
- Kraus, S., Roig-Tierno, N., Bouncken, R. (2019). Digital innovation and venturing: an introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Review of Managerial Science*. doi:10.1007/s11846-019-00333-8
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. doi:10.1108/ijebr-06-2018-0425
- Kraus, S., Richter, C., Papagiannidis, S., & Durst, S. (2015). Innovating and Exploiting Entrepreneurial Opportunities in Smart Cities: Evidence from Germany. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 601–616. doi:10.1111/caim.12154
- Kuratko, D.F., Audretsch, D.B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323–335. doi: 10.1007/s11365-013-0257-4
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(3), 341–362. doi:10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs Coronavirus. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123. DOI: <https://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867>
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242. doi:10.1007/s12599-014-0334-4
- Laudon, K., & Laudon, J. (2015). *Managing Information Systems*, (Global ed). Harlow, UK: Pearson Higher Education.
- Li, G., Hou, Y., & Wu, A. (2017). Fourth Industrial Revolution: Technological drivers, impacts and coping methods. *Chinese Geographical Science*, 27, 626–637. doi:10.1007/s11769-017-0890-x
- Lu, Y., & Ramamurthy, K (Ram). (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954. doi:10.2307/41409967

- Mathiassen, L., Pries-Heje J. (2006). Business agility and diffusion of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 116–119. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000610
- McMullen, J. S., Dimov, D. (2013). Time and the entrepreneurial journey: the problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1481–1512. <https://doi.org/10.1111/joms.12049>
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility?. *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315–3335. doi: 10.1080/09585192.2012.689160
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. doi:10.1111/etap.12254
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- OED. (2014). Digitization. Retrieved from Oxford English Dictionary website: <http://www.oed.com/view/Entry/240886?rkey=EbrxYN&result=6>
- Peppard, J. (2016). A Tool for Balancing Your Company's Digital Investments. Retrieved from Harvard Business Review website: <https://hbr.org/2016/10/a-tool-for-balancing-your-company-s-digital-investments>
- Pesch, R., Endres, H., Bouncken RB (2018). Managing digital transformation: the merits of formalization. *Global Proceedings of Academy of Management*, (p. 204 ff).
- Piccarozzi, M., Aquilani, B., & Gatti, C. (2018). Industry 4.0 in Management Studies: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 10(10), 3821. doi:10.3390/su10103821
- Prahalad, C. K. (2009, Sep 10). In Volatile Times, Agility Rules. Retrieved from Bloomberg Business Week website: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-09-09/in-volatile-times-agility-rules>
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 263–280. doi: 10.2307/20159763
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice.

- International Journal of Information Systems and Project Management, 5(1), 63–77. doi:10.12821/ijispm050104
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Sambamurthy, V., & Zmud, R. W. (1994). *IT management competency assessment: a tool for creating business value through IT*. Morristown, N.J.: Financial Executives Research Foundation
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A.S., Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263. doi: 10.2307/30036530
- Samuelsson, M., & Davidsson, P. (2008). Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures. *Small Business Economics*, 33(2), 229–255. doi: 10.1007/s11187-007-9093-7
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643–671. doi: doi.org/10.5465/amj.2009.43669892
- Schilirò, D. (2018). *Digital Globalization*. Mimeo. Retrieved from [https://www.aimcongress.com/October2019/Contents/archives/SchiliròD\\_Digital-Globalization\\_11Dec2018.pdf?ext=.pdf](https://www.aimcongress.com/October2019/Contents/archives/SchiliròD_Digital-Globalization_11Dec2018.pdf?ext=.pdf)
- Shamsie, J., Martin, X., & Miller, D. (2009). In with the old, in with the new: Capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1440–1452. doi: 10.1002/smj.789
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469. doi: 10.1287/orsc.11.4.448.14602
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217–226. doi: 10.5465/amr.2000.2791611
- Sharifi, H. and Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772–794. doi: 10.1108/01443570110390462

- Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7–22. doi: 10.1108/01443570010314818
- Sommer, L. (2015). Industrial revolution-Industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution?. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(5), 1512–1532. doi: 10.3926/jiem.1470
- Stolterman, E., Fors, A. C. (2004). *Information Technology and the Good Life*. In B. Kaplan et al. (Eds.), *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*. London, UK: Kluwer Academic Publishers.
- Şen, E. (2020). Global Virus of the Digital Village COVID-19 and Senism. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)*, 177–204.
- Thoben, K. D., Wiesner, S., & Wuest, T. (2017). Industrie 4.0 and Smart Manufacturing—A Review of Research Issues and Application Examples. *Int. J. Autom. Technol*, 11, 4–16. doi: 10.20965/ijat.2017.p0004
- Tzabbar, D. (2009). When Does Scientist Recruitment Affect Technological Repositioning?. *Academy of Management Journal*, 52(5), 873-896. doi: 10.5465/AMJ.2009.44632853
- Van Oosterhout, M., M., Waarts, E., Van Hillegersberg, J. (2006). Change Factors Requiring Agility and Implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15, 132–145. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000601
- West, GP., & DeCastro, J. (2001). The Achilles' Heel of firm strategy: Resource weaknesses and distinctive inadequacies. *Journal of Management Studies* 38(3), 417–442. doi:10.1111/1467-6486.00243
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). *The Digital Advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry*. Retrieved from MIT Sloan Management and Capgemini website: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The\\_Digital\\_Advantage\\_How\\_Digital\\_Leaders\\_Outperform\\_their\\_Peers\\_in\\_Every\\_Industry.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf)
- Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. B., & Karlsson, C. (2011). The future of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 1–9. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00420>
- World Economic Forum. (2016). *Digital Transformation of Industries – Consumer Industries*. Retrieved from:

<http://reports.weforum.org/digital-transformation-of-industries/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef-dti-consumerindustrieswhitepaper-final-january-2016.pdf> [Accessed 7 July 2016].

- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735. doi:10.1287/isre.1100.0322
- Yildiz, I., Karaman, G.E., Karaman, E., (2017). Information Systems Success and Organizational Agility: A Correlation Study on Insurance Companies. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(11), 421–444.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovation and Organizations*. New York: John Wiley.
- Zhang, Z., Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496–513. doi: 10.1108/01443570010314818





## BÖLÜM 5

# SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ FAALİYET ALANLARI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER<sup>1</sup>

**Şerife Tuğçe DOĞAN**

Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Orcid: 0000-003-3100-1076

serife.tugce@gmail.com

**Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI**

Marmara Üniversitesi

İşletme Fakültesi

Orcid: 0000-0003-0408-0944

edinc@marmara.edu.tr

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanları, örgüt kültürü ve liderlik stilleri arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Literatür taraması ve konusunda uzman kişilerin fikir ve önerilerine başvurularak bir mülakat formu hazırlanmış ve bu kapsamda sağlık, eğitim, gençlik, insani yardım ve kadın konularında çalışmalar yürüten 16 STK temsilcisiyle birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanları ile örgüt kültürü ve liderlik stilleri arasında birtakım ilişkiler olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Toplum Kuruluşu, Örgüt Kültürü, Liderlik

---

<sup>1</sup> Bu çalışma Şerife Tuğçe DOĞAN'ın Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI danışmanlığında yürüttüğü yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

**THE RELATIONSHIPS BETWEEN FIELDS OF  
ACTIVITY OF NON-GOVERNMENTAL  
ORGANIZATIONS, ORGANIZATIONAL CULTURE  
AND LEADERSHIP STYLES**

**ABSTRACT**

The aim of this research is to determine the relationships between fields of activity of non-governmental organizations, organizational culture and leadership styles. Qualitative research method was used in the research. An interview form was prepared based on the literature review and the opinions and suggestions of the experts, and one-on-one interviews were held with 16 NGO representatives working on health, education, youth, humanitarian aid and women. As a result of the research; findings show that there are some relations between the fields of activity of non-governmental organizations and organizational culture and leadership styles.

**Keywords:** Non-Governmental Organizations, Organizational Culture, Leadership

**GİRİŞ**

Sivil toplum kavramının günümüzdeki şekliyle ele alınması 17. yüzyılın sonu ve 18. yüzyılın başlarında Batı dünyasında yaşanan ekonomik ve toplumsal değişimlerle olmuştur. Daha merkeziyetçi bir yönetim sisteminin varlığı, rekabetin artması, toprak, sermaye ve iş gücü kavramlarının ticari faaliyetler yolunda kullanılmaya başlanması gibi gelişmeler devlet olgusu dışında sivil toplum kavramının gündeme gelmesini tetiklemiştir. Günümüzde ise sivil toplum kuruluşları toplumsal değişimde önemli bir rol üstlenerek giderek güç kazanmakta ve sağlıktan eğitime insani yardımdan gençliğe kadar birçok farklı faaliyet alanlarında çalışmaktadırlar.

Sivil toplum kuruluşlarının birçok farklı doneleri ve değişkenleri içinde barındırması ve dış değişkenlere maruz kalmasının vermiş olduğu karmaşıklıkları da gidermek adına daha profesyonel aynı zamanda kurum değerleri özelinde olacak şekilde bir yönetim metodu ve strateji geliştirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu geliştirilecek yönetim modelinde en büyük aktörlerden biri liderlik diğeri ise örgüt kültürü olarak ele alınabilir. Yönetim ve organizasyon alanlarında yapılan çalışmalar da göstermektedir ki, faaliyetlerin işleyiş süreçleri ve bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesinde etkili olan örgüt kültürü ve liderlik, kurumların başarısında son derece önemlidir. Özellikle, örgütlerin sahip olduğu kültür yapısının keşfedilmesi, tanımlanması, örgüt içerisinde liderlik stillerinin belirlenmesi, örgütleri hedeflenen amaca ulaştıracak stratejilerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve uygulanmasında büyük önem arz etmektedir. Bununla birlikte literatürde durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütleri başarıya taşıyan örgüt kültürü ve liderlik stillerinin çeşitli koşullardan da etkilenebileceği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda bu araştırmada, sivil toplum kuruluşlarının değerleri, örgüt yapısı ve liderlik tarzları betimlenmeye ve faaliyet alanları ile örgüt kültürü ve liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü kavramı yazında ilk olarak “grup normları” ve “iklim” kavramları şeklinde karşımıza çıksa da (Lewin, Lipit & White, 1939) bugünkü anlamıyla 1980 sonrası daha belirgin olarak kullanılmaya başlanmıştır. Schein’a göre örgüt kültürü, örgütte çalışan toplulukların ortaya çıkardığı, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir (Güney, 2000:189). Örgüt kültürünün güncel ve yerel tanımlardan birini yapan Özdevecioğlu ve Akın (2013) ise örgüt kültürünü, istenen ve istenmeyen davranışları belirleyen, olaylara olumlu ve olumsuz tutum geliştirilmesini sağlayan tüm çalışanların

paylaştığı ortak değerler olarak açıklamaktadırlar (Özdevecioğlu ve Akın, 2013:116).

Literatürde çeşitli örgüt kültürü sınıflandırmalarına rastlamak mümkündür. Bunlar içerisinde en çok kabul görmüş sınıflandırmalardan biri Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler Modelidir (Cameron & Quinn, 2006). Şekil 1’de de görülen modelde dört farklı örgüt kültürü tipi tanımlanmıştır.

<p style="text-align: center;"><b>Model: Klan</b></p> <p><b>Dominant Özelliği:</b> Bağlılık, katılımcı, ekip çalışması, aile duygusu</p> <p><b>Liderlik Özelliği:</b> Danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü</p> <p><b>Bir arada tutan bağ:</b> Sadakat, gelenek, kişiler arası bağlılık</p> <p><b>Stratejik Önem:</b> İnsan kaynakları geliştirmeye, bağlılığa, morale yönelik</p>	<p style="text-align: center;"><b>Model: Adhokrasi</b></p> <p><b>Dominant Özelliği:</b> Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama</p> <p><b>Liderlik Özelliği:</b> Girişimci, risk alıcı</p> <p><b>Bir arada tutan bağ:</b> Girişimcilik, esneklik, risk</p> <p><b>Stratejik Önem:</b> Doğru, yenilikçilik, büyüme, yeni kaynaklar</p>
<p style="text-align: center;"><b>Model: Hiyerarşi</b></p> <p><b>Dominant Özelliği:</b> Düzen, kurallar ve düzenlemeler</p> <p><b>Liderlik Özelliği:</b> Koordinatör, idareci</p> <p><b>Bir arada tutan bağ:</b> Kurallar, politikalar ve yöntemler</p> <p><b>Stratejik Önem:</b> Dengeli ve tahmin edilebilir düzenli işlere yönelik</p>	<p style="text-align: center;"><b>Model: Piyasa/Pazar</b></p> <p><b>Dominant Özelliği:</b> Rekabet amaca ulaştırma</p> <p><b>Liderlik Özelliği:</b> Kararlı, iş bitirici</p> <p><b>Bir arada tutan bağ:</b> Hedefe yönelim, üretim, rekabet</p> <p><b>Stratejik Önem:</b> Rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik</p>

**Şekil 1. Cameron ve Quinn’in Rekabetçi Değerler Modeli**

**Kaynak:** Daulatram B. Lund (2003), “ Organizational Culture and Job Satisfaction”, The Journal of Business& Industrial Marketing Volume 18, Number 3, s.219-236

**Klan Kültürü:** Şeklin sol üst bölgesinde yer alan klan kültüründe, insan merkeze konulup önemsenen bir faktör olarak görülür. Bu örgüt kültürüyle kurumda bir aile ortamı sağlanır, yöneticiler adeta aile büyükleri ve bir rehber, çalışanlar da aile bireyleri olarak görülüp bu anlayış ve yöntemle faaliyette bulunurlar. Bu kültür yapısında takım çalışmasına büyük önem verilir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013:118).

**Adhokrasi Kültürü:** Modelin sağ üst kısmında yer alan kültür, bürokrasinin tam tersi olarak düşünülebilir. Bu kültür, dinamikliğe ve yaratıcılığa dayanır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010).

Organizasyonu bir arada tutan unsur deneyselliğe ve yenilikçiliğe bağlılıktır. Değişime hazır olma oldukça önemlidir. Bu yapı içerisinde üyelerin kişisel olarak inisiyatif kullanmaları ve risk almaları teşvik edilir. Örgütün uzun vadeli vurgusu hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinme üzerinedir (Cameron ve Quinn, 2006).

**Hiyerarşi Kültürü:** Modelin sol alt kısmında bulunan hiyerarşi kültürü, biçimsel ve yapılandırılmış bir yeri vurgulayan bürokratik bir duruşu karakterize eder; bir koordinatör veya organizatör tarafından yönetilen; resmi kural ve politikalar ile bir arada tutulan modelde istikrar vurgusu hâkimdir (Lund, 2003:221). Örgüt, bürokratik kuralların geçerli olduğu, resmi kural ve politikaların örgütü bir arada tutan birleştirici işlevini üstlendiği bir yapıdır. Örgütün başarısı, etkinlik ve verimliliği esas alırken düşük maliyet, önemli bir başarı kriteri olarak görülür (Öcal ve Ağca, 2010:167).

**Pazar Kültürü:** Modelin sağ alt kısmında bulunan pazar kültürü, dışsal konumlama ve mekanik süreçlerle ilgilidir (Aktan ve Aydınlatan, 2016:329). İşi bitirmeyi vurgularken katılımcılarını rekabetçi bir şekilde hareket etmelerini sağlar. Beklentiler yüksek tutulurken organizasyonu bir arada tutan değer, rakiplerine karşı kazanmış ve başarılı bir duruş sergilemeleridir. Pazar kültürüne sahip örgütler kendi alanlarındaki diğer örgütleri yakından takip eder ve sürekli bir kıyaslama güdüsüyle yol alır. Klan kültürünün aksine bu kültürde, piyasa/saha dinamikleri organizasyonun başarısını ölçmede önemli bir kriterdir (Eren, 2008: 148).

## 1.2. Liderlik

Liderlik, organize bir grubun hedef belirleme ve hedefe ulaşma faaliyetlerini etkileme sürecidir (Buchanan and Huczynski, 2007:696). Liderlik, dinamik bir süreçtir (Kouzes, 2003:8). Cole'a

göre liderlik, sorumlulukların ve grubun değişen ihtiyacına göre şekillenir (Cole, 2003:65) ve lider olma sürecinde tek bir en iyi yol belirlenemez. Liderlik; grubun ihtiyaçları, amaç ve hedefler arasında denge kurmaktır (Cole, 2006:53). Takipçilerinden farklı ve daha etkili bir karaktere sahip olması gereken lider, takipçilerini doğru yönlendirmede etkin bir düzeyde olmalıdır (Ekici, 2006: 17). Bu özellikleriyle lider, insanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını öngörebilen bunlara planlayıcı ve yaratıcı bir şekilde yaklaşan kişidir (Bakan, 2008).

Sürekli değişen ve gelişen dünyada eski yönetim modelleri yetersiz kalmış, yönetim alanında bazı sorulara cevap aranırken liderlik kavramında yeni modeller yeni türler geliştirilmiştir. Özellikle 1980'lerden sonra insan kaynağına verilen önemin artması ve çalışan bireylerin organizasyonun hemen hemen her kademesinde söz sahibi olmaya başlamasıyla beraber çalışan kesimin yönetime bakış açıları da değişmiştir. Bu durum, yeni ihtiyaçlara cevap verecek yeni liderlik tarzlarını ortaya çıkmasını zorunlu kılmıştır (Paksoy, 2002:167). Bu yeni liderlik modelleri; geçmişe bağlı ve daha fazla geleneksel olan etkileşimci (transaksiyonel) liderlik modeli ve geleceğe odaklı, gelişime, yeniliğe açık olan dönüştürücü (transformasyonel) liderliktir.

***Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik:*** Vizyon, hedeflere bağlılık ve kişilere heyecan verme transformasyonel liderliğin önemli unsurlarıdır (Swansburg ve Swansburg, 1999). Kouzes ve Posner (2003), transformasyonel liderlik davranışlarını rehberlik etmek, ortak bir vizyon oluşturmak, süreci sorgulamak (organizasyonu/örgütü/kurumu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), üyelerin gelişimleri için cesaretlendirmek, başarılarını kutlayarak izleyenlerini motive etmek olarak sıralamaktadır. Dönüştürücü liderler enerjileri yüksek ve ikna yetenekleri gelişmiş kişilerdir. Çalışanlarına yönelik gerçek bir ilgi ve dikkat gösterirler (Çelik, 1998:426). Kısacası dönüştürücü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler. (Tengilimoğlu, 2005).

**Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik:** Etkileşimci liderliğin ana teması lider ile astların karşılıklı fayda sağlaması üzerinde konumlandırılmıştır. Bu liderlik stilinde astların yaptığı hataları ceza ve azarlama ile düzeltmeleri beklenmekteyken astların başarıları ödüller veya vaatlerle motive edilmeye çalışılmaktadır (Gümü, 2017:60). Etkileşimci liderlerin diğer tipik özelliği, hedeflere ulaşmak adına örgütün kullandığı klasik, geleneksel iş yapma biçimlerini daha etkin ve verimli kullanmaktır. Geçmişteki olumlu ve faydalı alışkanlıkları devam ettirme ve bunları gelecek dönemlere aktarılması için çaba harcanmaktadır. Bu liderlerin durgun ve tasarruf politikası uygulayan organizasyonlarda görüldüğü söylenebilir (Eren, 2008:460-462).

Geçtiğimiz yıllar içinde popüler ve ön plana çıkan liderlik kavramlarından bir tanesi de “hizmetkâr liderlik” kavramıdır (Chinomona, Mashiloane ve Pooe, 2013). Khurram Zafar ve ark. (2012), hizmetkar liderliğin, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda etkili yönetim ve gelişim için en uygun liderlik stili olabileceğini ortaya koymuştur.

**Hizmetkar Liderlik:** Fındıkçı (2009:373) hizmetkar liderliği; ben kavramını aşmış, kendini takipçilerinin ihtiyaçlarını gidermeye adanmış, insana ve insanlığa fayda üretmeyi kendine amaç edinen, ahlaklı ve dürüst, hoşgörülü, insani değerlere duyarlı, değişim ve dönüşümü körükleyen, insanların içindeki yeteneği performansla dönüştürmelerini sağlayabilen bir gönül insanı şeklinde tanımlamıştır.

### 1.3. Sivil Toplum Kuruluşları

Genel olarak STK'lar, toplum amaçlı kuruluşları, sivil toplum örgütlerini, yerel halk örgütlerini, kadın örgütlerini, inanç temelli örgütleri, meslek etrafında toplanmış örgütleri, sendikaları, yardımlaşma topluluklarını ve toplumsal hareketleri barındırmaktadır (TÜSEV, 2013:6).

Bir başka tanımda sivil toplum kuruluşu, kanuni düzenlemeler ile gönüllülük kavramına dayalı olarak, kendi kaynaklarına sahip, devletten bağımsız ve devlet ile toplum arasında örgütlü bir köprü olarak açıklanmaktadır (Durdu, 2018:1).

Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (ESC) sivil toplum kuruluşlarını tanımlarken yelpazeyi oldukça geniş tutarak, toplumun yararı doğrultusunda görev ve sorumlulukları üstlenen, resmi makamlar ile halk arasında köprü vazifesi gören bütün örgütsel yapıları STK olarak kabul etmiştir (Güder, 2004; Güleç ve Sancak, 2009:250).

Dünya Bankası (1989) tanımına göre STK'lar, toplum açısından zor koşulların giderilmesi, fakirlerin çıkarlarının desteklenmesi, çevrenin korunması, temel sosyal hizmetler sağlanması veya toplumun gelişmesi için faaliyette bulunması gereken özel ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardır (Shiva & Suar, 2011:686).

#### **1.4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik**

Tüm organizasyonlarda olduğu gibi sivil toplum kuruluşları için de liderlik vazgeçilmez bir kavramdır. Sivil toplum kuruluşları liderlerinin gönüllü ve profesyonel çalışan ekibini, kurum kültürünün özelliklerine göre yönetebilmesi onu daha etkin kılacaktır. Liderin hedefleri, STK'da yer alan ekibinin amaçlarıyla aynı doğrultuda olmalıdır. Aynı zamanda STK lideri, STK'nın kuruluşundan bu yana ortaya koyduğu vizyon, misyon ve kurum kültür değerleriyle örtüşecek şekilde çalışmalarını ve adımlarını atmalıdır (Akatay, 2011:107).

Lider, STK ekibindekilerin aynı ortak hedefe yönelik çalışmalar yapmasını sağlamalıdır. Ekipteki herkesin niteliklerini keşfedip, çalışma güçlerini ve verimliliklerini buna göre değerlendirmeli; kişisel ve profesyonel boyuttaki gelişimlerine destek sağlamalıdır. Diğer bir ifade de iyi bir lider; STK'nın misyonuna doğru yönlendiren, çalışanların becerilerini keşfetmekle



kalmayıp geliştiren ve onları motive eden, STK'nın sınırlarını çizebilen kişidir (Akatay, 2011:107).

### 1.5. Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt Kültürü

STK'larda örgüt kültürüne baktığımızda bu konuda yeterli çalışmalar bulunmadığını söylenebilir. Ancak örgüt kültürünün STK'lara özgü bazı özellikleri karşımıza çıkmaktadır. Tyler (2005)'dan uyarlanan Tablo 1, sivil toplum kuruluşlarının özelliklerini sunarken, STK'lar içindeki örgüt kültürü hakkında da önemli yorumlar yapmamızı sağlayacak niteliktedir (Metin ve Coşkun, 2016:8).

**Tablo 1. Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri**

Özellikler	Araştırmacılar
İdeolojik türün topluluğun katılımına olan bağlılığı	Mason 1996
Katılımcı karar verme sürecine sahip olmak	Paton ve Cornfoth 1992
İnovasyona açık olmak ve yüksek derecede duyarlılığa sahip olmak	Mason 1996 commonwealth of Australia 2001
Aksi halde sağlanamayan hizmetlerin sağlanması, piyasaların boşluklarının doldurulması	Herman ve Heimovics 1994
Karar vermede destekleyici boyutu nedeniyle örgüt kültürünü vurgulamak	Paton ve Cornfoth 1992
Bireylerin davranışlarını ifade etmek için ihtiyaçlarının karşılanması	Mason 1996
Daha düşük ücret alan işveren ve gönüllülerin kamu sektörüne olan bağlılığı kabul edilir.	O'Connell (1988), Paton (1992)

**Kaynak:** Hasan Metin ve Ali Coşkun (2016). "The Effect of Leadership and Organizational Culture on Effectiveness of NGOs: An Empirical Study", Nile Journal of Business and Economics.

Tablo 1’de yer alan STK özellerinden yola çıkıldığında, sivil toplum örgütlerinin ideolojilerine bağlı, katılımcıların karar verme süreçlerine dâhil eden ve inovasyona/yeniliğe açık bir davranış sergileyen kurum kültürünü benimsedikleri söylenilebilir. Ayrıca özel sektörün ve kamu sektörünün değinmediği alanlar da STK’ların çalışma sahası olabilmektedir. Bir başka özellik ise STK gönüllü ve üyelerinin ticari kaygı gözetmemesi ve çalışanlarının ise düşük ücretlerde olsalar dahi bu durumun kurum bağlılıklarını zedelediği varsayılmaktadır (Özmutaf, 2007). Bu yönlü kurum davranışları STK’ların örgüt kültürleri hakkında ışık tutmaktadır.

Lewis (2003:214) “NGOs, Organizational Culture, and Institutional Sustainability” makalesinde STK’ların örgüt yapılarının ve özelliklerinin benzer gibi görülse de uygulamada ideolojilerde yaklaşım ve kurum kültürü açısından farklılıkların olabileceğini belirtmiştir. Yine aynı makalesinde iki farklı faaliyet alanına sahip STK’yı örgüt kültürü ve liderlik özellikleri bakımından kıyaslamıştır. Buna göre kadın alanında çalışma yürüten STK’nın daha kontrolcü, hayırsever bir kültüre sahip olduğunu ve yönetim de yukarıdan aşağıya doğru bürokratik bir yaklaşımın olduğunu belirtmiştir. Diğer insani yardım alanında çalışan STK’nın ise daha politik bir yaklaşımda olduğunu öncü bir lider modeline rastlanmadığını söylemektedir.

## **2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı; sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanları, örgüt kültürü ve liderlik stilleri arasındaki ilişkileri belirlemektir.

## **2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi**

Sivil toplum kuruluşları tanımı, kapsamı itibariyle büyük bir evreni kapsamaktadır. 2018-2019 verilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren 116.614 dernek ve 5765 vakıf mevcut olup toplamda 122.379 kurum bulunurken onun dışında platformlar, birlikler, girişim gruplarıyla büyük bir STK’lar evreni bulunmaktadır.

Bu araştırmada Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, Vakıflar Genel Müdürlüğü ve TÜSEV ’in yaptığı faaliyet alanları ayrımlarına yer verilmiş olup sağlık, kadın, eğitim, gençlik, eğitim ve insani yardım alanlarında çalışma gösteren STK’lara yer verilmiştir. Buna bağlı olarak da gerek zaman kısıtı gerekse araştırma evreninin büyüklüğü baz alınarak, araştırmanın örneklemini Türkiye’de ve İstanbul’da faaliyet gösteren 16 STK (Kadın alanında 3, Gençlik alanında 3, eğitim alanında 3, sağlık alanında 4, insani yardım alanında 3 kurum olmak üzere toplamda 16 STK) ile sınırlı tutulmuştur.

## **2.3. Veri Toplama Yöntemi**

Bu araştırmada, kâr amacı gütmeyen kurumlarda var olan kültürün ve liderlik stiline betimlenmesi amaçlandığından araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Verilerin toplanabilmesi için bir mülakat formu oluşturulmuştur. Oluşturulan formun ilk bölümünde kurumu ve yöneticiyi tanımaya yönelik sorular yer alırken diğer bölümde kurum kültürünü ve liderlik modelini anlamaya ilişkin 7 adet açık uçlu sorular yer almaktadır. Mülakat sorularımızı oluştururken; Cameronn ve Quinn (1999) Örgüt Kültürü Ölçeğinden, Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio (1990) Çok Yönlü Liderlik Ölçeğinden ve Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen Hizmetkar Liderlik ölçeği çalışmalarından yararlanılmıştır.

### 3. ANALİZ VE BULGULAR

Mülakatlar sonrası elde edilen ses kayıtlarının çözümlenmesi ile aşağıdaki bulgular ve sonuçlar elde edilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Kapsamındaki STK'ların Özellikleri

Aşağıda yer alan tabloda, araştırma kapsamında mülakat gerçekleştirilen sivil toplum kuruluşlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 2. Araştırma Kapsamındaki STK'ların Özellikleri**

<b>Kurum</b>	<b>Kurum Yaş Aralığı</b>	<b>Kamu Yararı</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Gönüllü Sayısı</b>	<b>Görüşülen Kişinin Pozisyonu</b>
<b>K1</b>	11-15 yıl	Yok	1-5	51-100	Yönetim Kurulu Başkanı
<b>K2</b>	>16 yıl	Yok	1-5	>200	Yönetim Kurulu Başkanı
<b>K3</b>	5-10 yıl	Var	21-100	>200	Uzman
<b>G1</b>	>16 yıl	Yok	1-5	51-100	Yönetim Kurulu Başkanı
<b>G2</b>	5-10 yıl	Yok	Hiç Yok	21-50	Yönetim Kurulu Başkanı
<b>G3</b>	5-10 yıl	Yok	Hiç Yok	10-20	Yönetim Kurulu Üyesi
<b>E1</b>	>16 yıl	Yok	Hiç Yok	51-100	Yönetim Kurulu Başkanı
<b>E2</b>	> 16 yıl	Yok	1-5	21-50	Yönetim Kurulu Başkanı
<b>E3</b>	>16 yıl	Var	>100	>200	Üst Düzey Yönetici

<b>S1</b>	>16 yıl	Var	>100	101-200	Yönetim Kurulu Başkanı
<b>S2</b>	> 16 yıl	Var	>100	101-200	Yönetim Kurulu Başkanı
<b>S3</b>	> 16 yıl	Var	21-100	>200	Danışman
<b>S4</b>	> 16 yıl	Var	>100	>200	Uzman
<b>Y1</b>	5-10 yıl	Yok	1-5	21-50	Yönetim Kurulu Başkanı
<b>Y2</b>	11-15	Yok	>100	21-50	Uzman
<b>Y3</b>	> 16 yıl	Yok	21-100	21-50	Yönetim Kurulu Başkanı

Tablo 1’de görüldüğü üzere; mülakat gerçekleştirilen kurumlar, insani yardım, eğitim, sağlık, kadın ve gençlik gibi 5 farklı faaliyet alanında olan kurumlar yer almaktadır. Kurumların ismi geçmemekte olup faaliyet alanlarına yönelik ayrılmış ve buna uygun şekilde kodlanmıştır. Buna göre; Kadın faaliyet alanına sahip STK – (K), Gençlik faaliyet alanına sahip STK (G), Eğitim faaliyet alanına sahip STK – (E), Sağlık faaliyet alanına sahip STK (S)- İnsani Yardım faaliyet alanına sahip STK – (Y) şeklinde kısaltılmıştır.

### **3.2. Bulgular**

Görüşmelerde STK’ların yönetim kademesinde bulunan sorumlu kişilere örgüt kültürünün “adhokrasi, pazar, klan, hiyerarşi” boyutlarıyla ilgili ve liderliğin “dönüştürücü, etkileşimci ve hizmetkâr liderlik” boyutlarına ilişkin sorular yöneltirken aynı zamanda kurum değerlerinin ne olduğu ve farklı bir faaliyet alanına sahip olsalardı yönetim şekillerinde ve kültür yapılarında bir değişimin olup olmayacağına ilişkin sorular yöneltilmiştir.

### 3.2.1. Örgüt Kültürü ile İlgili Bulgular

Yapılan araştırma kapsamında incelenen STK'lardaki örgüt kültürü ile ilgili bulgular aşağıda belirtilmiştir:

*Adhokrasi Kültürü İle İlgili Bulgular:* Katılımcılara; “Kurumunuzda yeniyi takip etmek için ayrıca mesai harcanır mı? Örneğin yeni iletişim araçları, projelerde yeni trendler, eğitim metodlarında yeni yaklaşımların takibi önemsenir mi?” soruları yöneltilmiştir. Kurumlardan çoğu yenilikleri takip ettiklerini belirtirken, gençlik ve sağlık alanında faaliyet gösteren kurumlar yeniliğin takibinin elzemliğine daha çok vurgu yapmışlardır.

*Klan Kültürü İle İlgili Bulgular:* Katılımcılara; “Kurumunuz çalışan odaklı mıdır? Karar almada çalışanların fikirlerine önem verilir mi? Kurumunuz çalışanları destekleyip geliştirmeye çalışır mı? “ soruları yöneltilmiştir. Örgüt kültürünün klan boyutuna yönelik sorularına karşılık alınan cevaplarda kurumların çoğu çalışanlarına yönelik geliştirici eğitimlerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Burada dikkat çeken, gençlik alanında faaliyet gösteren kurumların hepsi çalışma sahasının yanında bir de karar mekanizmalarında da gönüllü ve çalışanlarına yer verdiklerini ayrıca aile gibi olduklarını vurgulamışlardır. Sağlık alanında çalışan STK'ların ise çalışanlarına karşı daha resmi bir muamele gösterildiğini ve karar alma mekanizmasında yer verilmediği görülmektedir. İnsani yardım alanında faaliyet gösteren STK'ların çalışan ve gönüllülerini merkeze koyan, öneri ve fikirlerini önemseyen bir tutum sergilediklerini belirten ifadeler dikkat çekmektedir. Eğitim alanında faaliyet gösteren STK'ların da çalışan geri bildirimine önem verdikleri ve çalışan gelişimine yönelik çalışmaları destekledikleri ifade edilmiştir. Klan kültür tipinin ayırt edici özelliklerinden olan aile gibi ve kurum içi ilişkilerin samimiyet boyutları, kadın STK'larının ifadelerinde yer alırken yapılan gözlemlerle de desteklenmiştir. Diğer kurumların yanı sıra kadın STK'larında aile gibi bir ortamın olduğu çalışan ve gönüllülerle yakından alakalı oldukları görülmektedir. Çalışanlarının

kapasitelerini arttıracak eğitimlere tüm STK'lar olumlu cevap verirken bu eğitimlerin ayrıca kurumlarına da faydası olacağını söyleyerek bu konuda verilen önemin altını çizmiş oldukları gözlemlenmiştir.

*Hiyerarşi Kültürü İle İlgili Bulgular:* Katılımcılara; “Kurumunuzda çalışanların ne yapmaları gerektiğini belirten çok sayıda formel kurallar, prosedürler ve politikalar var mıdır?” soruları yöneltilmiştir.

Gençlik alanında faaliyet gösteren STK'lar resmi gerekliliklerinin dışında prosedür ve kurallara dayalı olmadıklarını esnek bir yapıya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Kadın alanında faaliyet gösteren STK'lardan K1 ve K2'de baskın bir hiyerarşi vurgusu yapılmamıştır. Buna karşılık K3'de bürokratik sürecin olduğu, yönetim ve görev kademelerinde alanların belirli olduğu, kurum kurallarının yoğunluğunun hissedildiği görülmüştür. Eğitim alanında faaliyet gösteren E1 ve E2'de hiyerarşik bir yapının ağırlığı gözlenmezken, E3'de görev ve kuralların varlığı ifade edilmiştir. Sağlık alanında faaliyet gösteren kurumlarda (S1,S2,S4), çalışan ve gönüllü görev tanımları belirlenmiş, kurum içi kurallara dikkat edilen, yönetim yapısının görev ve sorumluluklarının denetimi yapılan bürokratik bir sistemin varlığından söz edilebilir.

*Pazar Kültürü İle İlgili Bulgular:* Katılımcılara; “Kurumunuz agresif, sonuç odaklı bir kurum mudur? Rekabet, başarı ve hedeflere ulaşma sürekli vurgulanan değerler midir?” soruları yöneltilmiştir.

Tüm Kurumlar Pazar kültür boyutuna ilişkin sorulara olumsuz geri dönüş vermişlerdir. Farklı faaliyet alanlarına sahip bütün kurumlar, rekabetçi olmadıklarını, diğer kurumlarla işbirliği halinde olmak istediklerini belirtmişlerdir. Yine STK'ların hepsi çalışmalarında sonuç odaklı olmadıklarını, faaliyetlerini gerçekleştirirken ki süreç aşamalarına da dikkat ettiklerini ifade ederek, temsilciler hem kendileri için hem de kurumları için bu süreçleri deneyim olarak gördüklerinin vurgusunu yapmışlardır.

*Kurum Değerlerine Ait Bulgular:* Katılımcılara; kurum kültürlerinin olmazsa olmaz değerleri soruldu. Genel olarak 16 STK temsilcisi de birbirine yakın değerleri aktardı. Yalnız insani yardım kurumu ve sağlık kurumlarının diğer alanlardan farklı olarak “hesap verilebilirlik” ve “şeffaflık” ilkesine daha çok vurgu yaptıkları gözlenmiştir. Bir başka farklılık ise gençlik STK’sının dinamik ve yeniliklere açık olmak kavramlarını diğer kurumlardan daha çok telaffuz ettiğidir. Kadın alanında faaliyet gösteren kurumda ise “merhamet” ilkesini kurum değerleri içinde değerlendirmesi de diğer kurumlardan farklı bir bakış açısı olduğunu ortaya koymuştur.

Genel STK değerleri; “Farklılıkları gözetmek, işbirliği içinde olmak, güvenilirlik, saygılı olmak, eşitlikçi olmak, ayırım yapmamak, iyiliği merkeze koymak, tarafsız olmak, paylaşımcı olmak” şeklinde sıralanabilir.

### **3.2.2. Liderlik İle İlgili Bulgular**

Yapılan mülakatlarda araştırma kapsamında incelenen STK’lardaki liderlik stilleri ile ilgili bulgular aşağıda belirtilmiştir:

*Etkileşimci Liderlik İle İlgili Bulgular:* Katılımcılara; “Reaktif bir anlayış benimseyen (Sorunlar oluştuğundan sonra çözmeye çalışan), çalışanlara gayret gösterdiklerinde destek olan, hedeflere ulaşmak için çalışanların beklentilerini öğrenen ve kendi beklentilerini ifade eden, tüm dikkatini hataları ortadan kaldırmaya yönlendiren“ özelliklerinin olup olmadığı soruldu. 5 kurumun (K1,K3,E2,S1,S2) etkileşimci liderlik özellikleri olan iş odaklılık, ilham verici konuşmalara yer vermeme, koşullu ödüllendirme, çalışanların öneri ve fikirlerini almada yoksunluk ve disiplinli bir yönetim tarzı gözlenmiştir.

*Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Bulgular:* Katılımcılara; “Vizyon sahibi, ilham veren, güven aşılayan, işbirliğini özendiren, sorunların çözümünde farklı bakış açıları arayan, çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunda onları destekleyen, güçlü bir



hedefe ulaşma anlayışına sahip olma” özelliklerinin olup olmadığı soruldu.

Dokuz kurumun dönüştürücü liderlik (Y3,Y2,Y1,S3,E3,E1,G1,G2,G3) özellikleri olan çalışan odaklılık, yeni fikirlere açık olmak, ilham verici konuşmalar yapmak gibi tavır ve davranış sergiledikleri görülmektedir.

*Hizmetkar Liderlik ile İlgili Bulgular:* Katılımcılara; “Astlarınızın sorunlarıyla ilgilenir misiniz? İş koşullarını sürekli iyileştirmeye çalışır mısınız? Başarılarını takdir eder misiniz? Hata yaptıklarında affeder misiniz?, Karar vermede onlara güvenir misiniz?, Size hizmet edilmesini mi hizmet etmeyi mi seversiniz? Hizmet ederken kendinizden ödün verir misiniz?” soruları yöneltmiştir.

9 kurumda da hizmetkâr liderlik (K2, G1, G2, G3, E1, E2 S4, Y1, Y3) özellikleri olan, astların sorunlarıyla ilgilenme, liderlik esnasında kişinin kendinden ödün vermesi, karar verme noktasında çalışan ve gönüllülere güvenme, hizmet etmekten kaçınmayan, yönetim tarzı gözlenmiştir.

### 3.2.3. Farklı Faaliyet Alanlarına İlişkin Sorulara Ait Bulgular

Katılımcılara; “Kurumunuz başka bir faaliyet alanına sahip olsaydı (teknoloji, çevre, sağlık, insan hakları vb.) kurum kültürünüzde ve/veya liderlik biçiminizde herhangi bir değişiklik olacağına inanıyor musunuz?” sorusu yöneltmiştir.

Kurumlardan 16 kurumun 9’u liderlik biçimlerinde değişiklik olabileceğini, farklı alanlarda farklı tavır sergilenebileceğini belirtirken 7’si ise kurum değerlerinde kurum kültüründe ve liderlik şeklinde bir değişiklik olmayacağını yine aynı değerler ve liderlik ilkeleriyle yönetileceği şeklinde cevaplar verdi.

Tablo 3’de ise genel sonuç tablosu verilerek özet bir sonuç sunulmak istenmiştir.

**Tablo 3. Genel Sonuç Tablosu**

<b>FAALİYET ALANI</b>	<b>STK'lar</b>	<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b>	<b>LİDERLİK</b>	<b>Kurumunuz başka bir faaliyet alanına sahip olsaydı kurum kültürünüzde ve/veya liderlik biçiminizde herhangi bir değişiklik olacağına inanıyor musunuz?</b>
<b>KADIN – (K)</b>	(K1)	Klan	Etkileşimci	EVET
	(K2)	Klan	Hizmetkâr	HAYIR
	(K3)	Hiyerarşi	Etkileşimci	EVET
<b>GENÇLİK- (G)</b>	(G1)	Adhokrasi/ Klan	Dönüştürücü/Hizmetkâr	EVET
	(G2)	Adhokrasi/ Klan	Dönüştürücü/Hizmetkâr	EVET
	(G3)	Adhokrasi/Klan	Dönüştürücü/Hizmetkâr	EVET
<b>EĞİTİM- (E)</b>	(E1)	Klan	Dönüştürücü / Hizmetkâr	EVET
	(E2)	Klan	Etkileşimci /Hizmetkâr	HAYIR
	(E3)	Hiyerarşi	Dönüştürücü	HAYIR
<b>SAĞLIK - (S)</b>	(S1)	Hiyerarşi/ Adhokrasi	Etkileşimci	EVET
	(S2)	Hiyerarşi/ Adhokrasi	Etkileşimci	HAYIR
	(S3)	Klan	Dönüştürücü/Demokratik	HAYIR
	(S4)	Hiyerarşi/ Adhokrasi	Hizmetkâr	HAYIR
<b>İNSANİ YARDIM – (Y)</b>	(Y1)	Klan	Dönüştürücü/Hizmetkâr	EVET
	(Y2)	Hiyerarşi/ Klan/Adhokrasi	Dönüştürücü	HAYIR

	(Y3)	Hiyerarşi/ Klan/Adhokras i	Dönüştürücü/Hizmetkâr	EVET
--	------	----------------------------------	-----------------------	------

## SONUÇ

Sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanları, örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde şu bulgulara ulaşılmıştır:

Gençlik STK'larının ve kadın STK'larının klan kültürüyle özdeşleşen; aile ortamı, samimiyet, çalışana önem verme ve onlarla yakından ilgilenme gibi değerlere önem verdikleri görülmüştür. Bununla birlikte, sağlık alanında faaliyet gösteren STK'larda hiyerarşi kültürüyle özdeşleşen; iş tanımlarının kesin hatlarla belirlenmesi, kurum içi kurallara dikkat etme, görev ve sorumlulukların denetimi gibi unsurlara önem verildiği ve aynı zamanda yenilikçilik kavramı üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu da sağlık STK'larının diğer kurumlardan ayrı olarak daha fazla devlet birimleriyle ilişki içinde koordineli iş yapma yükümlülüklerinden ve insan sağlığı söz konusu olmasından dolayı daha disiplinli bir davranış geliştirdikleri söylenebilir.

Sağlık alanında ve insani yardım alanında faaliyet gösteren STK'ların diğer STK'lardan farklı olarak “hesap verilebilirlik” ve “şeffaflık” ilkesine daha çok vurgu yaptıkları gözlenmiştir. Gençlik alanında faaliyet gösteren STK'ların dinamiklik ve yeniliklere açık olmak kavramları üzerinde diğer kurumlardan daha çok durdukları gözlemlenmiştir. Kadın alanında faaliyet gösteren STK'ların ise “merhamet” ilkesini kurum değerleri içinde değerlendirmesi diğer kurumlardan farklı bir bakış açısına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Genel STK değerleri ise şu şekilde sıralanabilir: “Farklılıkları gözetmek, işbirliği içinde olmak, güvenilirlik, saygılı olmak, eşitlikçi olmak, ayırım yapmamak, iyiliği merkeze koymak, tarafsız olmak, paylaşımcı olmak”. Söz konusu değerlerin STK'ların varoluş amacıyla örtüştüğü söylenilebilir.

Araştırma kapsamında incelenen hiçbir STK’da rekabetçiliği ön plana alan pazar kültürüne ilişkin kültür özelliklerine rastlanmamıştır. STK’lar benzer alanda faaliyet gösteren veya göstermeyen tüm kurumları birer işbirlikçi, bir yapbozun parçaları gibi gördüklerini beyan etmişlerdir. Bu da gösteriyor ki kâr amacı gösteren kurumlarda gözlemlenebilen rekabet, agresif yöntemler kullanarak salt başarılı bir sonuç elde etme gibi tutumlar sivil toplum kuruluşlarında anılmayan, gözlenmeyen özellikler arasındadır. Bu tutum ve davranış sivil toplumun varoluş felsefesiyle örtüşmektedir.

Tüm kurumlara farklı bir çalışma alanında faaliyet gösterilseydi kurumunda farklı bir liderlik stili ve kültürün var olup olmayacağı sorulduğunda; dokuz kurum yetkilisinin “evet” yanıtını vermesi yedi kurum yetkilisinin “hayır” yanıtı vermesi faaliyet alanları ile örgüt kültürü ve liderlik stilleri arasındaki bir ilişki olabileceği düşüncesini kuvvetlendirmektedir.

Liderlik stilleri açısından değerlendirildiğinde ise; gençlik STK’larının yöneticilerinin hepsinin hem dönüştürücü hem de hizmetkâr liderliğe yakın olduğu görülmüş, yenilikçi ve özverili özellikleri dikkat çekmiştir. Kadın alanında faaliyet gösteren STK’ların yöneticilerinin etkileşimci liderlik ve hizmetkâr liderlik ile özdeşleşen; risk almaktan kaçınma, geçmişten gelen faydalı işleri sürdürme ve tedbirli olma gibi eğilimlere sahip olduğu görülmüştür. Sağlık alanında faaliyet gösteren STK’larda görev yapan yöneticilerin ise ağırlıklı olarak etkileşimci liderlik özellikleri gösterdiği bu bağlamda risk almaktan kaçındıkları ve riski tolere etmede zayıf oldukları görülmüştür. Eğitim alanında faaliyet gösteren STK yöneticilerinde dönüştürücü liderliğin ağırlığı gözlenmiş olup; bu kurumlarda sürekli değişimlere ayak uydurma, yeni metotlarla gönüllü, üye ve katılımcıların aktif rol almalarını sağlamaya vurgu yapıldığı görülmüştür. İnsani yardım alanında faaliyet gösteren STK’ların yöneticilerinin hepsinde dönüştürücü liderlik gözlenirken aynı zamanda iki kurumun hizmetkâr liderlik özelliklerini de sergilediği görülmüştür.

Liderlik, örgüt kültürü ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) kavramları birbirinden bağımsız fazlaca araştırmaya konu olmasına

rağmen birlikte çok fazla işlenmediği görülmüştür. Bu yüzden bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Araştırmanın katkıları yanında birtakım kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle araştırma, evreninin büyüklüğü ve zaman kısıtının varlığından dolayı İstanbul ilinde farklı alanlarda çalışmalar yürüten 16 STK ile sınırlı tutulmuştur. Bu yüzden elde edilen bulgular ve bu bulgular dahilinde yapılan çıkarımlar sadece bu STK'ları kapsamakta, evreni temsil etme durumu söz konusu olamamaktadır. Araştırma sivil toplum kuruluşlarını temel almış olmakla beraber zaman yetersizliğinden ve mekân kısıtlarından dolayı hepsine gitmek mümkün olmamış sadece 16 kurumda çalışma yapılabilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Aktan, E. ve Aydınlatan, B. (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama, İşletme Araştırma Dergisi ISSN:1309-0712, 8/4 s.324-344
- Akatay, A. (2011). Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim, Yönetişim ve Gönüllülük, Ankara: Pozitif Matbaa, 2. Baskı.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, KMU İİBF Dergisi, Haziran 2008, Yıl:10 S:14, s.2
- Buchanan D. and Huczynski A., (2007), Organizational Behaviour, Harlow, FT Prentice-Hall
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006), Diagnosing And Changing Organizational Culture. Revised Edition. SF: Jossey-Bass.
- Chinomona, R., Mashiloane, M., & Poee, D. (2013), The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organization. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(14), s. 405-425.
- Çelik,V. (1999). Eğitimsel Liderlik, İstanbul: Doğu Matbaası
- Daulatram B. Lund (2003), “ Organizational Culture and Job Satisfaction”, The Journal of Business& Industrial Marketing 18(3), s.219-236

- Dierendonck V. ve Nuijten, I. (2011). "The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional Measure", *Journal of Business and Psychology*, 26(3), s.249-267
- Durdu, M. (2018). Maliye Politikalarının Belirlenmesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü, *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, Nisan 2018, S. 39, s.15-28.
- Ekici, K.M. (2006), *Vizyoner Liderlik*, Nisan 2006, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları
- Erdem, R, Adıgüzel, O, Kaya, A . (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları Ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36) , s.73-88
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 11.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, İstanbul: Alfa Yayınları
- Güder, N. (2004). *Sivil Toplumcunun El Kitabı*, Kasım 2004, Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Programı (STGP)
- Güleç, S., & Sancak, H. Ö. (2009). Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma ve Stratejik Yönetim”, VI. Uluslararası STK’lar Kongresi Bildirileri. Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, 2009, s.249-261
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Gümüş, Z. (2017). *Sağlık Sektöründe Liderlik -Sağlık Yöneticisinin El Kitabı*, Hayat Yayıncılık.
- Kouzes, J.M ve Posner, B.Z. (2003). *Leadership Practices Inventory Facilitator’s Guide (3.bs.)*. San Francisco: Pfeiffer A Wiley Imprint.
- Kouzes, M.J ve Posner B.Z. (2003). *The Leadership Challenge (3.bs.)*, SanFrancisco: Jossey- Bass A Wiley Impirit.
- Khurram Zafar, A., Q. Ibn-E-Waleed, and A. Sadiya(2012), ‘The Effective Leadership Style In NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees’ work Performance and mediation effect of work motivation. *International Journal of Economics and Management Sciences* 1(11), s.43–56.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, s.271-299.

- Lewis, David (2003). NGOs, Organizational Culture, and Institutional Sustainability, The Annals Of The American Academy, ANNALS, AAPSS, 590, November 2003
- Lund, Daulatram B. (2003), “ Organizational Culture and Job Satisfaction”, The Journal of Business& Industrial Marketing Volume 18, Number 3, s.219-236
- Metin, H., Coşkun, A. (2016). The effect of leadership and organizational culture on effectiveness of NGOs: an empirical study. Nile Journal of Business and Economics, 2(2), 3-16.
- Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.10 S.1, s.157-182
- Özdevecioğlu M. ve M. Akın (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.3 S.2, s.112-131.
- Özmutaf, N. M. (2007). Sivil Toplum Kuruluşlarının Misyonlarını Gerçekleştirmede İnsan Kaynaklarının Rolünün Gönüllü Yönetimi Yaklaşımları Bağlamında İncelenmesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE
- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam kalite Yönetimi, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını
- Riggio RE, Riggio HR, Salinas C, Cole EJ. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. 7(2), s.83-103
- Saruhan Ş. C. ve A. Özdemirci (2013). Bilim, Felsefe ve Metodoloji, 3.Basım Kasım 2013, İstanbul: Beta Basım
- Schein, E. H. (1997). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey- Bass.
- Mahalinga Shiva, M. S. A., & Suar, D. (2011). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 23(3), 684–710.
- Mahalinga Shiva, M. S. A., & Suar, D. (2011). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. VOLUNTAS:

- International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 23(3), 684–710.
- Shiva, M. S. A., & Suar, D. (2011). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 684–710.
- Swansburg, R. ve Swansburg, R. (1999). *Introductory Management and Leadership For Nurses (2.bs.)*. Massachusetts: Jones and Bertlett Publishers.
- Tengilimoğlu, D., 2005, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, 4.Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), <http://www.esosder.com>, (Erişim Tarihi: 2 Temmuz 2020), 1-16.
- TÜSEV, 2013. Sivil Toplumla Yönelik Davranış İlkeleri Avrupa Birliği'nde ve Dünyada Kamu Diyalogu/İlişkileri: Masa Başlı Araştırmasının Bulguları, Türkiye'de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi Yayını, Ocak 2013 No: 64, TÜSEV Yayınları,
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 2.Basım Kasım 2000, Ankara: Seçkin Yayıncılık



## **BÖLÜM 6**

### **TEMSİLDE ADALET İLKESİ BAKIMINDAN SEÇİM ÇEVRELERİNİN MUKAYESESİ**

**Doç. Dr. Mehmet Ali ZENGİN**

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Hukuk Fakültesi

Orcid: 0000-0003-1263-5102

mazengin@ybu.edu.tr

#### **ÖZET**

Seçim sistemleri geçerli oyların parlamentoda ne kadar temsil oranına denk geleceğinin belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir. Parlamentodaki toplam temsilci sayısının, siyasi partiler ve bağımsızlar arasında nasıl dağıtılacağı farklı yollarla hesaplanabilir. Bu noktada kullanılan her bir yol, farklı bir seçim sistemine işaret etmektedir. Temsilcilerin belirlenmesinde oyların sayımının yanı sıra seçim çevreleri de önemlidir. Seçim çevrelerinin düzenlenmesi, siyasi partilerin temsilci sayılarını ve bağımsız adayların seçimini doğrudan etkilemektedir. Seçim çevreleri iki şekilde düzenlenmektedir. Bunlardan ilki geniş bölge, ikincisi ise dar bölge seçim çevresi olarak adlandırılır. Eğer bir seçim çevresinde tek bir temsilci varsa bu dar bölge, iki ya da daha fazla temsilci var ise bu da geniş bölge seçim çevresidir. Bununla birlikte ülkenin tamamı da seçim çevresi olarak düzenlenebilir. Seçim çevrelerinin manipüle edilmesi temsilde adalet ilkesine zarar verir. Öte yandan geniş ya da dar seçim çevrelerinden hangisinin temsilde adaletle yakın olduğu tartışılabilir. Geniş bölge seçim çevresinde siyasi partiler öne çıkar. Bağımsız adayların seçilme şansı zayıftır. Dar bölge seçim sisteminde ise adaylar öne çıkar ve üyeler partileri karşısında daha özgürdür. Bu nedenle seçmen iradesinin sandığa doğru yansımaları ve

temsilde adaletin sağlanmasında dar bölge seçim çevresi daha elverişli görünmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Seçmen, Seçim Çevresi, Siyasi Parti.

## **COMPARISION OF ELECTION ZONES AS REGARD PRINCIPLE OF JUSTICE IN REPRESENTATION**

### **ABSTRACT**

Election systems can be described as percentage of representation in parliament. This percentage is calculated with valid votes. Distribution of total numbers of delegates is performed with different ways between political parties and independent deputies in parliament. In this point, all ways of distribution show different election systems. Election zones are important in determining process of members of parliament (MoP) as well as going to polls. Regulation of election zones effect directly to number of political parties' members and election of independent members in the parliament. Election zone has two models. One of these is named wide zone, other one is named narrow zone. If there is only one candidate in the election zone, it shows narrow election zone. If there are two or more candidates in the zone, it shows wide election zone. Nevertheless, all of country can be regulated as a total zone of election. Manipulation of election zones damages principle of justice in representation. On the other hand, it is arguable that narrow or wide, which one of the zones closes the principle of justice in representation. In wide election zone, political parties come into prominence. Independent candidates have no more chance in this system. Candidates have more importance and MoP's have more liberty against their parties in narrow election zones. For this reason, narrow election zone is more remarkable as regards reflection of voters' will on poll and establishment of principle of justice in representation.

**Keywords:** Voter, Election Zone, Political Party.

## GİRİŞ

Ülkemizde parlamenter sistemin yıllarca uygulanmasının bir sonucu olarak seçim sistemlerinde yönetimde istikrar amacının ön plana çıktığını görmekteyiz. %10'luk ulusal seçim barajı ve geniş bölgesel seçim çevresinin benimsenmesi yönetimde istikrar kaygısının ürünüdür. Parlamenter sistemde yürütmenin yasama içerisinde yani parlamentodan çıkıyor olması nedeniyle parlamentoda çok bölünmüş bir yapı arzu edilmez. Buna göre parlamentoda ne kadar az parti varsa hükümet kurma şansı o oranda artacaktır. Tek başına parlamento çoğunluğunu elde eden ve iktidar olan partilerin döneminde güçlü yürütme ortaya çıkacak ve hükümet bunalımlarının önüne geçilecektir. Bu noktada yönetimde istikrarın sağlanması, temsilde adaletin sağlanmasının önüne geçmektedir. Bununla birlikte temel politik kararların alındığı parlamentolar temsil bakımından ne kadar zengin olurlarsa sorunların çözümü ve hazırlanan kanunların meşruluğu ve etkinliği o oranda güçlü olacaktır. Bu iki ilke arasında hangisine ağırlık verileceği hükümet sistemine göre değişiklik gösterecektir. Nihayet 2017 Anayasa referandumu sonrasında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte önceki dönemlerde ihmal edilmiş olan temsilde adalet ilkesinin güçlendirilmesi adına yeni düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bunlardan ilki yüzde 10 ülke seçim barajının düşürülmesi sonrasında ise seçim çevrelerinin tek isimli dar bölge seçim çevresi haline dönüştürülmesidir. Bu yönde yapılacak değişikliklerle toplumun hemen hemen tüm kesimlerine mecliste temsil imkânı tanınacak ve Türk demokrasisi güçlenecektir. Son olarak çalışmada ortaya konulan tüm açıklamalar düşük barajlı nispi temsil sistemi ile birlikte değerlendirilmelidir. Buna göre düşük ulusal barajın varlığı dar bölgesel seçim çevresi için bir ön şarttır. Burada barajın tamamen ortadan kalkması yerine düşük oranda uygulanması önerilmektedir. Zira parlamentoda temsil edilmenin düşük de olsa bir maliyeti olmalıdır. Bu durum özellikle mikro düzeydeki düşünce gruplarının olgunlaşmış organize bir siyasi oluşum haline gelmeden meclise girmelerini engelleyecektir. Bu bakımdan meclise taşınacak düşünce gruplarının düşük seviyede de olsa seçmenin belli bir kesiminin desteğine ulaşarak meclise girmeleri meclis çalışmaları bakımından daha uygun olacaktır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Oy hakkı özünde siyasi içerikli bir tercihi içeren irade beyanı olarak tarif edilebilir. Bu tercih seçimlerde adaylara yönelirken, referandumlarda değişiklik öngören düzenlemelere yönelmektedir. Seçim sistemi ise kabaca kullanılan oyların ne kadar temsilciye denk geldiğinin hesaplanmasıdır. Diğer bir anlatımla seçim sistemi temsilcilerin belirlenmesi adına kullanılan oyların yasama organındaki görünümüne olanak veren usuldür. (Kaboğlu, 2015: 190) Seçim çevresi ise bir veya birden fazla sayıda temsilcinin seçileceği her bir bölgeye seçim çevresi denilmektedir. Seçim çevrelerinin belirlenmesinde seçmen sayılarının birbirine yakın olmasına dikkat edilir. Bu nokta en önemli husus seçim çevrelerinin dürüst, adil ve keyfilikten uzak bir şekilde belirlenmesidir. (Gözler, 2011: 315) Seçim çevrelerinin belli siyasi parti ya da adayların oy potansiyeline göre belirlenmesi durumunda ise bu duruma literatürde “gerrymandering” usulü<sup>2</sup> denilmektedir. Buna göre seçim çevreleri belirlenirken belli bir politik görüşün yoğun olduğu kısımların bir araya toplanması gibi bir usul seçimlerin dürüstlüğü ve güvenilirliğine aykırı olacaktır<sup>3</sup>. Seçim çevreleri açısından benzer bir tartışma Bursa’nın Mudanya ilçesi için yaşanmıştır. (Bkz. Gözler, 2018: 315) Temsilde adalet ilkesi ise mümkün olduğunca çok toplum kesiminin mecliste temsil imkânı bulabilmesi anlamına gelmektedir. Bugüne kadar bu ilkenin sınırını yönetimde istikrar teşkil etmekteydi. Burada “mümkün olduğunca” ifadesi yönetimde

---

<sup>2</sup> Seçim çevrelerinin sınırlarını kendi partileri lehine ya da rakipleri aleyhine adaletsiz bir şekilde belirlenmesi usulüne “gerrymandering” usulü denilmektedir. Seçim çevrelerinin aynı amaçla etnik azınlıklar aleyhine belirlenmesine ise “ırk esaslı gerrymandering” denilmektedir. [www.britannica.com/topic/gerrymandering](http://www.britannica.com/topic/gerrymandering) (2020, Haziran 26) “1812 yılında ABD’nin Massachusetts Valisi Elbridge Gerry’nin yaklaşan seçimlerde partisine avantaj sağlamak üzere, seçim çevrelerini salamender’i (tek hücreli amfibi türü bir hayvan) andırır şekilde, kıvrımlı çizgilerle tanımlaması ile literatüre giren ve valinin soyadı ile salamander kelimesinin birleştirilerek telaffuz edilmesinden oluşan siyasal bir terimdir.” [www.blog.milliyet.com.tr/turkiye-siyasi-tarihinde-gerrymandering-/Blog/?BlogNo=169995](http://www.blog.milliyet.com.tr/turkiye-siyasi-tarihinde-gerrymandering-/Blog/?BlogNo=169995) (2020, Haziran 26)

<sup>3</sup> ABD’de Maryland ve North Carolina Eyaletlerinde 2019 yılında yapılan seçimlerde, seçim çevrelerinin partizanca belirlendiği iddiası Bölge Mahkemesine taşınmış ve Mahkeme başvuruyu anayasaya aykırı bulmuştu. Buna karşın ABD Federal Yüksek Mahkemesi temyiz incelemesi neticesinde bu olayın yargısal bir uyumsuzluk konusu olmadığına hükmederek başvuruyu reddetmiştir. [www.nytimes.com/2019/06/27/us/what-is-gerrymandering.html](http://www.nytimes.com/2019/06/27/us/what-is-gerrymandering.html) (2020, Haziran 26)

istikrarı mümkün kılacak sayıda partinin meclise girmesi anlamını taşımaktadır. Bu nedenle hükümet sistemi tercihi ve seçim çevrelerinin temsilde adalet ilkesi ile doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Seçim çevreleri ise dar ve geniş bölge seçim çevreleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Eğer seçim bölgesinden iki ve daha fazla temsilci seçilecekse buna geniş bölge, her seçim çevresinden tek bir isim ya da temsilci seçilecek ise buna da dar bölge seçim çevresi denilmektedir.

## **2. METODOLOJİ**

1982 Anayasasında seçim sistemlerine dair herhangi bir tercih bulunmamaktadır. Anayasa koyucu bu konudaki tercihi kanun koyucuya yani meclise bırakmıştır. Ayrıca anayasamızın kazüistik bir anayasa olmayışı da bu yönde detaylı bir düzenleme yapılmamış olmasının gerekçelerindedir<sup>4</sup>. Buna göre seçim sistemi anayasada kazüistik bir yöntemle düzenlenmiş olsa ilgili hüküm daha kısa süre içerisinde sosyal gelişmelerin gerisinde kalma tehlikesi ile karşılaşacaktır. (Özbudun, 2017: 60) Buna göre seçimlere dair detaylı düzenlemeleri meclis çıkarttığı kanunlar eliyle gerçekleştirmektedir. Bu bakımdan 1982 Anayasası seçim sistemine ilişkin olarak sadece genel ilkeyi belirlemiştir. Anayasanın 67. maddesinin 6. fıkrasına göre<sup>5</sup>;

“Seçim kanunları, temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkelerini bağdaştıracak biçimde düzenlenir.”

Anayasanın seçim sistemini detaylandırarak olan yasamaya, anayasanın bu buyruğu ile bağlıdır. Bu nedenle seçim kanunlarının bu genel ilke doğrultusunda ele alınması gerekmektedir. Zira anayasanın hükümleri emredici ve bağlayıcıdır. Anayasa hükümlerinin bu niteliği bizzat anayasanın kendisi tarafından öngörülmektedir. Anayasanın 11.maddesine göre<sup>6</sup>;

---

<sup>4</sup> Yüzlerce maddeden oluşan uzun ve detaylı anayasalara “kazüistik anayasa” denilmektedir. (ATAR, 2019: 26)

<sup>5</sup> [www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf) (2020, Haziran 26)

<sup>6</sup> [www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf) (2020, Haziran 26)

“Anayasa hükümleri, yasama, yürütme ve yargı organlarını, idare makamlarını ve diğer kuruluş ve kişileri bağlayan temel hukuk kurallarıdır. Kanunlar Anayasaya aykırı olamaz.”

Bu nedenle Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) “temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkelerini bağdaştırma” buyruğu ile bağlıdır. Bunun anlamı çıkartılan kanunların en az yönetimde istikrar kadar temsilde adaleti de gözetmesi gerekmektedir. Aksi takdir de kanunlar anayasaya aykırı olacaktır. Bu noktada yasama seçim sistemini düzenlerken sınırsız bir serbesti içerisinde değildir. Zira seçim sisteminde “temsilde adalet” ve “yönetimde istikrar” ilkelerinin dengeli bir birleşimini öngören bu düzenleme ile kanun koyucunun yönlendirildiği ve tasarruf yetkisine sınır getirildiği görülmektedir. (Türk, 2006: 108)

### **3. BULGULAR**

Yukarıdaki başlıkta seçim sisteminin belirlenmesinde Anayasa'nın çizdiği genel çerçeveyi dile getirmeye çalıştık. Türk Hukukunda TBMM seçimlerine ilişkin temel düzenleme 2839 sayılı ve 1983 tarihli Milletvekili Seçimi Kanunu'dur. (Seçim Kanunu) Seçim Kanununun “Seçim çevreleri ve çıkaracağı milletvekili sayısı” başlığını taşıyan 4. maddesine göre<sup>7</sup>;

“İllerin çıkaracağı milletvekili sayısının tespitinde toplam milletvekili sayısından her il'e önce bir milletvekili verilir.

Son genel nüfus sayımı ile belli olan Türkiye nüfusu, birinci fıkradaki illere verilen milletvekili sayısı çıkarıldıktan sonra kalan milletvekili sayısına bölünmek suretiyle bir sayı elde edilir. İl nüfusunun bu sayıya bölünmesi ile her ilin ayrıca çıkaracağı milletvekili sayısı tespit olunur.”

---

<sup>7</sup> [www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2839.pdf](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2839.pdf) (2020, Haziran 26)

Görüldüğü üzere seçim kanununda seçim bölgeleri geniş bölgesel seçim çevrelerine bölünmüştür. Yani her seçim çevresinden iki ve daha fazla temsilci seçilecektir. Yine aynı Kanunun 33. maddesinin ilk cümlesine göre;

“Genel seçimlerde ülke genelinde, ara seçimlerde seçim yapılan çevrelerin tümünde, geçerli oyların % 10'unu geçmeyen partiler milletvekili çıkaramazlar.”

Burada da parti adaylarının sadece seçim bölgesinde yeterli oyu almaları kâfi gelmeyecek, adayı bulunduğu siyasi partinin aldığı oy oranının tüm yurttaki geçerli olarak kullanılan oyların yüzde 10'unu aşması gerekecektir. Bu düzenleme Anayasanın temel ilkesi gereği yönetimde istikrar ilkesinin gereğine hizmet etmekteydi. Buna göre bu düzenleme ancak parlamenter sistemin uygulandığı dönem açısından bir anlam ifade eder. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile artık “yönetimde istikrar ilkesi” artık seçim Kanunu ile değil doğrudan Anayasa tarafından gerçekleştirilmektedir. Yani yürütme TBMM’den çıkmayacak, göreve başlamak ve devam etmek için Meclisin güvenine ihtiyaç duymayacaktır (Gönenç, 2017: 3).

Dar seçim çevresinde hesaplamaların basit çoğunluk esasıyla gerçekleşmesinde istikrar temin edilecek ve netice daha hızlı bir şekilde ortaya çıkacaktır. (Yıldız, 2018: 142) Buna göre seçim Kanunu bakımından yapılacak yeni değişiklikler “temsilde adalet” esasını gerçekleştirmek üzere yapılmalıdır. Aslında bu yönde değişiklikler ihtiyari olmayıp Anayasanın emredici hükmü gereği olması gereken değişikliklerdir. Daha önceki yıllarda ulusal barajın demokratik olmadığı tartışmaları bir yana bırakılacak olursa mevcut hükümet sistemi ile birlikte ulusal baraj net bir şekilde Anayasaya aykırılık teşkil etmektedir. Bu noktada dar bölgesel seçim çevresine geçilmesi temsilde adalet ilkesinin tesisi, ulusal barajın indirilmesi ve Anayasaya uyum bakımından bir fırsat olacaktır.

Seçim Kanunu her ne kadar anayasaya uygun görünmese de bu konuda yargısal sürecin iletilebilmesi mümkün olmamıştır<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> AYM Kararı, Başvuru Numarası: 2014/8842, Karar Tarihi: 6.1.2015, prg.26.

Buna göre kanunun Anayasa Mahkemesine iptal davası açabilmek için öngörülen süreler çoktan geçmiştir. Yine itiraz yoluyla Anayasa Mahkemesine başvurulması hukuken mümkün kılınmamıştır. Zira bu konuyu Anayasa Mahkemesine taşıyacak olan Seçim Kurullarının Anayasa Mahkemesi tarafından “mahkeme” olarak değerlendirilmemektir<sup>9</sup>. Zira itiraz yoluyla Anayasa Mahkemesine ancak davaya bakan mahkemeler gidebilir. Seçim Kurullarının ’nın mahkeme sıfatının olmaması buna engeldir. Seçim barajının iptaline dair Anayasa Mahkemesi’ne yapılan bireysel başvuruyu Mahkeme reddetmiştir. Mahkeme ilgili kararında şu ifadelere yer vermektedir;

“Başvuru konusu olayda, başvurucular 2839 sayılı Kanun'un 33. maddesinin birinci fıkrasında yer alan “Genel seçimlerde ülke genelinde, ara seçimlerde seçim yapılan çevrelerin tümünde, geçerli oyların % 10'unu geçmeyen partiler milletvekili çıkaramazlar” şeklindeki hükmün Anayasa’ya aykırı olduğunu ve iptali gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bireysel başvuru yoluyla doğrudan yasama işlemine değil ancak yasama işleminin uygulanması mahiyetindeki işlem, eylem ve ihmellere karşı başvuru yapılabilecektir. Diğer bir deyişle bir yasama işleminin doğrudan ve soyut olarak Anayasa’ya aykırı olduğu iddiasıyla Anayasa Mahkemesine başvuru yapılamaz.”

Mahkemenin bir diğer kararında ise;

“Anayasa Mahkemesi 1992 yılında verdiği bir kararında İlçe Seçim Kurulu Başkanlığının Anayasa'nın 152. ve 10/11/1983 tarih ve 2949 sayılı Anayasa Mahkemesinin Kuruluşu ve Yargılama Usulü Hakkında Kanun’un 28. maddesinde sözü edilen “mahkeme” deyiminin kapsamı içine girip girmediğini değerlendirmiştir. Anayasa Mahkemesi, “Seçim kurulları ve seçimlerle ilgili yasa hükümleri kendine özgü bir çözüm ve kurallar bütünüdür. Anayasa'nın 79. maddesinde dayanağını bulan seçim yasaları ile bu kurullara ve yargıçlara verilen görevler seçimin sınırları içinde ve kendi bütünlüğü çerçevesinde değerlendirilmelidir” gerekçesi ile İlçe Seçim Kurulu Başkanlığının “bir davaya bakmakta olan

---

<sup>9</sup> AYM Kararı, Başvuru Numarası: 2013/3912, Karar Tarihi: 6.2.2014. Prg.30.



mahkeme” olarak nitelendirilemeyeceğine karar vermiştir (AYM, E.1992/12, K.1992/2, K.T. 18/2/1992).”

Bu noktada aynı gerekçelerle Seçim Kanunu’nun geniş bölgeli seçim çevresini öngördüğü 4. maddesine karşı Anayasa’da öngörülen “temsilde adalet ilkesi” ne aykırı olduğu gerekçesiyle anayasa yargısına gidilemeyecektir. Bu durumda Anayasa’nın “temsilde adalet” buyruğunun muhatabı TBMM olacaktır.

#### **4. TARTIŞMA**

Dar bölgeli seçim çevresinin klasik uygulaması basit çoğunluk esasıdır. Buna göre her bölgede en çok oyu alan aday temsilci olarak seçilir. Ülkemizde tek başlı yürütmenin yani Cumhurbaşkanının doğrudan halk tarafından seçilmesiyle artık temsilde adaletin sağlanmasına yönelik adımlar atılmalıdır. Bu adımlardan ilki ulusal barajın makul bir seviyeye indirilmesidir. Bu adım ayrı bir çalışmanın konusudur. Dar bölgeli seçim çevresi ise temsilde adaletin sağlanmasında atılacak bir diğer önemli adım olacaktır. Zira bu sayede siyasi parti olmaksızın siyaset yapma imkânına kavuşulacaktır. Türk siyasetinin acı bir gerçeğidir ki geniş bölgeli seçim çevrelerinde bağımsız olarak meclise girebilmek son derece istisnaidir. Meclise giren temsilcilerin tamamına yakını siyasi parti adaylarıdır. Düşük barajlı dar bölge seçim çevresi seçmen davranışında değişikliğe neden olacak “oyum boşa gitmesin” şeklindeki “mecburi” yönelmeler ortadan kalkacaktır. Seçmen davranışlarını etkileyen diğer faktörler ise sosyolojik, ideolojik ve geleneksel düzeyde yer alabilmektedir. Bunun bir sonucu olarak birey, bölge ve parti ekseninde şekillenen bir seçim süreci ortaya çıkmaktadır. (Yiğit, 2018: 133) Dar bölge seçim çevresi seçmenlerin adil bir şekilde temsil edilmelerine daha uygun olacaktır. Buna göre geniş bölge seçim çevresinde adayları tanıyamadan partilere oy veren seçmen, dar bölgede seçime giren adayları daha yakından tanıyacak ve bu durum kanaatinin adil bir şekilde oluşmasına hizmet edecektir. Buna göre ülke TBMM üte sayısı adedince yani 600 seçim bölgesine ayrılacak ve her bir bölgeden tek bir temsilci seçilecektir.

## SONUÇ

Temsilde adalet tesis edilecektir. Seçmen ve aday arasındaki mesafe ortadan kalkacak, halk temsilcisini adil bir şekilde belirleyecektir.

- ✓ Seçimi sadece iyi olan genel başkan değil aynı zamanda iyi olan aday kazanacaktır. Son tahlilde parti genel başkanlarının belirlediği ve mutlak itaat koşulunun arandığı aday profili büyük oranda azalacaktır. Buna göre halkın doğrudan tanıma imkânı bulunduğu ve tercih ettiği adaylar meclise girecektir. Parti içi demokrasi gelişecektir. Adayların nitelikleri önem kazanacağından temsilcilerin kendilerine olan güveni artacaktır.
- ✓ Bağımsız olarak meclise girebilme ve küçük seçmen gruplarını temsil etme imkânı doğacaktır. Bununla adil bir temsil imkânı doğmuş olacaktır.
- ✓ Seçmen tercihleri sandığa doğru bir şekilde yansiyacaktır. Zira barajlı geniş bölgesel seçim çevresinde seçmen “oyum boşa gitmesin” kaygısıyla oy kullanmakta, tercihi çoğu zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Bu vaziyet adaletli bir temsile mani olmaktadır.
- ✓ Her ne kadar aksi iddia edilse de kanaatimizce düşük barajlı dar bölgesel seçim çevresi sayesinde küçük partiler mecliste kendilerine yer bulabilecektir. Buna göre seçmen desteğinin yoğun olduğu bölgelere yönelen küçük partiler doğru ve güçlü adaylarla meclise girebilme şansı bulacaklardır. Bu sayede temsilde adalet sağlanacak ve parlamentoda siyaset yapabilme büyük partilerin ayrıcalığı olmaktan çıkacaktır.
- ✓ Düşük barajlı dar bölge seçim çevresi ile partilerin aldıkları oy ile mecliste kazandıkları sandalye sayısının oranları birbirine yakın olacaktır. Ülkemizde önceki seçimlerin çoğunda alınan oy ile mecliste temsil oranı arasında büyük bir adaletsizlik bulunmaktadır. Buna göre milyonlarca seçmenin siyasal tercihi TBMM’de temsil edilmemektedir.
- ✓ Dar bölgesel seçim çevresinin kurgusu gereği barajlı en azından yüksek barajlı bir seçim sistemi

uygulanamayacaktır. %10 ulusal barajın uygulandığı bir sistemse dar bölgenin olmasının bir anlamı kalmayacaktır.

- ✓ Dar bölgeli seçim çevresi toplumdaki tüm kesimler için temsil imkânı sağlayacaktır. Bu küçük kesimlerin meclisteki varlığı sosyal adaletin tesisinde önemli bir etki meydana getirecektir. (Sawer M. 2000)
- ✓ Kadın seçmenler bakımından dar bölgeli seçim sistemi bir avantaj sağlayabilir. Buna göre seçmenle yakın iletişim kurup başarılı bir kampanya yürüten kadınlar en azından bağımsız aday olarak seçime girip meclise girebilirler.(Bkz. Long J. 2014)
- ✓ Dar bölge seçim çevresi demokratik kültürün gelişmesine hizmet edecektir. Buna göre seçmenler adayları tanıdıkça partizan tutumlar zayıflayacak ve kolektif faydanın varlığı keşfedilecektir.

## **KAYNAKÇA**

- Atar, Y. (2019) Türk Anayasa Hukuku
- Gönenç, L. (2017) Dar Bölge Seçim Sistemi Tartışmaları, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı-TEPAV.
- Gözler, K. (2011) Anayasa Hukukunun Genel Esasları Ders Kitabı.
- Gözler, K. (2018) Anayasa Hukukunun Genel Esasları Ders Kitabı, KUTU 14:5 Mudanya İlçesi, Neden 2. Bölgede?
- Kaboğlu, İ.Ö. (2015) Anayasa Hukuku Dersleri Genel Esaslar.
- Long, J. (2014) Constructing the narrative of the sustainability fix: Sustainability, social justice and representation in Austin, TX, Urban Studies, Vol.53/1.
- Özbudun, E. (2017) Türk Anayasa Hukuku.
- Sawer, M. (2000) Parliamentary Representation of Women: From Discourses of Justice to Strategies of Accountability, International Political Science Review, Vol.21/4.
- Türk, H.S.(2006) Seçim, Seçim Sistemleri ve Anayasal Tercih, Anayasa Yargısı.
- Yıldız, A. (2018) Seçim Sistemleri Ve Türkiye’de Milletvekili Seçim Sistemine İlişkin Bir Öneri, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.26, S.3.

- Yiğit, H.H. (2018) 1980-2000 Yılları Arasında Türkiye’de Gerçekleşen Genel Seçim Sonuçları Üzerine Mekânsal Bir Analiz, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 22.
- [www.britannica.com/topic/gerrymandering](http://www.britannica.com/topic/gerrymandering) (2020, Haziran 26)
- [www.blog.milliyet.com.tr/turkiye-siyasi-tarihinde--gerrymandering-  
/Blog/?BlogNo= 169995](http://www.blog.milliyet.com.tr/turkiye-siyasi-tarihinde--gerrymandering-/Blog/?BlogNo=169995) (2020, Haziran 26)
- [www.nytimes.com/2019/06/27/us/what-is-gerrymandering.html](http://www.nytimes.com/2019/06/27/us/what-is-gerrymandering.html) (2020, Haziran 26)
- [www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf)(2020, Haziran 26)

## **BÖLÜM 7**

### **EMNİYET KÜLTÜRÜ: BAKIM ÇANTASI VE EL ALETLERİNİN KULLANIM EĞİLİMİ<sup>10</sup>**

**MHD. Noor HAYEK**

Anadolu Üniversitesi  
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi  
Orcid: 0000-0001-9788-9835  
mnh@anadolu.edu.tr

**Doç. Dr. Savaş S. ATEŞ**

Eskişehir Teknik Üniversitesi  
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi  
Orcid: 0000-0003-2462-0039  
ssates@eskisehir.edu.tr

**Esat ÖZZAİM**

Özzaim Tic. Ltd. Şti  
Orcid: 0000-0002-3973-7400  
ozzaim@ozzaim.com

### **ÖZET**

Türk sivil havacılığını destekleyen, hava araçlarının bakımı uçuş operasyonu kadar önemli havacılık faaliyetlerinden biridir. Hava araçlarının bakımı (SHY145/EASA Part145) yetkili bakım merkezlerinde SHY66/EASA Part66'ya göre yetkilendirilmiş bakım personeli tarafından bakımlar yapılır.

---

<sup>10</sup> Bu araştırma Özzaim Tic. Ltd. Şti desteği ile hazırlanmıştır. Bu araştırma Eskişehir Teknik Üniversitesi 1709F499 numaralı Genel Amaçlı Araştırma Projesi kapsamında desteklenmektedir.

Hava aracı bakım hatalarını önlemeye yönelik mevcut yapının içinde kontrol ve önleme tedbirleri olsa da bunların yetersiz olduğu ve konunun sistemsal bir yapı içerisinde ele alınması gerektiği doğmuştur. Havacılıkta ölümcül kaza oranının bir milyon uçuş başına en fazla bir olacak şekilde olması amaçlanmaktadır.

Hava aracı bakımına yönelik hataların kök nedenleri incelendiğinde daha çok kişisel faktörler fark edilmektedir. İnsan hatası ve kültürü hava aracı bakımındaki emniyeti etkilemektedir. Bakım teknisyenlerinin uçak bakım dokümanları ve şirket prosedürlerini tam takip etmediği ve dokümanlara bilgileri eksik veya yanlış yazabildiği görülmektedir. Ayrıca, tespit edilen bulguların raporlanmadığı veya eksik raporlandığı da anlaşılmaktadır. Bütün bunlarda kişilerdeki İngilizce yabancı dil bilgi ve becerisinin eksikliği de önemli yer tutmaktadır. Bu çalışmanın amacı, uçak bakım kutusu ve kullanılan el aletlerinin mevcut güvenlik kültürünü değerlendirmektir. Araştırma çerçevesinde bir ölçek geliştirilmiş ve Türkiye'nin uçak bakım teknisyenleri ile ilgili bir anket yapılmıştır.

Araştırmanın amacı hava aracı bakımında kullanılan bakım çantası ve el aletlerinin kullanımına yönelik emniyet kültürünün mevcut durumunun belirlenmesidir. Araştırma kapsamında ölçek geliştirilmiş ve Türkiye'deki hava aracı bakım teknisyenden anket ile veriler toplanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde Türk sivil havacılığındaki bakım organizasyonlarının gelişimi ortaya konulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde bakım uygulamaları ve ilgili düzenlemeler verilerek bakım emniyet kültürü ile ilişkilendirilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırma verileri betimsel istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hava Aracı Bakım, Bakım Çantası, Bakım El Aletleri

## **SAFETY CULTURE: AIRCRAFT MAINTENANCE BAG AND HAND TOOLS USAGE TENDENCY<sup>11</sup>**

### **ABSTRACT**

The maintenance of aircraft, which supports Turkish civil aviation, is one of the aviation activities as important as flight operations. Maintenance of aircraft (SHY145 / EASA Part145) is carried out by maintenance personnel authorized in accordance with SHY66 / EASA Part66 in authorized maintenance centers.

Although there are control and prevention measures within the existing structure to prevent aircraft maintenance errors, they are insufficient and the issue has to be addressed in a systematic structure. The rate of fatal accidents in aviation is aimed to be at most one per million flights.

Although there are control and prevention measures within the existing structure to prevent aircraft maintenance errors, they are insufficient and the issue has to be addressed in a systematic structure. The rate of fatal accidents in aviation is aimed to be at most one per million flights.

When the root causes of errors in aircraft maintenance are examined, more personal factors are noticed. Human error and culture affect safety in aircraft maintenance. It is observed that the maintenance technicians do not follow the aircraft maintenance documents and company procedures completely and can write information on the documents incompletely or incorrectly. In addition, it is understood that the findings detected were not reported or reported under. In all of these, the lack of English and foreign language knowledge and skills in people is also important. The aim of this study is to evaluate the current safety culture of aircraft maintenance box and hand tools used. A scale developed in the

---

<sup>11</sup> This research has been prepared by the support of Özzaim Company Ltd. This research is supported by Eskişehir Technical University General Purpose Research Project number 1709F499.

framework of the research and a survey was conducted regarding Turkey's aircraft maintenance technicians.

The aim of the research is to determine the current status of the safety culture for the use of maintenance bags and hand tools used in aircraft maintenance. enhanced scale and scope of the research with survey data collected from aircraft maintenance technician in Turkey.

In the first part of the research, the development of care organizations in Turkish civil aviation is presented. In the second part of the research, maintenance practices and related regulations are given and related to the maintenance safety culture. In the third part of the study, the research data were analyzed with descriptive statistical methods.

**Keywords:** Aircraft Maintenance, Maintenance Box, Maintenance Hand Tools.

## **GİRİŞ**

Türk havacılık sektörünün son yıllardaki büyümesi Dünya genelindeki büyümeye oranla daha hızlı gerçekleşmiştir. Türkiye’de 2003’te başlatılan yerel havacılık stratejisi kapsamında 2013 yılına kadar kapasite olarak ticari uçuş %160, koltuk %176, kargo ise %346 artmıştır. Gelişen havacılık sektörü Türk sivil havacılık sektörünün dünya sıralamasındaki yerini üst sıralara taşımıştır (TOBB, 2019).

AB Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (EUROCONTROL) verilerine göre Türkiye’nin 2008-2018 yılı itibariyle uluslararası bağlantı noktaları %192 artmıştır. Türkiye uçuşların doğrudan ve dolaylı bağlanabilirliğini %534 arttırmıştır. Bu oran ile Türkiye Avrupa’da havacılık ağını en fazla büyüten ülke olmuştur. Dünyada ise havayolları 2018 yılında %7,3 büyürken ise 2019 yılında %4,2 büyümüştür. Büyümedeki azalmanın sebebi yavaşlayan ekonomi, zayıf küresel ticaret, siyasi ve jeopolitik



gerginlikler, Boeing 737 MAX uçuşlarının durdurulması, grevler, Brexit belirsizliğidir. Fakat büyüme tüm bu olumsuzluklara rağmen 2019 yılında da sürmüştür (SHGM, 2020).

Türkiye, 2002'den buyana Avrupa'da ve Ortadoğu bölgesinde, sivil havacılık uçuş ağının gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. 2002'den bu güne %507 artmıştır. Böylece toplam yolcu sayısı 209 milyona, uçak trafiği ise %284 artarak 2.030.291'e ulaşmıştır. ve toplam yük miktarı %256 artarak 3.436.423 tona ulaşmıştır (SHGM, 2020). 2019 yılında sivil havacılıkta Türkiye, Avrupa hava trafiğine en fazla katkı sağlayan ülkelerden biridir. Ancak 2019 yılının sonunda başlayan Korona virüs salgını (Covid-19 pandemisi) dünya havacılık tarihindeki en büyük krizlerden biri haline gelmiş ve yolcu taşımacılığı durma noktasına getirmiştir. 2020 yılında ülkeler ikili havayolu anlaşmalarında kısıtlamaya gitmiştir. Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıktığı düşünülen salgın hastalık uluslararası uçuşlar nedeniyle üç aydan kısa bir süre içerisinde tüm dünyaya yayılmıştır.

Günümüzde havacılık ve uçak bakım sektöründe insan faktörü kavramı, giderek daha önemli bir konu haline gelmiştir. Uçak bakım sektöründe insan faktöründen kaynaklanan hatalar, can ve mal kayıplarına yol açan birçok kaza ve olaya neden olmaktadır. Havayolu işletmelerinin ticari kaygıları ve ticari uçuşlarının aksatılmadan emniyetli bir şekilde yapılmak zorunda olması, uçak bakım çalışanlarının üzerine düşen iş yükü ve algıladıkları zaman baskısını artırmaktadır (Çoban, 2019).

Bu çalışma, havacılık alanında çalışan bakım teknisyenlerinin, hava aracı bakımında kullanılan bakım çantası ve el aletlerinin kullanımına yönelik emniyet kültürünü belirlemek üzere yapılmıştır.

## **1. HAVA ARACI BAKIM FAALİYETLERİ**

Hava aracı bakımı uçuş faaliyetlerinde emniyetin sağlanması için yapılır. Hava aracının uçuşa hazır durumda bulunması için bakım güvenilirliğinden (emniyet faktöründen ödün verilmeden)

maliyetlerin azaltılması önemli faktörlerden biridir. Hava aracı bakımı yapılırken uyulması gereken bir bakım planları vardır. Hava aracı bakımında üreticilerin ve havacılık otoritelerinin talimatlarına göre bakım planları hazırlanır (Nazlıoğlu, 2014).

Sivil Havacılık sektörünün yıllar içindeki büyümesi istihdamı da beraberinde getirmiştir. Havacılık alanında eğitilmiş, nitelikli ve yetkilendirilmiş insanlar sektör tarafından talep edilmiştir (Çemberci, Onursal, Artar, Uca, & Civelek, 2017). Havacılık bakım faaliyetlerinde emniyet, güvenlik ve hız kavramlarının kritik önem arz etmektedir. Bu durum, bakım teknisyenlerinin hava aracı bakım organizasyonlarında karşılaşılabilecek tehlikelerin, kaza olasılıklarının ve risklerin diğer sektörlere kıyasla fazla olduğu sonucunu da doğurmaktadır. Bu nedenle, hava aracı bakımında iş güvenliği ve hava aracı bakım emniyeti en üst seviyede tutulmakta ve iş yeri uygulamaları yetkili otoriteler tarafından düzenli olarak denetlenmektedir (Eryılmaz, Dirik, & Odabaşoğlu, 2019).

Yapılan araştırmalar hava araçlarına uygulanan hangar bakımlarına uçak bakım maliyetinin %80'lik bölümünün iş gücü iken malzeme maliyetinin sadece %20 olduğunu ortaya çıkarmıştır (Erel, 2012).

Hava aracı bakım teknisyeni aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

“Hava aracı teknisyeni hava aracı bakım lisansına sahip olup hava aracı veya hava aracı parçaları üzerinde planlı veya plansız bakımları yapan, arızaların tespitlerini ve düzeltici faaliyetleri (sökme/ takma, tamir, test, ayar vb.) gerçekleştirilen, uçuş emniyetine direkt katkı sağlayan kişiye denir. Hava aracının teknik olarak uçabileceği ya da uçamayacağı kararını veren ya da sorunlu parçayı tespit edip değişip değişmemesine karar veren uzmandır” (Burcu, 2017).

Hava aracı bakım faaliyetleri hava araçlarına veya parçalarına yönelik kontrol, test, ölçüm, ayar, tamir, bakım, kusurlu olanı bulma, yağlama, temizlik, parça değişimi gibi faaliyetleri içerir (Nazlıoğlu, 2014).

Hava aracı teknisyenin görevleri;

- Uçakların motor kısmını kontrol etmek,
- Uçakların gövde onarım ve bakımını yapmak,
- Uçakların motor onarım ve bakımını yapmak,
- Arızalı parçaları onararak tekrar kullanıma sunmak,
- Arızalı parçaların servis dışı edilmesi işlemlerini yapmak,
- Hat bakımı esnasında basit testler gerektiren aviyonik birimleri sökmek ve takmak,
- Bakım çıkış sertifikasını düzenlemek,
- Bakım ve onarım kataloglarını okumak,
- Bakım onarım testlerini yapmaktır (Nazlıoğlu, 2014).

Niteliği yüksek bir iş kolu olarak kabul edilen Hava Aracı Bakım Lisansı ana kategorileri A, B1, B2, C'dir. Bunlar (Saraçyakupoğlu, 2016):

- Kategori A : Hat bakım mekanik teknisyeni,
- Kategori B1: Hava aracı bakım teknisyeni (Mekanik),
- Kategori B2: Hava aracı bakım teknisyeni (Aviyonik),
- Kategori C : Hava aracı üs bakım mühendisi veya teknisyenidir.

Hava Aracı Bakım Lisansı alt kategorileri ise;

- Alt kategori A1: Türbin motorlu uçaklar,
- Alt kategori A2: Piston motorlu uçaklar,
- Alt kategori A3: Türbin motorlu helikopterler,
- Alt kategori A4: Piston motorlu helikopterler,
- Alt kategori B1.1: Türbin motorlu uçaklar,
- Alt kategori B1.2: Piston motorlu uçaklar,
- Alt kategori B1.3: Türbin motorlu helikopterler,
- Alt kategori B1.4: Piston motorlu helikopterler olarak kategorize edilirler.

Uçuş faaliyetlerine doğrudan katkılarından dolayı öncelikle uçuş ekibinden kaynaklanan insan hataları havacılık sektöründe dikkat çekmiştir. Ancak son yıllarda yaşanan uçak bakım hataları

sonucu gerçekleşen uçak kazalarının ardından bakım faaliyetlerinde insan kaynaklı hataları azaltmak ve bu konudaki farkındalığı artırmak için bakım kaynak yönetimi (maintenance resource management) adında eğitim programları birçok havayolu firması tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Bu süreç, çalışanların görevlerini emniyetli bir şekilde yapabilmesi için iletişim, takım çalışması, koordinasyon, durumsal farkındalık, liderlik, insan faktörü gibi birçok görevi hatasız yapmaya yönelik kavramı içinde barındırır (Çoban, Bakım Kaynak Yönetimi: Uçak Bakımında İnsan Faktörü Üzerine İnsan Faktörü Üzerine Bir Araştırma, 2017).

Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerin başında gelen havacılıkta, uçak bakım faaliyetlerinde teknolojik malzeme ve ekipmanlar sıklıkla kullanılsa da bakımların doğru ve sorunsuz olarak yapılmasında belirleyici asıl unsur, bakım teknisyeni başka bir deyişle “insan”dır (Çoban, 2019).

Jet motorlu sivil uçak kazalarının %4’ünün kök nedeni uçak bakımı hatalarıdır. Hava aracı bakımında yapılan hatalar uçuş emniyetini riske atmanın yanında gecikme, iptal gibi operasyonu bozucu etkilere sebep olmaktadır. Bu durum havayolu işletmelerine ek maliyetlere neden olmaktadır (Çoban, 2019). Havacılıkta kaza ve olaylar incelendiğinde hava araçlarının kazalarında kök nedenin %80 yakın insan hatasından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Önde gelen havacılık otoritelerinden FAA (Federal Havacılık Otoritesi) 2020-2022 yılı stratejik planında hava aracı bakımının operasyonel ve risk yönetimi uygulamaları kullanılarak planlanmasını ve sürdürülmesini sağlamak için araştırma, teknik yardım ve finansman kaynağı ayırmayı planlamaktadır (FAA, 2019).

Hava aracı bakım faaliyetlerinde insan hatası sonucunda hava araçlarının yanında teknisyenlerin kendileri de zarar görebilmektedir. Avrupa Birliğinde hava aracı bakım teknisyenlerinin sektördeki diğer çalışanlara oranı % 6’dır. Öte yandan ölümlü iş kazalarının %15’i hava aracı bakım faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Sektördeki tüm iş kazalarının %15-20’lik bölümü havaaracı bakımında meydana kazalardan oluşmaktadır (Nazlıoğlu, 2014).

Uçak bakımlarında, birçok el aleti kullanılır. Bakım süreçlerinde kullanılan el aletleri basit bir tornavidadan, kullanımı sırasında birçok tehlike meydana getirebilecek havalı/pnömatik el makinelerine kadar, çeşitlilik gösterir. Kol gücüyle kullanılan el aletleri ergonomi ve bedensel yük açısından çeşitli riskler taşırken, pnömatik el aletleri ile yapılan çalışmalar, yanlış kullanımdan dolayı yaralanmalara sebebiyet verebilecek niteliktedir.

Bakım faaliyetlerinde el aletleri ile çalışırken iş kazalarını önlemek için belirlenmiş kurallara uyulması gerekir. Bir bakım faaliyetini gerçekleştirmek için genellikle birden fazla el aletini kullanmak gerekebilir. Dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biri yapılan bakım için belirlenmiş doğru el aleti kullanılmasıdır. Aksi halde teknisyenler kendilerine veya parçalara zarar verebilir. Özellikle yaralanmaların büyük bölümü ciddi olmazsa da bu yaralar mikrop ve bakterilerin yayılmasına neden olabilir ve teknisyenleri uzun süre işinden alıkoyabilir. Bu kazaların başlıca nedenleri (Suer, 2016);

- Uygun olmayan el aleti kullanmak
- Aletleri yöntemine uygun kullanmamak
- Yetersiz bakım
- Uygun olmayan depolamadır.

## **2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Hava aracı bakım organizasyonu, hava aracı bakımının temel amaçlarında olan emniyet, hava araçlarının güvenilirliği ve maliyet konularında başarılı olması beklenmektedir. Hava aracı bakımında sürece yönelik ayrıntılı dokümanlar olmasına rağmen teknisyenlerin bakım süreçlerine ilişkin farkındalıkları ve algıları da önemli bir faktördür (Eryılmaz, Dirik, & Odabaşoğlu, 2019). Çünkü hava aracı bakım-onarım faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesinde temel faktör insandır. Organizasyonun kârlı faaliyet gösterebilmesi amacıyla, zamanında ve güvenli şekilde hizmet verebilecek teknisyen istihdam etmesi gerekmektedir. Bundan dolayı iş tanımı gerekliliklerine uygun nitelikte teknisyenin

işe alınması ve eğitimi önem taşımaktadır (Güneş, 2016). İnsan faktörlerinde kazaların yanı sıra teknisyenler bakıma yönelik temel kuralları ihlal ederek bakımda kullanılan el aletlerine zarar verilebilmektedir. Uçak bakım faaliyetleri, 26.12.2012 tarih ve 28509 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin İşyeri Tehlike Sınıfları Tebliği” ne bakıldığında 33.16.01 numaralı “Hava Taşıtlarının ve Uzay Araçlarının Bakım ve Onarımı” altılı faaliyet kodu altında ve tehlikeli sınıfta yer almaktadır (Nazlıoğlu, 2014).

### **3. YÖNTEM**

Araştırma Türkiye ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma evrenine giren 2019 yılında 106 bakım organizasyonu vardır (SHGM, 2019). Bu kuruluşlarda görev yapan teknisyen sayısı ise 4.547’dir. Araştırmanın amacı hava aracı bakımında kullanılan bakım çantası ve el aletlerinin kullanımına yönelik emniyet kültürünün mevcut durumunun belirlenmesidir. Araştırma kapsamında Prairie Resarch Associaties tarafından yapılan İşyeri Güvenliği İklim Araştırması araştırma incelemiştir (PRA, 2015) ve ölçek havacılığa uygulanmıştır. Türkiye’deki hava aracı bakım teknisyenden anket ile veriler toplanmıştır. Anket 1.684 adaya anket yollanmıştır toplam 214 kişiden geçerli anket dönüşü tamamlanmıştır. Anketin analiz aşamasında sosyal bilimler için tasarlanmış istatistik paket programı kullanılmıştır.

### **4. BULGULAR VE ANALİZ**

Araştırma Türkiye de Hava Aracı Bakım Eğitimi veren SHY66 Modül Sınavlarına giren adaylar ile yapılmıştır.

#### **4.1. Demografik Veriler**

Araştırma sorularına cevap veren 214 hava aracı bakım teknisyeninin %94’ü erkektir (Tablo 1). Bu oran Türkiye’deki hava

aracı bakım teknisyenlerinin cinsiyet dağılım oranı ile paralellik göstermektedir.

**Tablo 1. Cinsiyet**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	200	93,5	93,5	93,5
Kadın	14	6,5	6,5	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Araştırmanın hava aracı teknisyenlerinin 50'si elektronik, 143'ü mekanik, kalan 21'i ise hava aracı bakımı ile ilgili diğer atölyelerde (shops) çalışmaktadır.

**Tablo 2. Çalıştığı Departman**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Uçak Elektronik	50	23,4	23,4	23,4
Mekanik	143	66,8	66,8	90,2
Diğer	21	9,8	9,8	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Teknisyenlerin deneyimlerine bakıldığında %60,3'ü 1-6 yıllık çalışırken, %39,7'si ise 7 yıl ve üzerindeki çalışanlardan oluşmaktadır (Tablo 3). Bu durumun nedeni araştırmanın yapılaş biçiminin internet anketine olması ve teknisyen sınavlarına genelde deneyim süresini tamamlayanların girmesidir.

**Tablo 3. Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-3 yıl	106	49,5	49,5	49,5
4-6 yıl	23	10,7	10,7	60,3
7-10 yıl	18	8,4	8,4	68,7
11-20 yıl	9	4,2	4,2	72,9
20 yıldan fazla	12	5,6	5,6	78,5
Eğitime devam	46	21,5	21,5	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Anket sonucunda B1.1. lisans kategorisindekilerin oranı %61'dir. Bu kapsamda, Tablo 4'ün Tablo 2 ile doğru korelasyonda olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Hava Aracı Bakım Lisans Kategorisi**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
A1	9	4,2	4,2	4,2
A2	6	2,8	2,8	7,0
A4	1	,5	,5	7,5
B1.1	132	61,7	61,7	69,2
B1.2	21	9,8	9,8	79,0
B1.3	4	1,9	1,9	80,8
B1.4	1	,5	,5	81,3
B2	40	18,7	18,7	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

## 4.2. Çalışma Koşulları

Hava aracı bakımına yönelik hataların kök nedenleri incelendiğinde kişisel faktörler ve çalışma koşullarının önemli faktörler olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %72,5'i fiziksel çalışma ortamı ve koşullarını (aydınlatma - ısıtma - düzen) yeterli görmektedir (Tablo 5).

**Tablo 5. Fiziki Çalışma Ortamı ve Koşullarında (Aydınlatma - Isıtma - Düzen) İşimi Rahatlıkla Yapabiliyorum**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,8	2,8	2,8
Katılmıyorum	10	4,7	4,7	7,5
Kararsızım	43	20,1	20,1	27,6
Katılıyorum	71	33,2	33,2	60,7
Kesinlikle Katılıyorum	84	39,3	39,3	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Bunun yanında teknisyenlerin %82,7'si emniyetli bakım yapmak için gerekli olan araç ve gereçlere sahip olduğunu düşünmektedir (Tablo 6).

**Tablo 6. Bakım Faaliyetlerini Emniyetli Yapmak İçin İhtiyaç Duyduğum Araç ve Gereçlere Sahibim**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,3	3,3	3,3
Katılmıyorum	10	4,7	4,7	7,9
Kararsızım	20	9,3	9,3	17,3
Katılıyorum	65	30,4	30,4	47,7



### Bölüm 7

Kesinlikle Katılıyorum	112	52,3	52,3	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

#### 4.3. Alet Çantası ve El Aletleri

Bakım faaliyetlerinde insan kaynaklı hataları azaltmak ve bu konudaki farkındalığı artırmak önemlidir. Uçak bakımlarında, birçok el aleti kullanılır. Bu el aletleri bakım yapılacak uçak başına alet çantaları ile taşınır. Katılımcıların %23,8'i alet çantalarının gereksiz aletler nedeniyle ağır olduklarını düşünmektedir (Tablo 7).

**Tablo 7. Alet Çantası Önemli El Aletleri İçerdiğinden Çok Ağır**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	76	35,5	35,5	35,5
Katılmıyorum	48	22,4	22,4	57,9
Kararsızım	39	18,2	18,2	76,2
Katılıyorum	28	13,1	13,1	89,3
Kesinlikle Katılıyorum	23	10,7	10,7	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Bununla birlikte, anketi cevaplayanların %22'si ise alet çantasının içindeki el aletlerinin bakım dokümanlarına uyumlu şekilde baş teknisyen veya bakım müdürü gibi bilen kişiler tarafından oluşturulmadığını düşünmektedir (Tablo 8).

**Tablo 8. Takım Çantasının İçindeki Bakım Setleri Bakım Dokümanlarına Uyumlu Şekilde Baş Teknisyen veya Bakım Müdürü Gibi Bilen Kişiler Tarafından Oluşturuluyor**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	10,7	10,7	10,7
Katılmıyorum	24	11,2	11,2	22,0
Kararsızım	50	23,4	23,4	45,3
Katılıyorum	54	25,2	25,2	70,6
Kesinlikle Katılıyorum	63	29,4	29,4	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Literatür araştırmasında bakım süreçlerinde el aletlerinin amacı dışında kullanılabilirdiği ortaya çıkmıştır. Ankette bu durum sorulduğunda katılımcıların %41,1'i el aletlerinin amacı dışında kullanıldığını söylemiştir (Tablo 9).

**Tablo 9. Çalışırken Bazı El Aletleri Amacına Uygun Olmayan Şekilde Kullanılabilmektedir**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	47	22,0	22,0	22,0
Katılmıyorum	29	13,6	13,6	35,5
Kararsızım	50	23,4	23,4	58,9
Katılıyorum	51	23,8	23,8	82,7
Kesinlikle Katılıyorum	37	17,3	17,3	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Hasarlı el aletleri uçak bakımında hatalara ve teknisyen yaralanmalarına neden olabilmektedir. Ankete katılanların %23,4'ü alet çantalarının içinde hasarlı el aletlerinin bulunduğunu söylemiştir (Tablo 10).

El aletlerinin hasarlanması aletlerin kalitesine (kalite; kullanılan hammadde, üretim metodu ve teknolojsi, üretici firma tecrübesine bağlıdır), amacı dışında kullanma, kapasitesinin üzerinde güç uygulama ve kullanım süresine bağlıdır.

**Tablo 10. Teslim Aldığım Bakım Çantalarında Gelende Hasarlı El Aletleri Bulduğunu Görüyorum**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	69	32,2	32,2	32,2
Katılmıyorum	54	25,2	25,2	57,5
Kararsızım	41	19,2	19,2	76,6
Katılıyorum	35	16,4	16,4	93,0
Kesinlikle Katılıyorum	15	7,0	7,0	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Bakım organizasyonlarının hasarlı el aletlerine yönelik düzenli denetimler yapması beklenir. Fakat araştırmayı cevaplayanların %17,3'ü düzenli denetimler yapılmadığını belirtmiştir (Tablo 11).

**Tablo 11. Hasarlı El Aletlerine Yönelik Denetimler Şirketimde Düzenli Olarak Yapılmaktadır**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	6,5	6,5	6,5
Katılmıyorum	23	10,7	10,7	17,3
Kararsızım	42	19,6	19,6	36,9
Katılıyorum	70	32,7	32,7	69,6
Kesinlikle Katılıyorum	65	30,4	30,4	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların %25,7'si ise bakım organizasyonlarında el aletlerinin emniyetli kullanımına yönelik eğitim almadıklarını söylemiştir (Tablo 12).

**Tablo 12. El Aletlerinin Emniyetli Kullanımı İle İlgili Düzenli Eğitimler Alıyorum**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	10,3	10,3	10,3
Katılmıyorum	33	15,4	15,4	25,7
Kararsızım	46	21,5	21,5	47,2
Katılıyorum	46	21,5	21,5	68,7
Kesinlikle Katılıyorum	67	31,3	31,3	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

### 4.3. Hasar Kaynakları

Hava aracı bakımında kullanılan el aletleri ulusal/uluslararası sivil havacılık otoriteleri ve uçak üreticileri tarafından “commercial tool” ticari ürün statüsünde değerlendirilir. Üreticilerden havacılık şartlarına uygunluk, sertifikasyon aranmaz. El aletlerinde resmi olmayan havacılık standartları; uçak ve uçak komponent üreticilerinin ihtiyaçlarına uygun standartlarda aletlerin üretilmesi amacı ile el aletleri üreticileri ile birlikte yaptıkları araştırma geliştirme çalışmalarına bağlı olarak şekillenir. Bununla beraber özellikle askeri havacılık ve savunma sanayiinde el aletleri için kalite standartları belirlenmiş ( mil spec & mil std ) ve alet üreticilerinden bu standartlara uygunluk beklenmektedir. Sivil Havacılık sektöründe de dünya genelinde genel olarak uygulama bu

askeri standartları karşılayabilen üreticilerin tercih edilmesi yönündedir. Fakat bazen bazı işletmeler tüm risklere rağmen maliyet baskısı nedeniyle satın alma tercihlerini daha uygun fiyatlı ürünlere yönlendirebilmektedir. Araştırmaya katılanların %15,8'i el aletlerinin kalitesiz olduğu için hasarlandığını düşünmektedir (Tablo 13).

**Tablo 13. El Aletleri ve Bakım Çantam Kalitesiz Olduğu İçin Hasarlanıyor**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	80	37,4	37,4	37,4
Katılmıyorum	61	28,5	28,5	65,9
Kararsızım	39	18,2	18,2	84,1
Katılıyorum	23	10,7	10,7	94,9
Kesinlikle Katılıyorum	11	5,1	5,1	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Uluslararası havacılık sektöründe genel kabul gören El Aleti üreticileri tercih edilerek kaliteden kaynaklı olduğu düşünülen hasarlanma bertaraf edilse de yüksek oranda kullanımdan kaynaklanan hasarlar konusunda teknik personele eğitim verilmesi ve belirli zaman aralıkları ile yenileme eğitimleri sağlanması ihtiyacı aşıkardır. Yıpranmanın kaynağı kullanımdan kaynaklanabilir. Cevaplayanların %56,6'sı ise el aletlerinde kullanımdan kaynaklı olduğunu belirtmiştir (Tablo 14).

**Tablo 14. El Aletleri ve Bakım Çantam Kalitesiz Olduğu İçin Hasarlanıyor**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	16	7,5	7,5	7,5
Katılmıyorum	15	7,0	7,0	14,5
Kararsızım	62	29,0	29,0	43,5
Katılıyorum	68	31,8	31,8	75,2
Kesinlikle Katılıyorum	53	24,8	24,8	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Hava aracı bakımında el aletlerinin hasarlanmasında insan faktörleri de önemli olabilmektedir. Bazı durumlarda el aletlerine ve takım çantalarına teknisyenler tarafından zarar verilebilmektedir.

Literatür çalışmalarında işyerinde insanların öfkelerini kullandıkları ofis araç gereçlerine yönlendirdiği görülmüştür.

**Tablo 15. Öfkemi Göstermek İçin Bakım Çantasını Sertçe Yere Attığım Zamanlar Oluyor**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	180	84,1	84,1	84,1
Katılmıyorum	15	7,0	7,0	91,1
Kararsızım	8	3,7	3,7	94,9
Katılıyorum	5	2,3	2,3	97,2
Kesinlikle Katılıyorum	6	2,8	2,8	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Bu bir tür sabotaj olarak adlandırılabilir. Sabotaj, bir devleti, çabayı veya örgütü yıkma, engelleme, aksama veya yıkım yoluyla zayıflatmayı amaçlayan kasıtlı bir eylemdir. Araştırmaya katılan teknisyenlerin % 6,1'i takım çantasını yere sertçe fırlattığı zamanlar olduğunu söylemiştir (Tablo 15).

Bakım organizasyonlarında haksızlık ve kayırmacılık nedeniyle el aletlerini hor kullandığını söyleyen teknisyenlerin oranı %6,1'dir (Tablo 16).

**Tablo 16. Haksızlık ve Kayırmacılık Olduğundan Öfkelenip El Aletlerimi veya Bakım Çantamı Hor Kullandığım Zamanlar Oluyor**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	162	75,7	75,7	75,7
Katılmıyorum	28	13,1	13,1	88,8
Kararsızım	9	4,2	4,2	93,0
Katılıyorum	10	4,7	4,7	97,7
Kesinlikle Katılıyorum	5	2,3	2,3	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

#### 4.4. Hava Aracı Bakım Emniyet Kültürü

Literatür çalışmalarında hava aracı bakımında emniyet kültürünün değerinin uzun zaman aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların da %48,6'sı çalıştığı bakım

organizasyonunda bakım emniyet kültürünün değişiminin uzun zaman alacağını söylemiştir (Tablo 17).

**Tablo 17. Bakım Emniyet Kültürünün Değişiminin Uzun Zaman Alacağını Düşünüyorum**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	6,5	6,5	6,5
Katılmıyorum	20	9,3	9,3	15,9
Kararsızım	76	35,5	35,5	51,4
Katılıyorum	59	27,6	27,6	79,0
Kesinlikle Katılıyorum	45	21,0	21,0	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

Bakım organizasyonlarının kişisel ve mesleki eğitimler vermesi, emniyet açısından önemlidir. Araştırmayı cevaplayan teknisyenlerin %12,1'i takım çantasının emniyetli kullanımı ile ilgili herhangi bir eğitim almadıklarını (memorandum ve görsel poster vb.) söylemiştir (Tablo 18).

**Tablo 18. Bakım Emniyeti İçin Sorumluluklarını Anlamama Yönelik Faaliyetler (Eğitim, Memorandum, Görseller vb.) Düzenleniyor**

	f	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,7	4,7	4,7
Katılmıyorum	16	7,5	7,5	12,1
Kararsızım	36	16,8	16,8	29,0
Katılıyorum	59	27,6	27,6	56,5
Kesinlikle Katılıyorum	93	43,5	43,5	100,0
Toplam	214	100,0	100,0	

## SONUÇ

Uçuş faaliyetlerine doğal afetler, insan hatası, sistem/süreç hataları gibi keyfi veya kasıtsız (arbitrary or non-intentional) olaylardan kaynaklanan riskler uçuşun çeşitli safhalarında kaza veya olaylara olabilmektedir (Reniers, Cremer, & Buytaert, 2011). Uçuş emniyetini riske atan durumlardan biri de uçak bakım hatalarıdır. Bakım faaliyetlerinde insan kaynaklı hataları azaltmak ve bu konudaki farkındalığı artırmak için bakım kaynak yönetimi

(maintenance resource management) sistematik olarak uygulanmaktadır. Uçak bakım faaliyetlerinde kullanılan el aletleri ve bu el aletlerinin taşındığı takım çantaları bakım hatalarındaki kök sebeplerden biri olarak belirlenmiştir.

Türkiye'de bakım organizasyonlarının büyük bölümünde çalışma ortamının uygun olduğu ve alet çantasının içindeki el aletlerinin bakım dokümanlarına uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, teknisyenler tarafından bilinçli şekilde bakımda kullanılan el aletlerine zarar verilebildiği ortaya çıkmıştır. Bu oranlar her ne kadar az olsa da emniyeti tehlikeye atan unsurlardan biri olarak dikkat çekmektedir. El aletleriyle yapılan çalışmalarda dikkat ve uygun yerde uygun alet kullanımı en önemli parametrelerdir. Bakım süreçlerinde el aletlerinin amacı dışında kullanılabildiği ortaya çıkmıştır. Teknisyenlerin küçük bir bölümünün öfkelerini kullandıkları el aletlerine yönlendirdiği görülmüştür.

Bakım organizasyonlarında kullanılan el aletlerinin ve bakım çantalarının kalitesi de bakım ortamını etkileyen unsurlardan biridir. Araştırmada teknisyenlerin bir bölümünün el aletlerinin kalitesiz olduğu için hasarlandığını düşündüğü ortaya çıkmıştır.

Teknisyenler el aletleri ile çalışırken herhangi bir iş kazasına neden olmamak için temel kural ve ana felsefe aşağıdaki gibi olmalıdır:

- Yapılacak işe uygun el aleti seçilmelidir
- El aletine kapasitesinin üzerinde güç uygulanmamalıdır
- Aletler asıl kullanım amacı dışında kullanılmamalıdır
- Bakım sürecinde kısa yolu tercih edilmemelidir.
- Hava aracı bakımında yukarıdakilere ek olarak dikkat edilmesi gereken temel hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:
- Güvenliği (safety) için Kişisel İş Güvenliği Ekipmanlarını daima kullanmalıdır
- Teknisyenler elleri yağlı iken asla çalışmamalıdır

- El aletleri üzerinde kaynak, taşlama, ısıl işlem gibi modifikasyonlar yapılmamalıdır
- Büyük aletler kullanırken iş parçası ve alete göre hava aracı bakım teknisyeni vücudunu uygun pozisyonda bulundurmalıdır. Teknisyen daima kendine doğru çekme yönünde güç uygulamalıdır.
- Bakım yapılan parçanın elinde bulunduğu pozisyonda sıkma/sökme işlemi yapılmamalı ve mengene kullanılmalıdır.
- Yüksekte çalışırken aletler takım çantasının içerisinde ve takım çantası kapağı kapalı konumda tutulmalıdır.
- Teknisyenler ceplerinde veya üzerinizde takım taşımamalı; özellikle kesici/delici özelliği olan takımların alet çantasına konulmasına dikkat edilmelidir.
- Hava aracı bakım teknisyeni belirli aralıklar ile kullandığı aletleri kontrol etmelidir. El aletlerinde çatlama, aşınma, paslanma kaplama sıyrılması vb kusurlar oluşmuş ise derhal ilgili birime bilgi verilmesi ve el aletinin kullanımdan kaldırılması gereklidir.
- İş bitiminde takımları uygun kimyasallar ile temizledikten sonra takım dolabı veya takım çantasına yerleştirilmelidir.

Kullanılan tüm alet ve ekipmanların aynı zamanda toplumsal bir değer olduğu teknisyenler tarafından anlaşılmalıdır. Teknisyenlerin örgüte bağlılık duygusunu geliştirmeye yönelik eğitim ve sosyal aktiviteler son derece etkili olacaktır.

Fakat, Türk kültürüne göre asıl dikkat edilmesi gereken Takım çantası ile bakım teknisyeninin bir bütünün parçaları olmalarıdır. Teknisyen ile el aleti arasında hekim ile stetoskop, şef aşçı ile bıçağı, bahçıvan ile budama makası arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki vardır. Türk kültüründe alet ve teknisyene yönelik çok sayıda özlü söz vardır; “Alet işler El Övünür” gibi. Takım Çantasının ortak kullanım ürünü olmaktan çıkarılıp Teknisyene ait olması birçok ciddi sorunun ortadan kalkmasını sağlayabilir. Kayıp olmayı ortadan kaldırmak “FOD”, düzenli bakım/temizlik ve kontrol sebebi ile alet ömrünün uzaması, iş kazası ve/veya çalışılan parçaya hasar verme riskini ortadan kaldırması gibi.



Bakım organizasyonunda emniyet kültürü önemli bir faktördür ve bakım emniyet kültürünün değişiminin uzun zaman alacağını düşünülmektedir. Bir sonraki araştırma bakım emniyet kültürü üzerine yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Burcu, M. B. (2017). Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Liselerde Uçak Bakım Alanında Eğitim Verilen Teorik Öğretim Programlarının SHY-66 Müfredatına Denkliliğinin Araştırılması. Ankara: T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınlanmamız Havacılık Uzmanlığı Tezi.
- Çemberci, M., Onursal, F. S., Artar, O., Uca, N., & Civelek, M. E. (2017). Sivil Havacılık Sektöründe Yeterlilik Belgesi Gerektiren Personelin İstihdam Raporu. Teknolojik Uygulama ve Araştırma Merkezi . İstanbul: İstanbul Ticaret Odası. <http://acikerisim.ticaret.edu.tr/xmlui/handle/11467/1665#sthash.Sx2p1RBs.dpbs> adresinden alındı
- Çoban, R. (2017). Bakım Kaynak Yönetimi: Uçak Bakımda İnsan Faktörü Üzerine İnsan Faktörü Üzerine Bir Araştırma. Havacılık Emniyeti Yönetim Sistemi (HEYS) Sempozyumu (s. 88-113). Ankara: Hava Kuvvetleri Komutanlığı.
- Çoban, R. (2019). Uçak Bakım Sektöründe İş Yükü ve Zaman Baskısı Üzerine Bir Örnek Olay Araştırması. Journal of Aviation, 3(1), 45-60. doi:10.30518/jav.569124
- Erel, C. (2012). Türkiye'de Hava Aracı "Bakım, Onarım ve Yenileme" Alanına Yönelik Örgün Öğretim Programlarının Değerlendirilmesi. İstanbul: Engineering Design Logistics Consultancy.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D., & Odabaşoğlu, Ş. (2019). Güvenlik İklimi Algısı ve İş Performansı İlişkisinde Genel Öz Yeterliliğin Düzenleyici Rolü: Helikopter Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma. MANAS Journal of Social Studies, 8(2), 1854-1870.
- FAA. (2019). FAA Strategic Plan FY2019-2022. Washington DC: FAA. [https://www.faa.gov/about/plans\\_reports/media/FAA\\_Strategic\\_Plan\\_Final\\_FY2019-2022.pdf](https://www.faa.gov/about/plans_reports/media/FAA_Strategic_Plan_Final_FY2019-2022.pdf) adresinden alındı
- Güneş, T. (2016). Hava Aracı Bakım Dokümanlarının Kullanımında Emniyet ve Etkinliğin Arttırılmasına Yönelik Bir Yaklaşım. Eskişehir: Anadolu

- Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Uçak Gövde Motor Bakım Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Nazlıoğlu, A. (2014). Havaalanı Bakım Onarım Hangarlarında Tehlike Kaynaklarının Belirlenmesi ve Kontrol Listesi Hazırlanması. Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi.
- PRA. (2015). Workplace Safety Climate Survey. Açıklama Winnipeg: Prairie Research Associates.
- Reniers, G. L., Cremer, K., & Buytaert, J. (2011). Continuously and simultaneously optimizing an organization's safety and security culture and climate: the Improvement Diamond for Excellence Achievement and Leadership in Safety & Security (IDEAL S&S) model. *Journal of Cleaner Production*, 19, 1239-1249.
- Saraçyakupoğlu, T. (2016). Türkiye'de Havacılık Endüstrisinde Bakım Teknisyeni Yetiştirme Patikası. *Mühendis ve Makina*, 57(678), 60-65.
- SHGM. (2019, 06 08). Yetkili Sınav Kuruluşları. SHGM: <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/4491-yetkili-sinav-kuruluslari> adresinden alındı
- SHGM. (2020). 2019 Faaliyet Raporu. Ankara: SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2019.pdf> adresinden alındı
- Suer, E. (2016). Uçak Bakım Onarımlarında Tehlike Kaynakları ve Çözüm Önerileri. İstanbul: T.C. Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı.
- TOBB. (2019). 2018 Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu. İstanbul: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye Sivil Havacılık Meclisi. <https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2018/Turkiye%20Sivil%20Havacilik%20Meclisi%20Sektor%20Raporu%202018.pdf> adresinden alındı.

## BÖLÜM 8

### TEKNOLOJİ VE BİLİM PARKLARI KURULUŞ AMAÇLARINA UYGUN DEĞERİ ÜRETEBİLİYOR MU?

**Dr. Öğr. Üyesi Anıl Savaş KILIÇ**

İstinye Üniversitesi

Mühendislik Fakültesi

Orcid: 0000-0002-0255-5515

anil.kilic@istinye.edu.tr

#### ÖZET

Teknoloji ve Bilim Parklarının (TBP) amacı basit bir ifadeyle ülkelerinin bilgi ve teknolojiye dayalı sanayisini geliştirerek ekonomiyi büyütmektir. TBP'ler bunun için Yeni Teknolojiye Dayalı Firmaları (YTDF) bünyesinde barındırır ve onlara çeşitli destekleyici hizmetler sunar.

Çoğu kurumsal hizmet gibi, TBP'lerin hizmetlerinden birden fazla müşteri grubu (üniversiteler, teknoloji firmaları, vatandaşlar vb.) faydalanmaktadır. Bu müşterilerden birinin bile fayda görmemesi, TBP'lerin önerdiği değer tasarımı veya uygulanmasında problemler olduğuna işarettir.

Bu problemlerin kökü TBP'lerin üreteceği öngörülen değer üzerine inşa edildiği varsayımlara uzanır. Bu varsayımlarda yapılan hatalar, TBP'lerin kuruluş amaçlarına uygun değeri üretememesine sebep olmaktadır. Bu çalışmada, TBP'lerin öngörülen değer önerileri ve bunların üzerine inşa edildiği varsayımlar, TBP'nin ev sahipliği yaptığı müşterileri olan yeni teknolojilere dayalı teknoloji şirketleri perspektifinden tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Teknopark, Değer Önerisi, Girişimcilik, İnovasyon

## **CAN TECHNOLOGY AND SCIENCE PARKS GENERATE VALUE ALIGNED WITH THEIR FOUNDING PURPOSE?**

### **ABSTRACT**

The purpose of Technology and Science Parks (TSP) is simply “economic growth” by developing an industry based on information technologies in the country they are located in. TSPs host new technology based firms and provide their supportive services to them.

Like many other corporate services, a variety of customer groups (universities, citizens, technology firms, etc.) benefit from TSPs’ services. Any shortcomings in the benefits of any of the customers indicate problems in the design or execution of TSPs’ proposed value.

The root of these problems can be found in the assumptions on which the value proposition is built. Any failures made developing these assumptions gets in the way of a properly functioning value proposition. In this study, TSPs’ value propositions and the assumptions that lay under them are discussed from the perspective of their residents, new technology-based companies.

**Keywords:** Technopark, Value Proposition, Entrepreneurship, Science Park, Innovation

### **GİRİŞ**

İlk olarak 1950’lerde Stanford’da tartışılmaya başlayan teknoloji ve bilim parklarının (TBP) (Berbegal-Mirabenta, Alegreb, & Guerrerob, 2019) temel görevi, yeni teknolojilere dayalı firmaların (YTDF) kurulumunu ve gelişimini tetiklemektir (Siegel, Westhead, & Wright, 2003). TBP’ler bunu YTDF’leri bir kampüste bir araya getirerek ve bir üniversiteyi de bu kümeye katarak

gerçekleştirir (Guadix, Carrillo-Castrillo, Onieva, & Navascués, 2016).

Uygulamalar incelendiğinde, TBP'lerin bu faaliyetinin fayda sağladığı tek paydaşın YTDF'ler olmadığı görülür. Bölge ve ülke vatandaşları, siyasi hükümet, üniversiteler vb. paydaşlar da TBP'nin ayrı ayrı değer önerileri sunduğu müşterilerdir. TBP'ler, vatandaşlar için ekonomik büyüme ve refah (Sun, 2011), bunun sonucunda siyasi hükümetin elde edeceği yürütme yetkisi ve üniversitelerin daha fazla sözleşmeli işe ve sponsorlu araştırmaya sahip olması gibi değer önerilerinin vaadinde bulunur.

Bunların dışında irili ufaklı birçok müşteriden söz edilebilir. Sözü geçen müşterilerden tamamı bağlamına göre iş ortağı olarak da adlandırılabilir. Değer önerisinin faydalarını paydaşlara sağlamaya çalışan TBP'lerin ana müşterisi olan YTDF'ler bağlamında incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Zira TBP'ler ev sahipliği yaptıkları YTDF'ler gibi birer girişimdir ve değer önerilerinin üzerine inşa edildiği varsayımların ortaya konması, test edilmesi, buradan çıkarımlar elde edilmesi ve buna göre değer önerilerinin güncellenmesi TBP'lerin başarısı için elzemdir.

Bu çalışmada TBP değer önerisi, değer önerisi tasarımı yaklaşımı (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014) aracılığıyla incelenerek modelin hem teorik hem de pratik olarak sınanabilmesini amaçlayan bir başlangıç zemini oluşturulacaktır.

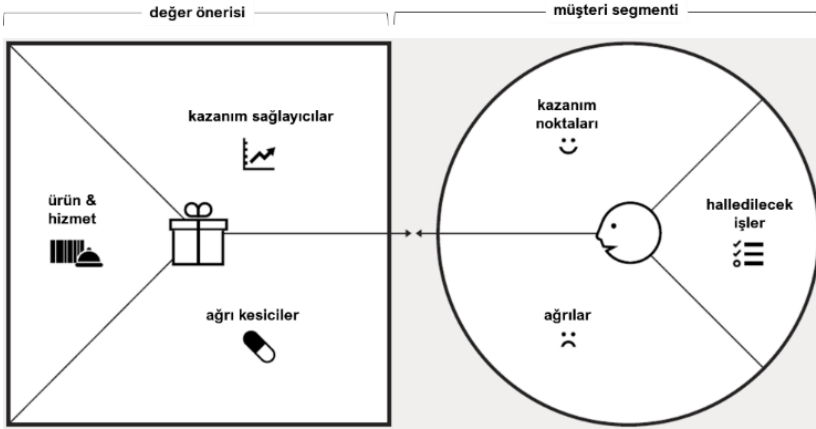
## **1. YÜKSEK TEKNOLOJİYE DAYALI FİRMALAR (YTDF) BAĞLAMINDA TEKNOLOJİ VE BİLİM PARKI (TBP) DEĞER ÖNERİSİ**

### **1.1. Değer Önerisi Kanvası**

Değer önerisi, bir müşteri segmentinin problemini çözen veya bir ihtiyacını karşılayan faydaların tamamıdır (Osterwalder & Pigneur, 2010). Değer önerisi tasarımı yaklaşımında; öncelikle

müşterilerin rutinleri ve halletmeleri gereken işler (Jobs to be Done) tespit edilerek müşterinin bu işlerle eşleşen sıkıntıları, yani ağrıları (pains) ortaya çıkarılır ve halletmeleri gereken işlerle eşleşecek şekilde kazanım noktaları (gains) belirlenir. Böylece müşterinin tam bir profili ortaya çıkar.

Ürünün kavramsal tasarımında ağrılarla eşleşen ağrı kesiciler (pain killers), yani ilgili sıkıntıların çözümleri çıkarılır. Devamında kazanımlarla eşleşecek şekilde kazanım yaratıcılar (gain creators), yani belirlenen kazanımların nasıl oluşturulacağı listelenir ve nihayetinde bu ağrı kesicileri ve kazanım yaratıcılarını sağlayacak ürün tasarımı gerçekleştirilir. Süreç boyunca çalışmalar, aşağıda görülen “Değer Önerisi Kanvası”nda görselleştirilerek ortak çalışılabilir ve iterasyon yapılabilir bir formatta gerçekleştirilir. Kanvasın sağ tarafı müşteriyi, sol tarafı ise değer önerisini göstermektedir (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014).



**Şekil 1. Değer Önerisi Kanvası**

**Kaynak:** Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014

Değer öneri kanvası hazırlanması iteratif bir süreçtir. Herhangi bir bloğundan başlanarak ve sürekli geri dönerek süreç işletilebilir. Tasarımın sonunda her bloğa ilişkin varsayımlar ortaya çıkarılarak pazarda test edilir ve tüm varsayımlar testten geçene kadar değer önerisinde gerekli güncellemeler yapılır. Sürecin

sonunda sorun – çözüm uyumu (problem – solution fit) kavramsal olarak sağlanmış olur.

## **1.2. TBP Hizmetinin Temel Faaliyetleriyle YTDF'lere Sundukları Değer Önerileri**

TBP'ler değer önerilerini hayata geçirmek için aşağıdaki temel faaliyetleri yaparlar:

- 1) Fiziksel yakınlık sağlama: TBP'lerin ev sahipliği yaptığı kurumlar arasında fiziksel yakınlık sağlar. Bu yakınlık, diğer temel faaliyetlerini de doğrudan etkiler ve birçok avantajı vardır (Bezen & Balan, 2019).
- 2) Bilgi transferi kolaylaştırıcılığı: TBP'ler, üniversitelerde oluşturulan bilgi ile YTDF'lerdeki insan kaynağı arasında bir etkileşim kurmakta ve bilimsel bilgi ve uzmanlıklar YTDF'lere aktarılmaktadır (Bezen & Balan, 2019). Aktarılan bilgi YTDF'lerin yaptığı inovasyonu pozitif etkilemektedir (Diez-Vial & Montoro-Sánchez, 2016).
- 3) Bilgi üretimi kolaylaştırıcılığı: TBP'ler sadece bilginin transferini değil, oluşturulmasını da kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir (Barbera & Fassero, 2013). Yarattığı üniversite – YTDF etkileşiminden yenilenebilir bilginin üretilmesini mümkün kılar (Tunalı & Toprak, 2017) ve araştırma yapılabilecek koşulları oluşturur (Soetanto & van Geenhuizen, 2015).
- 4) İlişki oluşturma kolaylaştırıcılığı: Tüm paydaşlar arasında olan sözü geçen etkileşimin süregelen bir ilişki halinde yürütülmesi önem taşımaktadır. Bilgi transferi de bu tip uzun süreli bir ilişkiye bağlıdır ve inovasyona etkisi büyüktür (Diez-Vial & Montoro-Sánchez, 2016). TBP'ler yüz yüze etkileşimlere izin vererek inovasyon için ihtiyaç duyulan gayri resmi sohbetler için ortam sağlar (Barbera & Fassero, 2013). Kurulan ilişkilerin YTDF performansına (Soetanto & Jack, 2016) ve fonları etkileme gücüne (Soetanto & van Geenhuizen, 2015) etkisi pozitiftir.

- 5) İş birlikleri oluşturma kolaylaştırıcılığı: TBP'ler YTDF'lerin kendi arasında, üniversitelerle, hükümetlerle ve toplumla olan iş birliğine katkı sağlar (Lin & Tzeng, 2009) (Gkypali, Kokkinos, Bouras, & Tsekouras, 2016) ve özellikle inovasyona yönelik iş birliğini kuvvetlendirir (Vásquez-Urriagoa, Barge-Gilb, & Rico, 2016). İş birlikleri teknoloji transferini de olumlu etkilemektedir (Erün, Kılıç, & Eren, 2016).
- 6) Yönetim desteği: TBP'ler firmaların kurumsal süreçlerini kolaylaştırma faaliyetlerinde bulunur. Bunlar strateji ve pazarlama (Sun, 2011) gibi ana fonksiyonlarda olduğu gibi finans, muhasebe gibi destek fonksiyonlarında da olabilir (Özdemir, 2009).
- 7) Finansman sağlama ve maliyet düşürme: TBP'ler bünyelerinde barındırdığı kuluçkalık, risk sermayesi fonları vb. enstrümanlarla YTDF'leri destekler (Yalçıntaş, 2014) (Soetanto & van Geenhuizen, 2015) (Sun, 2011). TBP'ler ayrıca belirsizlik, işlem ve bilgiye erişim maliyetlerini de düşürür (Siegel, Westhead, & Wright, 2003).

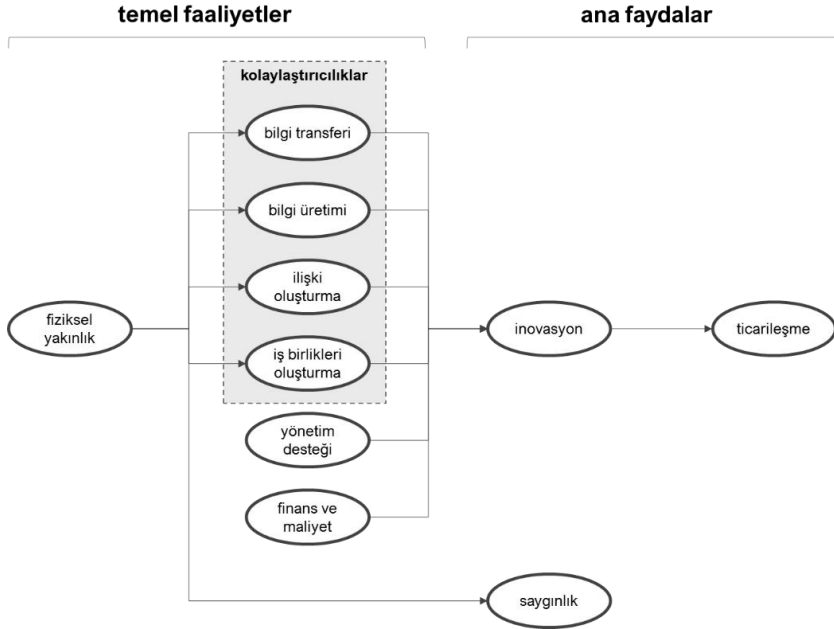
TBP'ler bütün bu faaliyetleri aşağıdaki ana faydaları YTDF'lere sunmak için yapmaktadır:

- 1) İnovasyon: TBP'ler, inovasyonda önemli bir rol almak üzere kurulmuştur (Roldan, Hansen, & Garcia-Perez-de-Lema, 2018), başka bir deyişle inovasyon ve iş geliştirme kolaylaştırıcılarıdır (Ribeiro, Higuchi, Bronzo, Veiga, & de Faria, 2016).
- 2) Ticarileşme: Bilgi transferi önem taşımakla birlikte, nihai amaç bilginin ticarileşmiş ürüne dönüşmesidir (Chai & Shih, 2015) (Yalçıntaş, 2014) (Löfsten & Lindelöf, 2002). Bu kapsamda TBP'ler YTDF'lerin ticarileşme önündeki bariyerlerini ortadan kaldırmayı hedefler (Siegel, Westhead, & Wright, 2003).
- 3) Saygınlık: TBP'ler firmalara saygınlık kazandırır (Bezen & Balan, 2019), böylece diğer firmalara belki de tek başlarına elde edemeyecekleri meşru ve saygın bir kurum



olma sinyalinin yollayabilirler (Siegel, Westhead, & Wright, 2003).

Temel faaliyetler ve ana faydalar toplamında değer önerisinin bileşenleridir ve literatürde ele alındığı şekliyle birbirleriyle olan ilişkilerine göre görselleştirildiğinde, aşağıdaki gibi bir yapı ortaya çıkmaktadır. Fiziksel yakınlık sağlama faaliyeti yoluyla; bilgi transferi, bilgi üretimi, ilişki oluşturma ve iş birlikleri için ortam oluşturulmuş olur. Ek olarak yönetim desteği, finansman kolaylaştırıcılığı ve maliyet düşürme faaliyetleri yürütülür. Bütün bu faaliyetler öncelikle YTDF'lerin ürün inovasyonu ve ticarileşmesi yapması içindir. Aynı zamanda YTDF'lerin bir TBP bünyesinde yer alarak saygınlık kazanması da sağlanır.

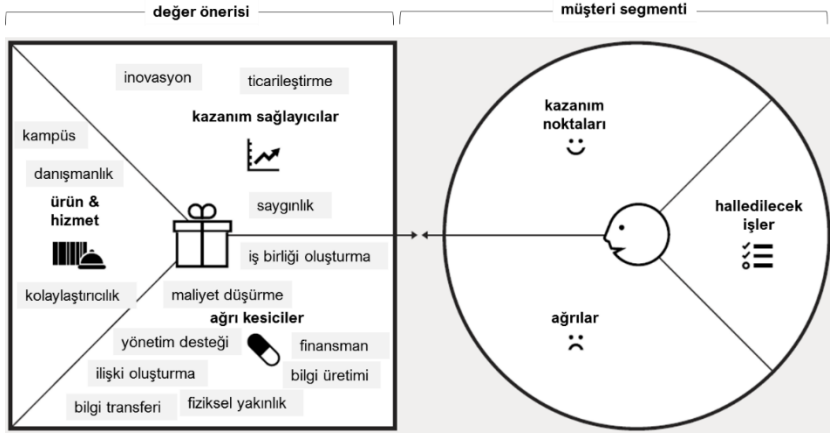


Şekil 2. Değer Önerisi Bileşenlerinin Kavramsal Modeli

Bir sonraki bölümde, değer önerisi bileşenleri TBP değer önerisi kanvası üzerine yerleştirilerek analiz edilecektir.

### 2.3. TBP hizmetinin YTDF'ler için değer önerisi

Şekil 3'te değer önerisi kanvası üzerine girişleri yapılan TBP değer önerisi görülmektedir.



Şekil 3. TBP Değer Önerisinin Değer Önerisi Kanvası Üzerinde Gösterimi

Bu çalışma kapsamında YTDF müşteri segmenti üzerinde bir araştırma yapılmadığından kanvasın sağ tarafı boş bırakılmıştır.

Değer önerisi yaklaşımına göre kazanım sağlayıcılar ve ağrı kesiciler ilgili kazanım noktaları ve ağrılarla eşleştirilmesi gerektiğinden, genellikle değer önerisi blokları girişleri, müşteri segmentinden sonra yapılır. Mevcut durumda bu mümkün olmadığından, sağlanan faydaların hangisinin ağrı kesici, hangisinin kazanım sağlayıcı olduğuna ilişkin bir temel oluşmamıştır. Bu sebeple girişler ana faydalar kazanım sağlayıcılar bloğunda, temel faaliyetler de ağrı kesiciler bloğunda olacak şekilde yapılmıştır.

Sözü geçen tüm faydalar; kampüs, danışmanlık ve kolaylaştırıcılık hizmetleri şeklinde YTDF'lere sağlanmakta olduğundan ürün & hizmet bloğuna ilgili girişler yapılmıştır.

Bütün bu girişlerin sonucunda yukarıda görülen değer önerisi kanvası ortaya çıkmıştır. Sonraki bölümde TBP değer önerisi üzerinde bir tartışma yürütülecektir.

## **2. TBP DEĞER ÖNERİSİNDE AKSAYAN VARSAYIMLAR**

Dünya’da ve Türkiye’de TBP’lerin değer önerisi belirli varsayımlara göre oluşturulmuştur ancak bu varsayımların tamamı doğrulanmış değildir. TBP’de yer almanın her zaman kayda değer bir getirisi olmadığını savunanlar ortaya çıkmış, (Siegel, Westhead, & Wright, 2003), TBP değer önerisi eleştirilere maruz kalmış (Guadix, Carrillo-Castrillo, Onieva, & Navascués, 2016) ve problemlili olduğu (Quintas, Wield, & Massey, 1992) iddia edilmiştir.

Türkiye’deki TBP’lerin ekonomik etkilerinin henüz beklenen düzeyde olmadığına ilişkin çalışmalar (Zuhal, 2017), YTDF’lerin TBP’den beklentisinin vergiden kaçınma kolaylığı (Yalçıntaş, 2014) olduğuna ilişkin görüşler de mevcuttur.

İlk olarak TBP değer önerisinin “inovasyon amaçlı bilgi transferinin sorunsuz olacağı” varsayımı; inovasyonun geri besleme döngülerini ve farklı bilgi ağlarını içeren karmaşık ve lineer olmayan bir süreç olması (Phillimore, 1999) sebebiyle tam olarak doğrulanmamıştır.

İkincisi, TBP’lerin verimli iş birliklerine olanak sağlayacağı varsayımında açık noktalar mevcuttur. TBP’lerin iş birliği ve sinerjileri yayma konusunda başarısız olduğu (MacDonald, 1987), Türkiye’nin en gelişmiş sayılabilecek TBP’lerinde iş birliği uygulamalarının düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Kılıç & Ayvaz, 2011).

Üçüncü olarak, TBP’lerin ana faydalarından olan inovasyon ve teknolojik gelişimdeki başarı tartışılmaktadır (Guadix, Carrillo-Castrillo, Onieva, & Navascués, 2016). Bazı çalışmalarda TBP’lerin inovasyona anlamlı bir katkı yapmadığı tespit edilmiştir (Colombo & Delmastro, 2002). TBP’lerin bilginin teknolojiye dönüştürmesinde başarısız olduğu başka örnekler de mevcuttur (Quintas, Wield, & Massey, 1992). Türkiye’deki TBP’lerde ise yenilikçi üretimin henüz yeterli seviyelere ulaşmadığı (Tunalı & Toprak, 2017) iddia edilmektedir.

Son olarak, TBP'nin yönetim desteği "ağrı kesicisi"ne rağmen YTDF'lerde öz/çekirdek yetenek, eğitim ve dokümantasyon yetersizliklerine rastlanmaktadır (Değerli & Tolon, 2016). Yani verilen "danışmanlık çözümü" ile yönetim desteği tam olarak verilememektedir.

Tüm bunların ışığında TBP değer önerisinde ve/veya TBP değer önerisinin hayata geçirilmesinde sıkıntılar olduğu söylenebilir.

## **SONUÇ**

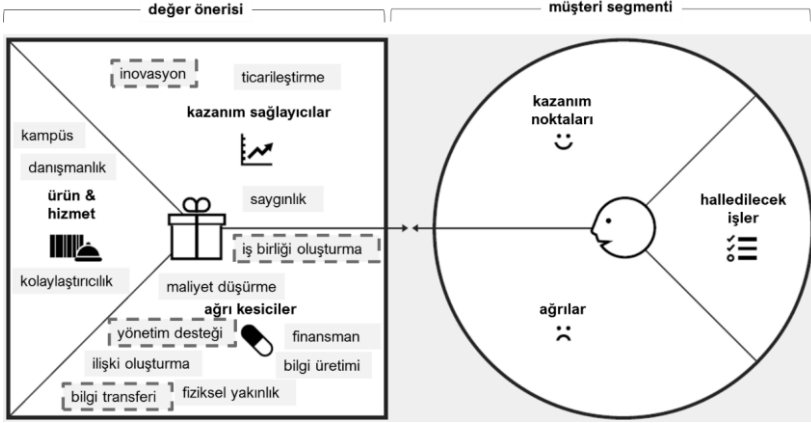
Bir önceki bölümde sözü geçen varsayımlardaki saptanan problemler Şekil 4'teki değer önerisi kanvasında kesikli çizgilerle gösterilmiştir.

YTDF'lerin inovasyon ve ticarileşme gibi ekonomik büyümeye etki eden konuları göz ardı ederek vergi avantajlarına odaklanması, ekosistemdeki diğer paydaşların bekledikleri getirileri alamamasına neden olacaktır. Bu sebeple TBP'lerin ana faydalarına odaklanmayan YTDF'lerin TBP'lere alınmaması ve TBP bünyesindeki YTDF'lerin bu kapsamda denetlenmesi önemli hale gelmektedir.

Ek olarak, iş birlikleri ve bilgi transferinde yaşanan problemler, fiziksel yakınlık dışında faktörlerin de devrede olduğunu göstermektedir. Bu anlamda TBP'lerin bilgi transferi ve iş birlikleri oluşturma konusunda farklı yöntemler denemesi gerekliliği görülmektedir.

Öte yandan özellikle COVID19 epidemisi ile başlayan yeni dönemde uzaktan iş birliği ve bilgi transferine ilişkin yöntemlerin denenmesi ve hayata geçirilmesi önemli hale gelmiştir. Ayrıca yetenek, eğitim ve dokümantasyon yetersizlikleri de yönetim desteği faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Mevcut eğitim portföyü ve eğitim tiplerinin yeniden ele alınması,

YTDF'deki her seviyeden çalışanlar için farklı eğitim programları oluşturularak bunların zorunlu tutulması ilk akla gelen önerilerdir.



Şekil 4. TBP Değer Önerisindeki Varsayımlarda Saptanan Problemler

Yenilikçi ürün / hizmetlerin müşteri ağrı ve kazanım noktalarından yola çıkması önemlidir. Bu anlamda müşteri segmenti olan YTDF'lerin halledilecek işlerinin, ağrı ve kazanım noktalarının doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir zira 1) TBP'ler mevcut ürün ve hizmetlerini yeterli şekilde sunmuyor olabilir, 2) YTDF'lerin ağrıları ve kazanım noktaları mevcut TBP ürün / hizmeti yeterli şekilde sunuluyor olsa bile giderilemiyor olabilir, yani ürün – ihtiyaç eşleşmesinde hata olabilir, 3) YTDF'lerin inovasyon ve ticarileşme faydasına ulaşabilmek için varsayılandan çok farklı ağrıları ve kazanım noktaları olabilir, 4) TBP'lerdeki YTDF'lerin inovasyon ve ticarileşme beklentisi olmayabilir.

Son olarak, değer önerisinin bileşenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri varsayıldığı gibi olmayabilir. Fiziksel yakınlığın iş birliği, bilgi transferi vb. tüm konulara yardımcı olacağı varsayımının bile sınınmaya ihtiyacı vardır. Bu anlamda literatürden yola çıkarak oluşturulan ve Şekil 2'de gösterimi yapılan kavramsal modelin test edilmesi önerilmektedir.

Bütün bunlar göz önüne alındığında; değer önerisine, değer önerisi bileşenlerinin aralarındaki ilişkilerine ve müşteri segmentine ilişkin varsayımların sınanmasına ilişkin çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmada ortaya konan değer önerisi bileşenlerinin kavramsal modeli saha çalışmalarında test edilebilir. Bu yapılırken TBP'leri segmente edebilecek verinin de toplanması önem taşımaktadır; zira bazı TBP'ler bazı bileşenlerde diğerlerine göre öne çıkabilir. Örneğin bazı TBP'ler derin teknoloji üreten YTDF'lere ev sahipliği yaparken, bazıları yazılım firmalarını barındırmaktadır. Bazı TBP'ler son tüketiciye yönelik ürünler üreten YTDF'leri ağırlarken, bazıları kurumsal müşterilere hizmet veren YTDF'lerle çalışıyor olabilir. Bu anlamda TBP'ler arasında değer önerisine ilişkin farklılıklar olması mümkündür.

Ek olarak, değer önerisi bileşenlerinin nasıl ölçüleceğine ilişkin derinlemesine bir literatür araştırması şarttır. Ayrıca birebir görüşmeler ve odak grubu çalışmalarıyla ölçek oluşturmaya ilişkin içgörü edinilebilir. Ölçümler mümkün olduğunca beyan usulü değil, sayısal veriler üzerinden yapılmalıdır. Örneğin bir YTDF'nin iş birliği faaliyetlerine ilişkin sorular sorulacağına, yapılan iş birliği sözleşmeleri, bu sözleşmelerin süreleri, beklenen çıktıları vb. objektif veriler toplanması hedeflenmelidir. Yine inovasyonun ölçümü için patentler, iş modelleri, alınan ar-ge destekleri vb. yerlere bakılabilir.

Ölçümleme için yapılan literatür araştırmasında ve odak grubu çalışmalarında test edilebilecek yeni değer önerisi bileşenleri de ortaya çıkabilir. Bu sebeple kavramsal modelin sabit kabul dilmeyip güncellenmesinin değerlendirmeye alınması önem taşımaktadır.

Son olarak, değer önerisi kanvası kolaylaştırıcı olması amacıyla kullanılmıştır, çalışmalarda farklı yaklaşımlar da değerlendirilebilir.

Toparlanacak olursa; TBP'lerin mevcut değer önerisindeki işlemeyen noktalardaki kök nedenlerin anlaşılması, TBP'lerin daha fonksiyonel olabilmesi ve en nihayetinde gerçekleşmesi beklenen refah artışının sağlanması için kritik öneme sahiptir. Bu çalışmada

paylaşılan kavramsal modelin farklı TBP'ler üzerinde test edilmesi ve modelin gerçek dünyayı temsil eder bir hale getirilmesiyle birlikte bu mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Barbera, F., & Fassero, S. (2013). The place-based nature of technological innovation: the case of Sophia Antipolis. *J Technol Transf*, 216–234.
- Berbegal-Mirabenta, J., Alegreb, I., & Guerrerob, A. (2019). Mission statements and performance: An exploratory study of science parks. *Long Range Planning*.
- Bezen, Z. Y., & Balan, F. (2019). Bilgi Üretim Süreçlerinde Teknolojinin Rolü ve Gelişme Bölgelerinin Sorunlarına Yönelik Çözüm Önerileri: Türkiye Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 121-131.
- Chai, S., & Shih, W. (2015). Bridging science and technology through academic–industry partnerships. *Research Policy*, 148-158.
- Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators? Evidence from Italy. *Research Policy*, 1103-1122.
- Değerli, M., & Tolon, M. (2016). Teknoloji Transfer Ofisleri için Kritik Başarı Faktörleri. *BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ DERGİSİ*, 197-220.
- Díez-Vial, I., & Montoro-Sánchez, A. (2016). How knowledge links with universities may foster innovation: The case of a science park. *Technovation*, 41-52.
- Erün, T., Kılıç, A., & Eren, H. (2016). Teknoparklarda Sürdürülen İşbirliklerinin Yerleşimci Firmaların Teknoloji Transfer Performansına Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 109-134.
- Gkypali, A., Kokkinos, V., Bouras, C., & Tsekouras, K. (2016). Science parks and regional innovation performance in fiscal austerity era: less is more? *Small Business Economics*, 1-18.
- Guadix, J., Carrillo-Castrillo, J., Onieva, L., & Navascués, J. (2016). Success variables in science and technology parks. *Journal of Business Research*, 4870–4875.
- Kılıç, A., & Ayvaz, Ü. (2011). Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinin Sağlayıcısı Olarak Teknoparklar ve Teknoloji Transferi İşbirliklerinde Mevcut Durum. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 58-79.

- Lin, C., & Tzeng, G. (2009). A value-created system of science (technology) park by using DEMATEL. *Expert Systems with Applications*, 9683-9697.
- Löfsten, H., & Lindelöf, P. (2002). Science Parks and the growth of new technology-based firms—academic-industry links, innovation and markets. *Research Policy*, 859–876.
- MacDonald, S. (1987). British science parks: Reflections on the politics of high technology. *R&D Management*, 25-37.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, 2010.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Özdemir, Y. (2009). Teknolojik İnovasyon Güdümlü ABD Ekonomisindeki Teknoparkların Ülke Kalkınmasındaki Rolü. *Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Şurası Bilimsel Tebliğ*. Ankara.
- Phillimore, J. (1999). Beyond the linear view of innovation in science park evaluation An analysis of Western Australian Technology Park. *Technovation*, 673-680.
- Quintas, P., Wield, D., & Massey, D. (1992). Academic-industry links and innovation: questioning the science park model. *Technovation*.
- Ribeiro, J., Higuchi, A., Bronzo, M., Veiga, R., & de Faria, A. (2016). A Framework for the Strategic Management of Science & Technology Parks. *Journal of Technology Management & Innovation*, 80-90.
- Roldan, L. B., Hansen, P. B., & Garcia-Perez-de-Lema, D. (2018). The relationship between favorable conditions for innovation in technology parks, the innovation produced, and companies' performance. *Innovation & Management Review*, 286-302.
- Siegel, D. S., Westhead, P., & Wright, M. (2003). Science Parks and the Performance of New Technology-Based Firms: A Review of Recent U.K. Evidence and an Agenda for Future Research. *Small Business Economics*, 177–184.
- Soetanto, D., & Jack, S. (2016). The impact of university-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs. *Technovation*, 25-40.



- Soetanto, D., & van Geenhuizen, M. (2015). Getting the right balance: University networks' influence on spin-offs' attraction of funding for innovation. *Technovation*, 26-38.
- Sun, C. C. (2011). Evaluating and benchmarking productive performances of six industries in Taiwan Hsin Chu Industrial Science Park. *Expert Systems with Applications*, 2195-2205.
- Tunalı, H., & Toprak, B. (2017). Dünyada ve Türkiye’de Üniversite Sanayi İşbirliği ve Yenilikçi Üretim. *SİYASET, EKONOMİ ve YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ*.
- Vásquez-Urriagoa, Á. R., Barge-Gilb, A., & Rico, A. M. (2016). Science and Technology Parks and cooperation for innovation: Empirical evidence from Spain. *Research Policy*, 137–147.
- Yalçıntaş, M. (2014). Üniversite - Sanayi - Devlet işbirliğinin ülke ekonomilerine etkileri: Teknopark İstanbul Örneği. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1309-1123.
- Zuhal, M. (2017). Ulusal Yenilik Sistemlerinde Teknoparkların Önemi: Türkiye Deneyimi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*.



## **BÖLÜM 9**

### **TÜRKİYE’DE DERİN TEKNOLOJİ GİRİŞİMLERİNİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR**

**Dr. Öğr. Üyesi Cem DURAN**

İstinye Üniversitesi

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi

Orcid: 0000-0001-5171-0270

cduran@istinye.edu.tr

#### **ÖZET**

Başta hızlı sanayileşme ve nüfus artışı olmak üzere, dünyanın son yüzyıldaki büyük değişimi ile birlikte girişimcilik ülke ekonomileri için en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Girişimcilik yenilikçi ve teknolojik yapısı nedeniyle ekonomiler için itici bir güç haline gelmiştir. Bu nedenle girişimcilik faaliyetlerine gereken önemin verilmesi ülke kalkınması açısından büyük önem arz etmektedir. Derin teknoloji girişimcilerine olan ilgi dünyanın birçok ülkesinde gittikçe artmaktadır. Bu kapsamda Türkiye’nin de planlanan ekonomik büyümeyi gerçekleştirebilmesi için teknoloji girişimciliğini her zaman ön planda tutması gerekir. Ülkemizde de çeşitli kurum ve kuruluşların ve devletin verdiği çeşitli destekler bulunmaktadır. Buna rağmen bu destekler yetersiz kalmakta ve derin teknoloji ihracat rakamları istenilen seviyede gerçekleşmemektedir. Derin teknoloji girişimlerini destekleyerek katma değeri yüksek ürünler geliştirmek Türkiye’nin en büyük hedeflerinden biri olmalıdır. Buna rağmen bunu gerçekleştirmek hiç de kolay değildir. Derin teknoloji girişimleri fikirlerini hayata geçirme ve ticarileştirme noktasında birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Bu çalışmada riskli bir ortamda iş yapmaya çalışan derin teknoloji

girişimcilerinin Türkiye özelinde yaşadıkları zorluklar incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Derin Teknoloji Girişimcileri, Yenilikçilik

## **CHALLENGES FACED BY DEEP TECHNOLOGY STARTUPS IN TURKEY**

### **ABSTRACT**

Entrepreneurship has become one of the most important topics for world economies with the huge change of the world in the last century, where the industrialization and population growth take the first stage in this change. Entrepreneurship, due to its innovative and technological nature, has become a fundamental power. For this reason, it is important to give the necessary importance for the entrepreneurship activities for the development of countries. The interest for the deep technology entrepreneurs has been increasing in many countries. In this scope, Turkey has to prioritize technological entrepreneurship in order to realize the planned economical growth. In our country, there are some incentives given by the government, and some institutions. However, these incentives are not sufficient and the deep technology export numbers are not at desirable levels. It has to be one of the greatest goals of Turkey to develop products with high added value by supporting deep technology attempts. However, it is not easy to accomplish these. Deep technology entrepreneurs are facing many difficulties during commercializing and bringing into life their ideas. In this study, the difficulties faced by deep technology entrepreneurs that try to work in risky environments in Turkey are examined.

**Keywords:** Entrepreneurship, Deep Tech Startups, Innovation

## **GİRİŞ**

Girişimcilerin dünya ekonomisi içindeki önemi ve yeri her geçen daha da artmaktadır. Ülkeler için girişimcilik faaliyetlerine gereken değerin verilmesi ekonomik kalkınma için büyük önem taşımaktadır. Yenilik odaklı girişimler ve teknoloji şirketleri, yeni teknolojilerin dünya çapında gelişimi ve ticarileştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle girişimcilik, özellikle yenilikçi ve teknolojik doğası nedeniyle ekonomi içinde öncü bir güç haline gelmiştir (Fuellhart ve Glasmeier, 2003). Yapılan bir araştırma ekonomik büyüme ile girişimcilik ekosisteminin gelişmişlik seviyesi arasında istatistiki anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek ve derin teknoloji girişimleri, dünya ekonomisini etkileyen önemli bir faktörlerden biri haline gelmiştir (Chorev ve Anderson, 2006: 281).

Bu kapsamda Türkiye'nin de hayalini kurduğu ekonomik büyümesini gerçekleştirebilmesi için teknoloji girişimciliğini ön planda tutması gerekir. Derin teknoloji girişimlerinin gelişmesi için ortamlar sunarak, teknoloji derinlik seviyesi yüksek ürünler geliştirmek ve en önemlisi teknoloji markaları oluşturmak, Türkiye'nin büyük hedeflerinden biri olmalıdır. Bu çalışmada tüm girişimcilerden daha fazla riskli bir ortamda iş yapmaya çalışan derin teknoloji girişimcilerinin Türkiye özelinde yaşadıkları zorluklar incelenecektir.

## **1. DERİN TEKNOLOJİ GİRİŞİMCİLİĞİ**

Girişimcilik, doğal olarak ortaya çıkan sosyal bir olgudur (Pittaway ve Cope 2007) ve küresel bir konudur (Wong vd, 2005:453). Girişimciler toplulukları dönüştürür ve geliştirir. İleri teknoloji girişimcisine ilk örnek Thomas Edison'dur. On dokuzuncu yüzyılın en başarılı mucidi olan Edison buluşçuluğu şimdi araştırma dediğimiz disipline dönüştürmüştür (Drucker, 2017:24) ve ciddi bir ekonomik getiri elde etmiştir. Hala yeni teknolojilerin gelişimi ve ticarileştirilmesi küresel ekonomi için oldukça önemlidir. Son yıllarda, teknoloji girişimcilik, ekonomik kalkınma üzerindeki

olumlu etkisini nedeniyle araştırmacılar ve politika yapıcılarının ilgisini çekmeye başlamıştır. Birçok yazar teknoloji girişimciliğini, girişimcilik ve teknolojik yeniliklerin ara yüzü olarak tanımlamaktadır (Mosey vd, 2017). Yenilik odaklı girişimler, yüksek teknoloji startup'lar, teknoloji girişimleri olarak da adlandırılan tekno girişimler ve derin teknoloji girişimleri, yeni teknolojilerin dünya çapında gelişimi ve ticarileştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Aulet ve Murray, 2013:3). Teknolojik girişimciler ekonomik büyümeyi artıran kilit güçtür. Tekno girişimler uluslar için refahı artıran bir araçtır (Bailetti, 2012:5). Birçok ülkede bile bazı şehirlerin diğerlerinden daha ileride olmasının nedeni tekno girişimciliğin farklı seviyelerde desteklenmesinden kaynaklanmaktadır (Roja ve Năstase, 2014:108). Bir sonraki sanayi ve bilgi devriminin merkezinde derin teknoloji şirketleri olacak gibi gözükmektedir. Bu kapsamda Boston Consulting Group tarafından 2019 yılında yayınlanan bir raporda derin teknoloji kategorilerindeki toplam yatırım, 2015 yılından 2018 yılına kadar her yıl %20'den fazla arttığı görülmektedir (bgm.com, 2019).

### **1.1. Türkiye'de Derin Teknoloji Girişimciliği**

Derin teknoloji girişimcilerine olan ilgi dünyanın birçok ülkesinde gittikçe artmaktadır. Ülkemizde de çeşitli kurum ve kuruluşların ve devletin verdiği destek her geçen gün artmaktadır. Buna rağmen destekler yetersiz kalmakta ve derin teknoloji ihracat rakamları istenilen seviyede gerçekleşmemektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) raporlarında 2020 yılında yüksek teknoloji ürünlerin ihracat içindeki payı ancak %3,6 olarak gerçekleşmiştir (TÜİK,2020). Diğer yandan Türkiye'deki girişim ve girişimci sayısı her geçen gün artmasına rağmen özellikle derin teknoloji alanında faaliyet gösteren girişimcilerin sayısı aynı oranda artmamaktadır. Startup.watch'ın rakamlarına göre Türkiye'de 2010-2018 yıllarında yapılan araştırmalara göre 440 yatırım alan girişimden yalnızca 33 tanesi derin teknoloji girişimciliğinden oluşmaktadır (Teknotorite.com, 2020).

Türkiye girişim ekosistemi ve özellikle derin teknoloji, yüksek teknoloji girişimler ile ilgili rakamlar göz önüne alındığında ürün geliştirme noktasında rakamlar istenilen seviyede değildir. On Birinci Kalkınma Planı'nda yer alan resmi rakamlara göre yüksek teknoloji ürünlerin sanayi ihracatı içindeki oranı %3,2 olduğu görülmektedir. 2023 yılında bu oranın %5,8'e yükseltilmesi hedeflenmektedir. Bu rakamları daha iyi hale getirmek ve yüksek teknoloji çalışan girişimlere daha fazla destek olmak için On Birinci Cumhurbaşkanlığı Kalkınma Planı'nda aşağıdaki konularda iyileştirilmesi önerilmiştir. (onbirinciplan.gov.tr, 2019).

- Özel önem arz eden yüksek teknolojik yeteneklere sahip olan yerli firmaların ihtiyaç temelli izlenmesini sağlayacak kurumsal kapasite ve sistem oluşturulacak, ekonomik güvenlik bakımından alınması gereken tedbirlere ilişkin politikalar geliştirilecektir.
- Yüksek teknoloji içeren ürünlerin Türkiye'de üretilmesine ilişkin uluslararası doğrudan yatırımların artırılmasına yönelik teşvik programları uygulanacaktır.
- Yüksek teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren ve büyüme potansiyeli yüksek olan yerli şirketlerin uluslararası yatırımcılar ile eşleştirilmesi sağlanarak bu şirketlerin teknoloji transferine dayalı yatırımları desteklenecektir.
- Sanayi Yenilik Ağ Mekanizması Programı kapsamında öncelikli sektörlerde özel önem verilerek firma konsorsiyumlarının yüksek teknoloji ürün geliştirme ve ticarileştirmesi desteklenecektir.
- Biyoteknolojik ilaçlar gibi yüksek teknoloji gerektiren alanlar başta olmak üzere Ar-Ge, üretim, nitelikli insan kaynağı ve mevzuat konularında ülkemizde gerekli ekosistem oluşturulacaktır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, “Yüksek katma değerli ürünlerin, yerli ve milli üretimini amaçlayan Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi” programında derin teknoloji girişimler için ciddi bir program başlatmıştır. Bu konuda ortaya konulan hedefler şöyledir; (hamle.gov.tr, 2019)

- İhracatta orta ve yüksek teknoloji ürünlerin payı 2018 yılında %36,4 ile %3,2 büyüme, 2023 hedefi ise %44,2 seviyesine ulaşarak %5,8 büyüme hedeflenmektedir.
- Teknoloji tabanlı yatırımların büyüklüğü 2018 yılında 60 milyon \$ seviyelerindeyken 2023 yılında 5 Milyar TL hedeflenmektedir.
- 1 Milyar \$ değerini aşan Türk girişimi sayısı 2023 yılında 10 Turcorn olması hedeflenmektedir.

Devlet nezdinde teknoloji girişimlerin geliştirilmesi için koyulan hedefler ve verilen destekler sevindirici olsa da yeterli değildir. Aynı zamanda bu girişimcilerin yaşadıkları zorluklar tespit edilerek, çözüm önerilerinin geliştirilmesi gerekir.

## **2. DERİN TEKNOLOJİ GİRİŞİMLERİNİN YAŞADIĞI ZORLUKLAR**

Yönetim ve liderlik yaklaşımlarının öncüsü Drucker (2017); İleri teknoloji alanındaki girişimciliğin, ekonomik güce, pazarlama yeteneğine, demografik özelliklere ve hatta algı ve ruh haline dayalı olduğu için tabiatı gereği zor ve daha riskli olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra ileri teknoloji girişimciliğinin “yüksek riskli” olmak zorunda olmadığını ancak, sistemli olarak yönetilmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Buna rağmen yeni teknolojilerin ticarileştirilmesi süreci, geliştirilen teknolojinin özelliklerinden çok, çeşitli noktalarda paydaşlarla kurulan ilişkilerin başarısıyla ilgilidir (Jolly, 1997). Derin teknoloji girişimcilerinin ihtiyaçlar doğrultusunda her paydaşın özel bir rolü vardır (From Tech to Deep Tech, 2018:13). Teknoloji girişimlerinin ilk aşamalarında ihtiyaç duyulan kaynakların miktarı ve türleri, girişimin niteliğine bağlı olarak farklılık gösterir (Tello vd, 2012:375). Bu noktada girişimcilik merkezleri, girişimlerin kaynaklara erişiminin kolaylaştırmasının yanı sıra paydaşlarla doğru ilişkilerin kurulmasına da destek olur. Bu nedenle kuluçka merkezleri, derin teknoloji girişimlerini desteklemek için kullanılan araçlardan biri olmuştur. Girişimcilerin erken aşamada ihtiyaç duydukları destekleyici ortamı sağlayan kuluçka merkezleri girişimin başarısızlık riskini azaltabilir (Wong



vd, 2005:453). Ayrıca kuluçka merkezleri verdikleri eğitimler ile de girişimcileri, yönetim, pazarlama, finans ve insan kaynakları konusunda geliştirmektedir. Çünkü derin teknoloji şirketlerinin hepsi değilse de birçoğunun kötü yönetildiği bilinmektedir (Drucker, 2017:24).

Derin teknoloji girişimleri teknolojinin sınırlarını zorladıkları için daha önce karşılaşmamış zorluklarla karşılaşmaktadır. Boston Consulting Group tarafından yapılan ve 400'den fazla derin teknoloji girişimcisiyle gerçekleştirilen anket çalışmasında girişimcilerin yaşadığı zorluklar sıralandığında; %27 ile geliştirilen ürünün pazara geç sunulması ilk sırada çıkmıştır. Sermayeye erişimde yaşanan zorluklar ise %25 ikinci sırada yer almaktadır (bgm.com, 2019). Bu da bize girişimcilerin yaşadığı zorlukların genel benzer olduğunu göstermektedir. Buna rağmen Türkiye’de bulunan derin teknoloji girişimlerinin buldukları coğrafya nedeniyle farklı zorluklarla da karşılaşmaktadır. Bunlar arasında öne çıkanlar aşağıda sıralanmıştır.

- Derin teknoloji girişimleri diğer girişimlere oranla yüksek bilgi gerektiren projelerde çalıştıkları için daha fazla ve daha iyi yetişmiş insan kaynağına ihtiyaç duyarlar.
- Derin teknoloji girişimlerinin ciddi oranda altyapı ihtiyaçları bulunmaktadır. Laboratuvar, test altyapısı ve üretim hatlarına erişimleri gerekir.
- Girişimciler ürettikleri derin teknolojiyi, kullanılabilir ürüne dönüştürme noktasında oldukça zorlanmaktadır.
- Derin teknoloji alanında, sermaye ve yatırıma ulaşmak görece olarak daha zordur. Yüksek riskli bir iş yaptıkları için yatırımcıları bu riske ortak olmak istemezler.
- Derin teknoloji girişimleri pazarın öncülleridir, bu nedenle henüz olgunlaşmamış bir pazarda ürün ve/veya hizmet satmaya çalışırlar. Bu da öncelikli olarak pazarı bilgilendirme zorunluluğu gerektirir.
- Derin teknoloji alanlarında destekleyici ara yüz kurumları yok denecek kadar azdır. Bu alanda faaliyet gösteren özelleşmiş yapılar yeterince bulunmamaktadır.

- Derin teknoloji girişimlerinin kurucuları ağırlıklı olarak teknik yetkinlikleri güçlü kişilerdir, bu nedenle yönetim ve pazarlama konusunda sorunlar yaşarlar.
- Türkiye’de teknoloji girişimlerinin uluslararası pazarlara açılma sürecinde de alt yapı ve finansa erişim konusunda sıkıntıları bulunmaktadır.

Yukarda genel olarak listelenen teknoloji girişimlerin yaşadığı sorunlar, olabildiğince azaltılırsa Türkiye’den de yüksek teknoloji girişimler çıkarması mümkün olacaktır. Bu da dünya çağında bir teknoloji markası çıkarmanın yanında cari açığın azaltılması konusunda da fayda sağlayacaktır.

## **SONUÇ**

Teknolojik girişimcilik kavramı disiplinler arası bir bakış açısıyla incelendiğinde en önemli öğeler olarak; üniversiteler, sermaye, pazarlar, hükümet, iş gücü ve kuluçka merkezleri karşımıza çıkmaktadır (Roja ve Năstase, 2014: 108). Tüm bu paydaşların hepsinin eşit ve gerekli miktarda desteklemesiyle ancak teknolojik girişimciler gelişim gösterebilmektedir. Bu nedenle başarılı olmaları için birçok değişkenin aynı anda gerçekleşmesi gerekir. Bu da çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Derin teknoloji girişimleri, fikir açısından zengin olsalar da finansal ve diğer kaynaklar konusunda eksikleri bulunmaktadır. Özellikle geliştirdikleri ürünün pazara sunulma aşamasına kadar olan süreçte ciddi sermaye ve teknik alt yapı gereksinimine ihtiyaç duymaktadırlar (Kropp ve Zolin, 2005: 1).

Çalışmada da gösterildiği gibi derin teknoloji girişimleri bir ülkenin ekonomik kalkınması açısından çok önemlidir bu nedenle de desteklenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada özellikle Türkiye’de derin teknoloji girişimlerinin karşılaştığı zorluklar sıralanmıştır.

## **KAYNAKÇA**

- Aulet, B. ve Murray, F. (2013). A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy. Kansas City, Missouri: Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Bailetti, T. (2012). Technology entrepreneurship: Overview, definition, and distinctive aspects. *Technology Innovation Management Review*, February 2012, 5-12.
- Chorev, S. ve Anderson, A. R. (2006). Marketing in high-tech start-ups: Overcoming the liability of newness in Israel. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2 (2), 281-297.
- Drucker, P. (2017). İnovasyon ve Girişimcilik, Uygulama ve İlkeler, Çeviren: İlker Gülfidan, Optimist Yayım, İstanbul
- Fuellhart, K. G. ve A. K. Glasmeier. (2003). "Acquisition, Assessment and Use of Business Information by Small-and Medium-Sized Businesses: A Demand Perspective." *Entrepreneurship & Regional Development* 15 (3): 229-252.
- Jolly, V.K. (1997). *Commercializing New Technologies*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Kropp, F. ve Zolin, R. (2005). Technological entrepreneurship and small business innovation research programs. *Academy of Marketing Science Review*, 7, 1-16.
- Mosey, S., Guerrero, M. ve Greenman, A. (2017). Technology entrepreneurship research opportunities: insights from across Europe. *J Technol Transf* 42, 1-9.
- Pittaway, L., ve Cope, J. (2007). Entrepreneurship Education: A Systematic Review of the Evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479-510.
- Roja, A. ve Năstase, M. (2014). Technology entrepreneurship and entrepreneurial strategies. *Proceedings of the 8th International Management Conference "Management Challenges For Sustainable Development, Bucharest, Romania*, 107-117.
- Tello, S., Yang, Y., ve Latham, S. (2012). Nascent Entrepreneurs Access and Use of Network Resources in a Technology Incubator, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25:3, 375-397,
- Wing-Ki Wong, Hong-Man Cheung ve Patri K. Venuvinod (2005). Assessing the Growth Potential of High-Technology Start-Ups: An Exploratory

Study from Hong Kong, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 18:4, 453-470,

[http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1046](http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046) 20, Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.

<https://www.teknotorite.com/sonu-tech-ile-biten-yeni-nesil-teknoloji-terimleri-rehberi>, 20 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.

[http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/11/ON\\_BIRINCI\\_KALKINMA-PLANI\\_2019-2023.pdf](http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/11/ON_BIRINCI_KALKINMA-PLANI_2019-2023.pdf) 20 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.

<https://hamle.gov.tr/Files/dokumanlar/sts2023-web.pdf>, 20 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.

<http://media-publications.bcg.com/from-tech-to-deep-tech.pdf>, 20 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.

<https://www.bcg.com/publications/2019/dawn-deep-tech-ecosystem.aspx>, 20 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.

## BÖLÜM 10

### SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI VE ETİK BAĞLAMINDA BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM

**Dr. Öğr. Üyesi Emine Mediha SAYIL**

Doğuş Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Orcid: 0000-0002-1559-1208

esayil @dogus.edu.tr

#### ÖZET

Araştırmada etik, bilimsel araştırma yaparken, özellikle de insan katılımcılarla yapılan araştırmalarda gözönünde bulundurulması gereken önemli bir konudur. Sosyal bilimler araştırmalarındaki etik kuralların genel çerçevesini belirlemede tıbbi araştırmalarındaki etik ihlaller etkili olmuştur. İnsan araştırmalarındaki etik sorunlar üzerine geliştirilen ilk metin olan Nuremberg Kodları'nın yayınlanmasından bu yana, araştırma etiğinde pek çok kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar arasında en fazla öne çıkanlardan birisi de “bilgilendirilmiş onam”dır. Bilgilendirilmiş onam, katılımcının araştırma ve süreci hakkında tam olarak bilgilendirilmiş olması, gönüllü olarak araştırmaya katılması ve rızasının alınmasını ifade eder. Katılımcıların esenliğinin ve haklarının korunmasının araştırmanın özünü oluşturduğu insan katılımcılarla yapılan araştırmalarda, “bilgilendirilmiş onam” araştırmanın etiğe uygun yürütülmesinin en önemli öğelerinden biridir. Özellikle, teknolojiadaki ilerlemeler sonrasında ortaya çıkan internet ve sanal ortamlardan edinilen veriler üzerinden yapılan araştırmalarla birlikte bu kavram daha da önem kazanmıştır.

Türkiye’de sosyal bilimler alanında bilimsel etik konusundaki literatür incelendiğinde, çalışmaların genel olarak yayın etiğine vurgu yaptığı, araştırma sürecindeki etik uygulamaların sınırlı sayıda araştırmaya konu olduğu görülmüştür. Bu nedenle, sosyal bilim araştırmacılarının deneyimledikleri etik sorunları ele alan farklı sorun alanlarında üretilmiş araştırmaların, karşılaşılabilecek etik sorunların görünürlük kazanması ve tartışılması açısından önemli olduğu değerlendirilmiş ve bu çalışmada, insanları içeren araştırmalarda karşılaşılan etik sorunlar bilgilendirilmiş onam bağlamında ele alınarak literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Etik, Araştırma Etiği, Bilgilendirilmiş Onam

## **INFORMED CONSENT IN THE CONTEXT OF SOCIAL SCIENCES RESEARCH AND ETHICS**

### **ABSTRACT**

Ethics in research is a key issue to consider when conducting scientific research, particularly when we are dealing with human subjects also known as participants. Ethical violations in medical research have been effective in determining the overall framework of ethical rules in Social sciences research. Since the publication of the Nuremberg Codes, the first text on ethical issues in human research, many concepts have emerged in research ethics. One of the most prominent among these concepts is “informed consent”. Informed consent means that the participant is fully informed about the research and the process and that he voluntarily participates in the research and his consent is being obtained. In the studies conducted with human participants, where the well-being and protection of the rights of the participants are the core of the research, “informed consent” is one of the most important elements of the ethical conduct of the research. This concept has become even more important, especially with the research made on the data obtained from the internet and virtual environments that emerged after the advances in technology.

When the literature on scientific ethics in the field of Social Sciences in Turkey was examined, it was observed that the studies were emphasizing publishing ethics in general and that the ethical practices in the research process were subject to a limited number of researches. Therefore, the researches produced in different problem areas that address the ethical issues experienced by social science researchers is considered to be important for gaining visibility and discussion of the ethical issues that may be encountered, and in this study, it was aimed to contribute to the literature by addressing the ethical problems encountered in studies involving humans in the context of informed consent.

**Keywords:** Ethics, Research Ethics, Informed Consent

## GİRİŞ

Etik, bilimsel ve akademik yaşamın en önemli temel taşlarından birisi olarak sosyal bilim araştırmalarının da ilgi alanı olmuştur. Bilimsel araştırmalar insanlığa hizmet amacı güderken, etik değerlerimiz de bilimsel çalışmalarımızın insanlık için “iyi” yönde gelişmesini sağlar. Araştırmanın temel amacı sistematik ve doğrulanabilir bilginin geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. Ancak araştırmanın her aşamasında etik kurallara uymak gerekir.

Araştırma etiği; araştırmanın ihtiyaca cevap verebilecek şekilde gerçekçi ve etkin olarak tasarlanmasına; katılımcıların bütünlüğünün ve haklarının korunarak yürütülmesine; sonlandırılmasına ve bulguların doğru bir şekilde yayınlanması ve tüm bu süreçlerde dürüst kalınmasına rehberlik edebilen çeşitli etik gereklilikler sunmaktadır. Bu etik gerekliliklere zemin oluşturan temel etik ilkeler ise kişiye saygı (özerklik), yararlılık ve zarar vermeme, adalet, dürüstlük ve bütünlük olarak sıralanabilir (Ersoy, 2015).

Sosyal bilim araştırmaları; bireylerle ilgili bilgi toplanması, yorum yapılması ve hatta karar alınması anlamına gelmektedir. Bunu yaparken sosyal bilimciler iki konu ile ilgili olarak arada

kalırlar; bilim insanının araştırma ve bilgiyi arama hakkı ile araştırılan kişilerin özgürlük ve değerleri hakkı. Katılımcının özgürlük ve değerlerine zarar verebilecek bir araştırmayı yapamamak bilim adamının araştırma ve doğruyu arama hakkını kısıtlar, aynı şekilde etik olarak doğru olmayan koşullarda yapılacak bir araştırma ise araştırılan kişilerin özgürlük ve değerlerini kısıtlar. Bu çatışma etik çıkmazın özüdür. Bu çıkmaz için doğru ya da yanlış yoktur. Bir araştırmayı planlamada araştırmanın olası fayda ve katkısı ile araştırılan kişilere etkisini dikkatlice değerlendirmek bilim insanının sorumluluğundadır.

Bu bağlamda, katılımcıların esenliğinin ve haklarının korunmasının araştırmanın özünü oluşturduğu insan katılımcılarla yapılan araştırmalarda, “bilgilendirilmiş onam” araştırmanın etiğe uygun yürütülmesinin en önemli öğelerinden biridir. Bilgilendirilmiş onam, katılımcının araştırma ve süreci hakkında tam olarak bilgilendirilmiş olması, gönüllü olarak araştırmaya katılması ve rızasının alınmasını ifade eder. Bilgilendirilmiş onamın önemi bireye saygı ilkesine dayanmaktadır. Katılımcılar önemli risklere maruz kaldıklarında veya kişisel haklarından feragat etmeleri istendiğinde, bilgilendirilmiş onam kesinlikle esastır (Nachmias ve Nachmias, 1996).

Türkiye’de sosyal bilimler alanında bilimsel etik konusundaki literatür incelendiğinde, çalışmaların genel olarak yayın etiğine vurgu yaptığı, araştırma sürecindeki etik uygulamaların sınırlı sayıda araştırmaya konu olduğu görülmüştür. Bu nedenle, sosyal bilim araştırmacılarının deneyimledikleri etik sorunları ele alan farklı sorun alanlarında üretilmiş araştırmaların, karşılaşılabilecek etik sorunların görünürlük kazanması ve tartışılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Buradan yola çıkılarak bu çalışmada, sosyal bilimler alanında insanlarla yapılan bilimsel araştırmalarda ortaya çıkabilecek etik sorunların çözümüne rehberlik edebilecek temel etik ilkeler ve araştırma sürecinde karşılaşılan etik sorunlar bilgilendirilmiş onam bağlamında ele alınmıştır.



## 1. SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARINDA ARAŞTIRMA ETİĞİ VE TEMEL ETİK İLKELER

Araştırma etiği, alanı ne olursa olsun araştırmacının, araştırmasını planlama, yürütme ve bulguları yayınlama aşamasında, kısaca araştırma sürecinin her boyutunda uyması beklenen ve bütün bilim insanlarınca kabul edilen ahlaki ilkeler ve yükümlülüklerdir. Bu çerçevede sosyal araştırma etiği de sosyal bilim araştırmacılarının araştırma yaparken dikkate almaları gereken veya sahip oldukları etik prensiplerdir (Akada, 2015).

Sosyal bilimler alanındaki etik tartışmaların kökeni tıbbi araştırmalara dayanmaktadır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra özellikle tıbbi araştırmalarda araştırma etiği konusu yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır. 1963 tarihli Milgram'ın otoriteye itaat deneyi, Zimbardo'nun 1973 tarihli Stanford hapisane deneyi ve Humprey'in 1975 tarihli homoseksüel davranışlar araştırmalarındaki etik sorunlar ise, sosyal bilimler araştırmalarındaki etik meseleleri gün yüzüne çıkarmıştır (Çelik, 2018).

II. Dünya savaşı sırasında Nazi doktorlarının insanların rızasını almadan yaptığı insan deneylerinin savaş sonrasında ortaya çıkması üzerine yayınlanan Nuremberg Kodları araştırma etiğine temel oluşturmuştur. Nuremberg Kodları'nda özellikle bilgilendirilmiş onam ve bireysel özerkliğe yapılan vurgu bu kodların ortaya çıkmasını gerekli kılan yaşanmışlıkların bir sonucudur (Ekmekçi, 2017). Sonrasında yayınlanan Helsinki Deklarasyonu, Belmont Raporu, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Bildirgesi gibi belgelerle de araştırma etiği ve bireylere yönelik etik davranış ilkeleri tanımlanmıştır. Bunlar gibi ulusal ve uluslararası araştırma etiğine yönelik düzenlemelere ilaveten, Amerikan Sosyoloji Derneği (ASA), Amerikan Psikoloji Derneği (APA) ve Amerikan Eğitim Araştırmacıları Derneği (AERA) gibi profesyonel meslek örgütleri de kendilerine yönelik araştırma ilkeleri belirlemişlerdir (Çelik, 2018). İnsan hakları, bireysel özerkliğe saygı, bireylerin himayesi ve güvenliği, kişisel faydaların azami hale

getirilirken kişisel zararların asgariye indirilmesi gibi konular tüm bu belgelerde yer alan ortak temel ilkelerdir (Özdemir, 2015).

İnsanları içeren araştırmalarda, insan deneklerin korunmasına yönelik mevcut etik ve yasal çerçeve; kişiye saygı (özerklik), yararlılık ve zarar vermeme, adalet ve dürüstlük ve bütünlük ilkelerine dayanmaktadır. (Ersoy, 2015).

Kişiye Saygı (Özerklik) İlkesi; İlk ilke olan özerklik, katılımcıların özerk olarak muamele görmesini gerektirir ve özerkliği azalmış kişilerin özel korumaya sahip olduklarını doğrular. Uygulamada, bu ilke araştırmanın risklerinin ve faydalarının katılımcıya açıklandığı bilgilendirilmiş onam sürecine yansır (Frankel ve Siang, 1999). Özerklik ilkesi katılımcının özerk karar vermesi ve özerk seçim yapılabilmesine fırsat tanıdığından araştırma etiğinde önemli bir yere sahiptir. İnsan katılımcılarla yapılan araştırmalarda bireye saygı; katılımcının yeterli bilgi alarak araştırmaya katılıp katılmama hususunda kendi karar verme hakkını kullanmasına, kişinin araştırmaya dâhil edilmesinde hile, yanıltma, adil olmayan ikna, baskı ve zorlama gibi etik dışı tutum ve davranışlardan kaçınılmasına yardımcı olur (Ersoy, 2015).

Yararlılık ve Zarar Vermeme İlkesi; İkinci ilke olan fayda, araştırmadan kaynaklanan olası zarar ve risklerin miktarını en aza indirirken, olası faydaların ve katılımcının iyiliğinin en üst düzeye çıkarılmasını içerir. Faydalar, bilgi tabanına katkı yoluyla topluma veya bilime kazanç, iyileştirilmiş refah yoluyla bireye kazanç veya bireyin güçlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Zararlar arasında ölüm ve yaralanma, psikolojik istismar, mahremiyet kaybı ve kamu baskısına maruz kalmak yer alabilir ve yalnızca bireyleri değil, belirli nüfus alt gruplarını da etkileyebilir. Yıllar boyunca, bilgilendirilmiş onam, mahremiyet ve gizliliğin korunması gibi kurallar ve gereksinimler, fiziksel dünyada bu etik ilkeyi güçlendirmek için geliştirilmiş ve değiştirilmiştir (Frankel ve Siang, 1999). Araştırmanın katılımcılara zarar vermemesi, araştırmanın topluma ve katılımcılara sağlayacağı faydalar ile onlara getirebileceği risklerin dürüstçe değerlendirilmesi, katılımcıların olası riskler konusunda açık şekilde bilgilendirilmesi ve araştırmaya

katılım kararının baskı ve zorlama olmaksızın özgürce alınması gerekir (Ersoy, 2015).

Adalet İlkesi; İnsan denek araştırmalarını düzenleyen temel ilkelerden adalet, uygulama ve anlama açısından belki de en zor olanıdır. İnsan deneklerinin araştırmasıyla ilgili olarak adalet ilkesinin uygulanması, araştırmanın yüklerinin ve ödülllerinin adil dağılımı ile ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır (Frankel ve Siang, 1999). İnsanlarla yapılan araştırmalarda fayda ve risklerin taraflara adil dağıtımını için gereken adalet ölçütlerinin kullanılmaması araştırmanın adaletine gölge düşürebilir (Ersoy, 2015). Araştırma katılımcılarının seçiminde adalet, kişilerin kolay ulaşılabilirliği, güvenli konuları veya izlenebilirlikleri yerine, incelenen sorunla doğrudan ilgili nedenlerle seçilmesini ifade eder (Frankel ve Siang, 1999).

Bütünlük ve Dürüstlük İlkesi; Araştırmacı, gerçeğin keşfine ve ilan edilmesine kendini adamıştır. Bilimsel bütünlük - doğruluk - uzlaşmaya açık değildir (Sales ve Folkman, 2014). Bilim ve araştırma etiğinin temel ilkelerinden biri de dürüstlük ilkesidir. Bu ilkenin ihlal edilmesi durumunda bilimin hedeflerine ulaşması olanaksızlaşır (Aydın, 2006). Araştırmacının araştırmaya katılan kişinin bütünlüğünü koruma sorumluluğu vardır. Bu da araştırmanın etiğe uygun bir şekilde tasarlanmasından yürütülmesine, bulguların doğru bir şekilde yayınlanmasına kadar olan süreçte dürüst kalınmasını ifade eder.(Ersoy, 2015).

## 2. ARAşTIRMA ETİĞİNDE BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM

İnsanlarla yapılan araştırmalarda karşılaşılan etik sorunlardan yola çıkarak düzenlenen ilk metin olan Nuremberg Kodları'ndan beri, katılımcılardan araştırmayla ilgili bilgilendirilmiş onamlarının alınması, etik bir araştırmanın olmazsa olmazı olarak görülür (Can, 2017). Bilgilendirilmiş onam; bireylerin bir araştırmaya katılmaya, herhangi bir hile, baskı, zorlama ya da adil olmayan ikna gibi etkilere maruz kalmadan kendi seçimi ile bilerek ve gönüllü olarak onay (rıza) vermesidir (Şahinoğlu ve Bebek, 2018). Diener ve

Crandall (1978) bilgilendirilmiş onamı “kendi kararlarını etkileyebilecek gerçeklerin bildirilmesinden sonra, araştırmaya katılacak kişilerin araştırmaya katılıp katılmayacaklarını seçmeleri prosedürü” olarak tanımlar. Homan (1998, s.69)’a göre bilgilendirilmiş onam ilkesinin özü, araştırma katılımcılarının, araştırmanın doğası ve amacı ile ilgili kapsamlı bilgiler ışığında araştırmaya katılmayı kabul etmesine veya reddetmesine izin verilmesidir. Yani araştırmanın neden, kim tarafından, ne zaman yapılacağı, kim tarafından desteklendiğinin, ne kadar sürmesi planlandığının, beklenen sonuçların ne olduğunun ve bu sonuçların ne şekilde kullanılacağına tam ve doğru olarak araştırmaya katılması istenen kişilere açıklanması gereğidir. Katılacak kişiler, katılımlarının tamamen isteğe bağlı olduğunu, katılacakları araştırmanın sağlayacağı fayda ve hakları, risk ve tehlikeleri önceden mutlaka bilmelidirler (Nachmias ve Nachmias, 1996).

Bilgilendirilmiş onam ilk olarak Walter Reed’in sarı humma hastalığının bulaş yolları üzerine Amerikan askerler ve İspanyol gönüllü denekler ile yaptığı araştırmada kullanılmıştır. Walter Reed, araştırmayla ilgili bilgi içeren ve deneklerin kendi lisanlarında hazırlanmış bir doküman hazırlayarak tüm katılımcılardan araştırmaya katılmadan önce bu formu okuyup imzalamalarını istemiştir. Bir anlaşma metni şeklinde olan bu form, günümüzde kullanılan bilgilendirilmiş onam formlarından oldukça farklı olsa da, katılımcıların anlayabileceği lisanlarda yazılmış olması, araştırmanın olası risk ve kazanımlarını içeriyor olması ve araştırmaya gönüllü katılım için bir ön koşul olması, bu dokümanı araştırma etiği açısından önemli hale getirmektedir. Ayrıca ilk bilgilendirilmiş onam formunun askerler üzerinde yapılan bir araştırmada kullanılmış olması, Reed’in araştırmasını hassas gruplarda özerkliğe saygı ilkesi açısından değerli bir örnek haline getirmektedir (Ekmekçi, 2017).

İnsan deneklerin araştırılmasına ilişkin etik söylemin hayati bir bileşeni, karar verme gücünü onlarla paylaşarak araştırma deneklerinin özerkliğini tanıyan bilgilendirilmiş onam sürecidir. Bilgilendirilmiş onam süreci üç bileşeni içerir: bilgileri deneklerle ilişkilendirmek; deneklerin bilgiyi kavramasını sağlamak; ve katılım

için deneklerden gönüllü anlaşma elde etmek (Frankel & Siang, 1999).

Bilgilendirilmiş onam ile ilgili dört temel unsurdan söz edilebilir. Bunlar; Yeterlilik, Gönüllük, Tam Bilgi ve Kavrama'dır (Nachmias ve Nachmias, 1996).

Yeterlilik (Competence); İlgili bilginin verildiği sorumluluk sahibi ve olgun bir bireyin doğru kararı verebileceği görüşü ile ilgilidir. Bazı kişilerin sorumluluk sahibi veya olgun olmadıkları durumlarda bu kişilerin belirlenmesi bu konudaki problemi yaratmaktadır. Örneğin çocuklar veya zihinsel hastalıkları bulunanlar bu gruba dahil olmaktadır. Bu tür araştırmaya katılacak kişilere doğrudan olumlu etkisi bulunabilecek durumlarda aileler veya bu kişilerden sorumlu kişiler için onay almak bu araştırmalara katılım için uygun olabilecektir ancak olumsuz etkiler söz konusu ise araştırmanın tamamen iptali istenebilir (Nachmias ve Nachmias, 1996; Sales ve Folkman, 2014)

Gönüllülük (Voluntarism); Araştırmaya katılacak kişilere, olası risklerin tam olarak bildirilmesi ve araştırmaya katılımlarının tamamen gönüllülük esasına bağlı olması ile ilgilidir. Fakat bu bazen oldukça karmaşık bir konudur. Örneğin hapisaneler, akıl hastaneleri, hastaneler veya okullar gibi hiyerarşisi olan kurumların başındaki otorite sahibi kişilerin (hapishane müdürü, hastane başhekim, okul müdürü vb.) araştırmaya katılma konusunda katılımcılar üzerinde önemli etkileri olabilir, dolayısıyla katılımcıların tam manasıyla gönüllü olup olmadığını tespit etmek çok da mümkün olmayabilir. Örneğin bir psikoloğun hastası kendisini zayıf hissettiğinden veya bir şekilde psikoloğuna bağımlı olduğundan araştırmaya katılımı kabul edebilir. Öte yandan, katılımcılar, sözleşme imzalamış olsalar bile dilediklerinde araştırmadan çekilme hakkına sahip olmalıdır (Nachmias ve Nachmias, 1996; Sales ve Folkman, 2014) .

Tam Bilgi (Full Information); Pratikte tüm teknik ve istatistiksel bilgiyi vererek tamamen kişileri bilgilendirerek işbirliği sağlamak pek mümkün değildir. Ayrıca çoğu zaman bu bilgiye

araştırmacı da sahip değildir. Ancak bu söylenenlerle bu kavramın pratikte uygulanamayacağı anlaşılmalıdır. Çünkü bilim adamları göreceli olarak bu kavramın uygulanabileceğini savunmuşlardır (reasonably informed consent). Bu görüşe göre, onamın makul bir şekilde verilebilmesi için temel bilgi unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Nachmias ve Nachmias, 1996):

- Takip edilecek prosedür ve amaçlar hakkında uygun açıklamanın yapılmış olması,
- Olası rahatsızlık ve risklerin bu kişilere bildirilmiş olması,
- Olası faydaların tanımlanmış olması,
- Uygun alternatif prosedürün açıklanmış olması,
- Bu prosedürler ile ilgili sorular var ise yanıtlamaya hazır olunması,
- Araştırmaya katılımı kabul eden kişilerin istedikleri anda katılımı sona erdirmeye hakları olduğunun belirtilmiş olması.

Bilginin yazılı ve sözlü sunulması mümkündür, ancak yukarıda belirtilen öğeleri içermelidir. Bazı sosyal bilimler araştırmalarında ima edilen onam alınmaktadır. Örneğin, geniş ölçekli ve anket tekniğine dayalı araştırmalarda, araştırmanın amacı, metodolojisi, olası risk ve kazanımları gibi araştırmaya ilişkin açıklamalara anketin başında yer verilmekte ve katılımcıların anket sorularını yanıtlaması suretiyle onamlarının alındığı düşünülmektedir. Benzer biçimde derinlemesine mülakatlarda araştırmacı yazılı bir onam almak yerine, her görüşmenin başında katılımcıya araştırmanın amacı, metodolojisi, olası riskleri ve yararları gibi konuları açıklamak ve bunlara kullanılan ses kayıtlarında yer vermek suretiyle ima edilen onam almış olur (Aydın, 2006). Bilgilendirilmiş onam bilgisi ister sözlü, isterse yazılı olsun, en az bilginin kendisi kadar önemli diğer bir unsur da anlaşılır olmasıdır.

Araştırmalar için eksik açıklamanın kabul edilebileceği istisnai durumlar bulunmaktadır. Bunlar (Ersoy, 2015):

1. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için katılımcının bilgisi olmaması gerekiyorsa (plasebo çalışmaları gibi),
2. Katılımcılar için bir risk sözkonusu değilse (anket formu sunmak gibi), eksik bilgilendirme haklı görülebilmektedir.

Kavrama (Comprehension); Karmaşık ve önemli riskler ile karşı karşıya olan araştırmaya katılacak kişilerin bilgilendirilmesi ve sonuçları anlayıp kavramaları ile ilgilidir. Çok teknik olmayan durumlarda bile bazen kavrayış zor bir durumdur. Bu nedenle, araştırma ile ilgili olabilecek kişilerden konuyu anlayabilecek kişilerin seçilmesi, konu ile ilgili anlaşılamayacak bilgilerin tartışılabileceği bir danışman veya araştırmacının kendisinin hazır bulunması, katılım için teklif ve kabul arasında bir zaman aralığının bulunması gerekmektedir (Nachmias ve Nachmias, 1996; Sales ve Folkman, 2014).

### **3. ARAŞTIRMA ETİĞİNDE BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM BAĞLAMINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

Bütün bilim dallarında olduğu gibi sosyal bilimlerde de yürütülen araştırmalar, bilim insanlarının ve katılımcıların işbirliği göstermeleri ve birbirine güvenmeleri gibi karşılıklı anlaşmaları gerektirir. Bu amaçla kullanılan bilgilendirilmiş onam alınmasında ise her konuda olduğu gibi uygulamada bazı zorluklarla karşılaşmaktadır.

#### **3.1. Gizli Araştırma ve Gönüllü Katılım**

Bilgilendirilmiş onam ile ilgili önemli bir sorun gizli araştırma (covert research) ile ilgilidir yani araştırmacının alana kimliğini açıklayarak mı yoksa gizlice mi gireceği konusudur. Sosyal bilimler araştırmalarında gönüllü katılım önemli bir ideal olmakla birlikte, bu ideale ulaşmak her zaman mümkün olmayabilmektedir. Örneğin bazı araştırmacılar, yapacakları araştırma sonucunda elde edilecek faydaların verilebilecek zararlardan daha fazla olacağını ileri sürerek gizli araştırmaları savunmaktadır (Aydın, 2006). Ayrıca, sosyolojik

olarak ilginç olsa da bazı araştırmaların açık olarak araştırılması mümkün olmayabilmektedir. Bazı sosyal olayları daha iyi anlamının gerekli olduğu yerlerde gizli araştırmalar uygulanabilir. Bu tür araştırmanın bir örneği, uyuşturucu satıcılarının ve uyuşturucu kullanıcılarının sosyal yaşamının araştırılmasıdır. Bu tür toplulukların üyelerinden bilgilendirilmiş onam istemek imkansızdır, çünkü araştırılmak istemezler (Madushani, 2016). Ancak gizli araştırmalarda hem katılımcıların haklarının ihlal edilme olasılığı artmakta, hem de bu tür araştırmalar yasal olarak da sorun yaratabilmektedir (Aydın, 2006). Yine, bazı araştırma katılımcılarından bilgilendirilmiş onam alma eyleminin, araştırma katılımcısının araştırmacılara bilgi verme konusundaki tutumunda bir değişikliğe yol açabileceğini iddia edenler de vardır (Madushani, 2016). Ayrıca pek çok durumda araştırmaya gönüllü olarak katıldığı düşünülen bireylerin aslında bu araştırmaya katılma konusunda zorlama ya da manipülasyonla karşılaştığı da görülmektedir. Örneğin, eğer bir öğretmen öğrencilerinden araştırmaya katılmalarını isterse, öğrenciler kendilerini araştırmaya katılmaya zorunlu hissedebileceklerinden baskı altında karar vermiş olacaklardır (Aydın, 2006). Hapishaneler, okullar ya da ordu gibi hiyerarşisi olan kurumlarda yapılan araştırmalarda katılımcıların tam manasıyla gönüllü olup olmadığını tespit etmek içinde buldukları şartlar göz önüne alındığında çok da mümkün olmamaktadır.

### **3.2. Hassas Gruplar**

Bilgilendirilmiş onam ile ilgili bir diğer önemli konu ise hassas (vulnerable) ve özel gruplar ile yapılan araştırmalarda bilgilendirilmiş onamın nasıl alınacağıdır. Hassas gruplar en genel anlamda araştırmaya katılım için bilgilendirilmiş onayı anlama düzeyine sahip olmayan grupları ifade eder (Çelik, 2018). Bu anlamda çocuklar ve zihinsel engelli kişiler hassas gruplar içinde yer alır. Katılımları korku, baskı ile etkilenebilen, zorlamalara açık ve manipülasyon olasılığı olan kişiler de hassas gruplar içerisinde yer alır. Mahkumlar, askerler, öğrenciler, hastalar gibi kurumsal bağlılığı olan kişiler genellikle zorlama ve baskı altına alınabilme



durumu olan hassas gruplar olarak sayılmaktadır. Endişeli veya kendi sosyal durumlarına çözüm aramakla meşgul olan sosyal ve ekonomik olarak dezavantajlı gruplar, işsizler, evsizler gibi, hasas grup içinde değerlendirilebilir. Yine bazı hastalar ve yaşlılar da hasas grup statüsünde değerlendirilebilir (Aydın, 2019).

Bu tür hasas gruplar ve çocuklar ile araştırma yaparken, uygun yasal temsilciden onay almak gerekmektedir. Ancak ebeveynin ya da yetkili kişinin onayının yanısıra katılımcının da onayı alınmalıdır. Bu anlamda katılım için onay ortak bir karardır. Eğer çocuk ya da hasas kişi çalışmaya katılmak istemiyorsa buna saygı duyulmalıdır. Ancak araştırma katılımcılar için asgari riskten daha fazlasını içermiyorsa ya da bilgilendirilmiş onam araştırmayı gerçekleştirmeye engel ise araştırmacı etik kurul onayı ile ebeveyn veya yasal temsilci veya çocuktan bilgilendirilmiş onam almayabilir (ASA 2018).

### 3.3. Arşivlenmiş Veriler

Genel olarak, bilgilendirilmiş onam ile belli bir amaç için kullanılmak üzere veriler toplanır. Veriler daha sonra araştırmacı tarafından korunur ve bazı durumlarda, birkaç yıl sonra, aynı araştırmacı veya başka bir kişi bu verileri farklı bir soruyu cevaplamak için yararlı bulabilir ve arşivlenmiş kayıtlar yeni bir proje için potansiyel olarak büyük bir veri kaynağı haline gelebilir. Her iki durumda da, artık yeni bir amaç için kullanılacak olan bu bilgi için katılımcıların onayı alınmamıştır. Bu verilerin yeni kullanımı için onay almak zor veya bazı durumlarda imkansız olabilir. Ancak birçok durumda, örneğin verilerin daha sonra kullanılması yalnızca bireysel verilerin dikkate alınmasını gerektirmeyen ikincil analizler için ise (örneğin, korelasyon matrislerinin yeniden analizi) onay gerekmebilir. Bununla birlikte, bireysel katılımcıların verilerinin kullanılacağı durumlarda, katılımcıların maruz kaldığı riski değerlendirmek önemlidir (Sales ve Folkman, 2014).

### **3.4. Uzun Süreli (Boylamsal) Araştırmalar**

Uzun süreli bir çalışma sırasında, birçok koşul değişebilir— gelişimsel değişiklikler meydana gelebilir, yaşam koşulları değişebilir veya bir çalışmayı etkileyebilecek tarihsel olaylar meydana gelebilir—ve hepsi katılımcı ile araştırmacı arasındaki anlaşmanın yeniden değerlendirilmesini gerekli kılabilir. Bu nedenle rızanın devam eden bir süreç olduğunu hatırlamak önemlidir. Örneğin, o zamanki çalışma hakkında bilgi verildiğinde bekar olan ve kendi bir aile çalışmasına katılmayı kabul eden bir yetişkin, geçen sürede evlendiğinde ve bir aileye sahip olduğunda çalışmaya devam etme kararı vermeden önce daha fazla bilgiye ihtiyaç duyabilir.

Bu uzun süreli çalışmalar için, ilk onay sürecinden sonra belirlenen zaman noktalarında (örneğin 5 yıl) bir onay formunun resmi olarak imzalanmasını yapılandırmak genellikle yararlıdır. Ancak boylamsal çalışmalar sırasında resmi rıza tekrar tekrar gerçekleştirilemiyorsa, çalışmaya başlamadan kısa bir süre önce katılımcılara, katılmayı kabul ettikleri çalışma hakkındaki bilgilerin tekrar hatırlatılması gerekmektedir (Sales ve Folkman, 2014).

### **3.5. İnternet ve Yeni Medya**

Bu konuda diğer önemli bir tartışma da günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte internet ve yeni medya araçlarının yaygınlaşması sonucunda bu alanlarda yapılacak olan araştırmalarda katılımcılardan bilgilendirilmiş onay alınıp alınmayacağıdır. İnternet ve yeni medya araçları üzerinden birçok nitel ve nicel araştırmanın yürütüldüğü günümüzde, online dünyadan gelen verinin kullanımı, statüsü, araştırmacının bu süreçteki sorumluluğunun ne olduğu önemli bir tartışma konusudur (Çelik, 2018).

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, yaygınlaşan dijital teknolojiler ile birlikte bloglar, web sayfaları, sosyal medya platformları ve daha pek çok veri toplayan cihaz ve uygulamalar sayesinde her an bilimsel olan veya olmayan veriler, internet

ortamında toplanır hale gelmiştir. Büyük veri olarak adlandırılan toplanan bu veriler, günümüzde pazarlamadan siyasete, eğitimden bilime hemen her alanda kullanılmaktadır (Ergen, 2018).

Bilgilendirilmiş onam bağlamında, günümüzde internet ortamındaki bilgilerin elde edilme şekli ve sonuçlarının kullanımı ile ilgili önemli sorunlar yaşanmaktadır. İnsan deneklerin araştırmasında, kamu ve özel alan arasındaki ayırım, bilgilendirilmiş onamın ne zaman gerekli olduğunu belirlemek için önemlidir. Online dünyada kamusal ve özel alanı belirleyen en temel husus herhangi bir şifre, davet vb. olmadan içeriğe erişip erişememe durumudur. Sosyal medya, blog, forum vb. ortamlarda paylaşılan mesajlar, yazılar veya görseller kamu alanında paylaşılmış sayılmaktadır. İnternete erişimi olan herkes, paylaşılan bu içeriğe erişim sağlayabiliyorsa, bu gibi ortamlardan veri toplarken bilgilendirilmiş onam alınmasına gerek yoktur. Ancak paylaşımı yapan kişi, kamuya gizli bir paylaşım yapmışsa, bu durumda kamu alanında paylaşım yapmış olmaz ve hesap sahibinden bilgilendirilmiş onam alınması gerekir (Aybek, 2019).

Öte yandan, sosyal medyadaki birtakım uygulamalar ise kullanıcıya haber vermeden, gizli paylaşımlara erişebilmektedir. Yine aynı şekilde, birçok bilgisayar programı Web sayfalarındaki bilgilere erişerek bunları sınıflayabilmekte, hatta bunları birleştirerek yeni veri ve bilgiler elde edebilmektedir (Toplu, 2012). Çoğu zaman ilgili web sayfası sahiplerinden öncesinde izin alınmadan ve herhangi bir bildirimde bulunmadan elde edilen bu bilgilerin araştırma sürecinde kullanılması önemli bir etik sorun oluşturmaktadır. Geçtiğimiz yıllarda Cambridge Analytica firmasının, Facebook'tan 87 milyon kullanıcının verilerine erişmesi sosyal medya ve etik konusunda çarpıcı bir örnek olmuştur (Aybek 2019).

Bununla birlikte, internet ortamı bilimsel araştırmalar açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. İnternet ortamı anket vb. tekniklerin uygulanmasını kolaylaştırdığı gibi ampirik çalışmaların yürütülmesinde ve verilerin toplanmasında da geniş olanaklar sağlamıştır. İnternet ortamındaki anketlerde, katılımcının ismi,

çalıştığı kurum vb. bilgiler olmasa da, anketin gönderildiği e-posta adresi, gönderilen kuruluşun kimliği, vb. katılımcılarla ilgili belirgin tanımlayıcı bilgiler saptanabilmektedir. Bu nedenle araştırmacı, bu tür bilgileri paylaşmayacağını ve gizli tutacağını katılımcılara garanti ederek, gereken her türlü aydınlatıcı bilgiyi vermelidir. Gerekli olduğu durumlarda katılımcının bilgilendirilmiş onamı alınarak, araştırmacı ve katılımcıların sorumluluk, yükümlülük ve hakları tanımlanmalıdır. Bu sayede, katılımcı ile araştırmacı arasında oluşan güven ortamında; katılımcı, araştırmacının topladığı bilgileri sorumlu bir şekilde kullanacağından, araştırmacı da gönüllü bir katılımcıyla çalıştığı için katılımcının soruları doğru yanıtlayacağından emin olacaktır (Toplu, 2012).

## **SONUÇ**

Araştırma etiği artık günümüz sosyal araştırmalarının en temel unsuru haline gelmiştir. Araştırmacı araştırmanın planlamasından, yürütmesinden, bulguların yayınlamasından kısaca araştırma sürecinin her aşamasından sorumludur. Araştırmasını yapacağı katılımcı grubunun gönüllülüğünün sağlanması noktasında da bilgilendirilmiş onam önem kazanmaktadır. Kişileri bilgilendirerek işbirliği sağlamak, kişilerin hak ve özgürlüklerine zarar vermeden sosyal bilimlerin gelişmesine katkıda bulunmanın yoludur. Katılımcıların araştırma hakkında bilgilendirilmesi, araştırma sürecine dair oluşabilecek olası endişe ve sorunların ortadan kaldırılmasını ve araştırmaya dair araştırmacı ve katılımcı arasında karşılıklı bir güven ilişkisinin oluşmasını sağlar. Bilgilendirilmiş onamın unsurları olan yeterlilik, gönüllük, tam bilgi ve kavrama sağlandığında bilim insanı kişilerin hak ve özgürlüklerine önem vererek araştırma yapıldığından tatmin olabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, her araştırmada bilgilendirilmiş onam almak için yapılması gerekenler, o araştırmanın kendisine özgüdür, bununla birlikte temel hedef katılımcıların hiçbir şekilde zarar görmemelerini sağlamaktır.

## KAYNAKÇA

- Akada, T. (2015). Bilimsel Araştırmalarda ve Yayınlarında Etik. Doktora Tezi. T.C. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- AERA. (2011). Code of Ethics: American Educational Research Association Approved by the AERA Council. February, 2011. <https://www.aera.net/About-AERA/AERA-Rules-Policies/Professional-Ethics>. Erişim Tarihi: 15.06.2020
- ASA. (2018). Code of Ethics. [https://www.asanet.org/sites/default/files/asa\\_code\\_of\\_ethics-june2018a.pdf](https://www.asanet.org/sites/default/files/asa_code_of_ethics-june2018a.pdf). Erişim Tarihi: 15.06.2020
- Aybek, C. (2019). Verilerin Çevrimiçi Toplanması, Saklanması ve Etik. Bilim ve Araştırma Etiği (Edt: K.Yılmaz ve R. S. Arık). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, ss. 121-136.
- Aydın, İ. (2006). Sosyal Bilimlerde Araştırmadan Yayına Etik Değerler. Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık I. Ulusal Kurultay Bildirileri, 71-81.
- Aydın, İ. (2019). Akademik Etik. 2.Baskı, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, B. (2107). Gündelik Hayat, İktidar İlişkileri ve Etik Kodların Kesişiminde Etnografik Araştırma. Moment Dergi, 4(1): 55-172.
- Çelik, Z. (2018). Bilimsel Araştırmalarda Mahremiyet, Gizlilik ve Etik. Sosyal Bilimlerde Etik Sorunlar (Edt: M.Öztürk). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Danışmanlık Ltd.Şti., ss. 29-50.
- Diener, E. ve Crandall, R. (1978). Ethics in Social and Behavioral Research, Chicago: University of Chicago Press.
- Ekmekçi, P.E. (2017). Seçilmiş Vakalarla Araştırma Etiğinin Kısa Tarihçesi. Pamukkale Tıp Dergisi, 10(1): 101-114.
- Ergen, Y. (2018). Büyük Veri, Sosyal Medya ve Etik: Facebook Örneğinde Bir Değerlendirme. Yeni Düşünceler, 10: 53-64.
- Ersoy, N. (2015). Araştırma Etiği. Journal of Health Sciences of Kocaeli University, Vol.1, No.1, 2-8.
- Frankel, M.S. ve Siang, S. (1999). Ethical and Legal Aspects of Human Subjects Research On The Internet. A Report of Workshop, Washington DC.
- Homan, R. (1998). The Ethics of Social Research. Longman Group.

- Madushani, H. D. P. (2016). Ethical Issues in Social Science Research: A Review. *Journal of Social Statistics*, 26-33.
- Nachmias, C.F. ve Nachmias, D. (1996). *Research Methods in the Social Sciences*. Fifth Ed., London: St Martin's Press Inc.
- Özdemir, Y. (2015). Etik Karar Alma ve İnternet Araştırmaları. *Folklor/Edebiyat Dergisi*, cilt: 21, sayı: 83.
- Öztürk, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde Etik Sorunlar*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Danışmanlık Ltd.Şti.
- Sales, B.D. ve Folkman, S. (2014). *Ethics In Research With Human Participants*. USA: APA.
- Şahinoğlu, A. ve Bebek, G. (2018). Araştırma Görevlilerinin Araştırma Etiğine İlişkin Algıları: Nitel Bir Çalışma. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1): 47-58.
- Toplu, M. (2012). Bilim Etiği: İnternetin Bilim Etiği Üzerine Etkileri. *Türk Kütüphaneciliği*, 26, 4, 654-698.

## **BÖLÜM 11**

### **LİDERLERİN KARAR ALMALARINDA BİR ARAÇ: CYNEFIN ÇERÇEVESİ**

**Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ**

Aksaray Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Orcid: 0000-0001-7538-0165

leylaicerli@aksaray.edu.tr

**Gül BİLEN**

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Orcid: 0000-0003-3073-4251

bilengul8@gmail.com

### **ÖZET**

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle yaşanan hızlı değişimler, dijital dönüşüm ve teknolojik ilerlemeler, artan rekabet liderlerin kararlarını hızlı ve doğru bir şekilde almalarını gerekli kılmaktadır. Kontrol edilemeyen çevre faktörlerinin hızla değiştiği bir ortam; değişen çevresel şartlara hızlı ve kolay bir şekilde uyum sağlayabilen doğru ve hızlı karar alabilen ve inisiyatif kullanabilen ayrıca karmaşık durumları analiz edip sorunlara çözüm üretebilen yeteneğine sahip adaptif liderlere olan ihtiyacı da artırmaktadır. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları sorunlar farklı karmaşıklık seviyelerinde olduğu için farklı problemlere aynı çözüm yaklaşımlarını uygulamak işletmeleri başarısızlığa götürebilir. Farklı problemler farklı çözümler gerektirir yaklaşımından ortaya çıkan “Cynefin Çerçevesi” liderlerin farklı şartlar altında doğru

kararları verebilmelerini sağlayabilir. “Cynefin Çerçevesi” David Snowden tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Bu modelde karşılaşılan farklı durumlar; basit, karmaşık, karışık, kaotik ve belirsizlik (düzensizlik) alanları olarak belirlenmiştir. Basit alan, herkes tarafından kolayca ayırt edilebilen, herkesçe bilinen, doğru cevabın açık ve tartışılmaz olduğu alandır. Karmaşık alanda sebep sonuç ilişkileri nettir. Problem fark edilir ancak sorunu anlamak, inceleme yapmak ve uygun çözüm yöntemini seçmek için uzman desteğine ihtiyaç duyulur. Karışık alanda sebep sonuç ilişkileri diğer alanlara göre daha zor anlaşılabilir. Kaotik alanda kaosu azaltmak için hızlı ve kararlı bir şekilde hareket etmek gerekir. İlk başta sorunu analiz etmekten ziyade sorunun yol açmış olduğu etkileri hızlı bir şekilde ortadan kaldırmak gerekir. İlk üç alanda, sebep ve sonuç arasında kolayca gözle görülür ilişkiler vardır ancak kaotik alanda neden ve sonuç arasında bilinmezlik vardır. Neyin ne zaman ortaya çıkacağı belli olmadığı için sebep sonuç analizi yapılamaz. Belirsizlik (düzensizlik) alanı ise durumun hangi bağlamda tanımlanmasının gerektiğinin açık olmadığı, strateji oluşturulamayan, hiçbir verinin olmadığı, fikir üretilemeyen, karara varılamayan, harekete geçilemeyen durumları ifade etmektedir. Cynefin çerçevesini kullanmak, liderlerin hangi bağlamda olduklarını anlamalarına yardımcı olur. Liderler sadece daha doğru kararlar değil aynı zamanda tercih ettikleri yönetim tarzı hata yapmalarına neden olduğunda ortaya çıkan sorunları da bu model aracılığıyla önleyebilirler. Çalışmada uluslararası literatürde yer alan “Cynefin Çerçevesi” konusunda ulusal literatürde kavramın tanıtılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın teorik açıdan ulusal literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Cynefin, Cynefin Çerçevesi, Adaptif Liderlik



## **A TOOL FOR LEADERS' DECISION MAKING: THE CYNEFIN FRAMEWORK**

### **ABSTRACT**

Rapid changes, digital transformation, technological advances and increasing competition required by globalization today require leaders to take their decisions quickly and accurately. An atmosphere where uncontrollable environmental factors change rapidly also increases the need for adaptive leaders who have the ability to adapt quickly and easily to changing environmental conditions, make accurate and rapid decisions and take initiative, also analyze complex situations and produce solutions to problems. Since the problems faced by businesses are at different levels of complexity, applying the same solution approaches to different problems can make businesses fail. The “Cynefin Framework” emerging from the approach that requires different solutions requires different solutions can enable leaders to make the right decisions under different conditions. The Cynefin Framework is a model developed by David Snowden. The different situations encountered in this model are determined as simple (obvious), complicated, complex, chaotic and disorder areas. The simple (obvious) area is the area that is easily recognizable by everyone and known and the correct answer is clear and indisputable. In the complicated area, cause and effect relationships are clear. The problem is noticed, but expert support is needed to understand and investigate the problem and to choose the appropriate solution method. In the complex area, cause-effect relationships are more difficult to understand than in other areas. In the chaotic area, it is necessary to act quickly and decisively to reduce chaos. At first it is necessary to quickly eliminate the effects caused by the problem rather than analyzing the problem. In the first three areas, there are easily visible relationships between cause and effect; however, there is uncertainty between cause and effect in the chaotic area. Since it is not clear what will occur and when; cause-effect analysis may not be possible. The disorder area refers to situations where it is not clear in what context the situation should be defined and strategy cannot

be formed and where is no data, ideas are not produced, decisions cannot be taken or action can be taken. Using the Cynefin framework helps leaders understand what context they are in. Leaders, with this method, not only making more accurate decisions, they can also prevent problems that arise when their preferred management style causes them to make mistakes through this model. In the study, it is aimed to introduce the concept in the national literature on “Cynefin Framework” in the international literature. For this purpose, it is thought that the study will contribute to the national literature theoretically.

**Keywords:** Cynefin, Cynefin Framework, Adaptive Leadership

## **GİRİŞ**

Günümüzde örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için kendilerini ve çevrelerini doğru analiz etmek, içinde bulunduğu sistemin karmaşıklığını, doğasını anlamak ve çözümler üretmek zorundalardır. Örgütler için istikrar, öngörülebilirlik ve düzen arzu edilen bir durum iken; günümüzde artık örgütler belirsiz ve öngörülemeyen geleceklere hazırlanmak için esnekliğe, uyarlanabilir ve yenilikçi bir kültüre ihtiyaç duymaktadırlar. Çoğu örgüt karmaşık sistemlerle uğraşmakta ancak uygulamada yöneticiler bu karmaşıklığı görmezden gelmeyi tercih etmektedirler. Küresel olarak yaşamlar bu karmaşık sistemler içinde birbirine bağlı olup; cynefin, bu durumları yorumlama, anlama ve başa çıkmaya yardımcı olacak bir işleyiş sağlar (Hasan ve Kazlauskas, 2014:56).

Cynefin çerçevesi, insanların karmaşık durumlarla mücadele ederek dünyada bir düzen kurmak için bazı kalıpları kullandıkları fikrine dayanmaktadır. Cynefin yöneticilere eski düşünce biçimlerinden çıkma ve anlaşılmaz sorunları yeni biçimlerde değerlendirme konusunda yardımcı olma amacıyla olan bilgi yönetimi uygulamasından ortaya çıkmıştır (O'Connor ve Lepmets, 2015: 98). Cynefin çerçevesi üzerinde basit, karışık, karmaşık ve kaotik alanlar bulunmakta olup; çerçeve bu alanlar arasındaki hareketleri ve alanların etkilerini açıklar. Basit ya da karışık bir

ortamda yapılanlar ile karmaşık ya da kaotik bir ortamda yapılanlar birbirinden farklıdır. Bu nedenle hangi etki alanında bulunduğumuzu bilmek çok önemlidir (Dotson, Folkman ve Syam,2008:44). Cynefin, mevcut perspektiflerin rolünü, geçerliliğini inkâr etmeyen ancak bu farklı alanlar arasındaki ilişkileri ve potansiyel etkileşimleri gösteren bir uygulamadır (Mark ve Snowden, 2006:37). Cynefin problem tanımlama, karar verme ve harekete geçme konularında yapılandırılmış ancak aşırı derecede kuralcı olmayan bir yaklaşım ortaya koyar. Cynefin farklı organizasyonel alanlarda farklı amaçlarla, örneğin; zorlu bir problem veya tartışmalı bir konu hakkında yeni bilgiler edinmek, bir durumu bir alandan diğerine taşıma eylemlerini planlamak veya farklı durumları yönetmek için stratejiler belirlemek amacıyla kullanılabilir (Kurtz ve Snowden, 2003:462-483).

Cynefin çerçevesine göre örgütün içinde bulunduğu çevre “Basit”, “Karışık”, “Karmaşık”, “Kaotik” ve “Belirsiz” olarak sınıflandırılmaktadır (Snowden ve Boone, 2007:70). Kurtz ve Snowden (2003), örgütlerin karmaşık sistemleri anlamlandırmasına yardımcı olmak için Cynefin çerçevesinin kullanılmasını önermişlerdir. Cynefin örgütlerin karmaşık durumları anlamlandırarak yeniden düzen kurma fikrine dayanır. Ayrıca cynefin, liderin karar alırken eski kalıp düşüncelerinden vazgeçerek yeni problemleri yeni yöntemlerle ele almalarına yardımcı olur (Lepmets vd., 2014:167). Cynefin yönetim biliminde öncelikle karar verme ve liderlik konularında (Benson ve Dresdow, 2009; Gonnering, 2010; Moerschell ve Lao, 2012; Snowden ve Boone, 2007), sağlık alanında çeşitli bağlamlarda kullanılmıştır; örneğin, sağlığın teşviki ve geliştirilmesi için yaklaşımların seçilmesi (Beurden , Kia, Zask, Dietrich ve Rose, 2011), örgütsel davranışta araştırma geliştirme (Mark, 2006), kronik bakımı analiz etme (Martin vd., 2011) ve klinik uygulama (Sturmberg ve Martin, 2008) alanlarında kullanılmıştır (McLeod ve Childs, 2013: 303). Cynefin çerçevesini kullanmak, liderlerin hangi bağlamda olduklarını anlamalarına yardımcı olur. Liderler sadece daha doğru kararlar değil aynı zamanda tercih ettikleri yönetim tarzı hata yapmalarına neden olduğunda ortaya çıkan sorunları da bu model aracılığıyla önleyebilirler. Çalışmada uluslararası literatürde yer alan “Cynefin

Çerçevesi” hakkında bilgi vermek ve bu konuda ulusal literatürde kavramın tanıtılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın teorik açıdan ulusal literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1. CYNEFIN ÇERÇEVESİ**

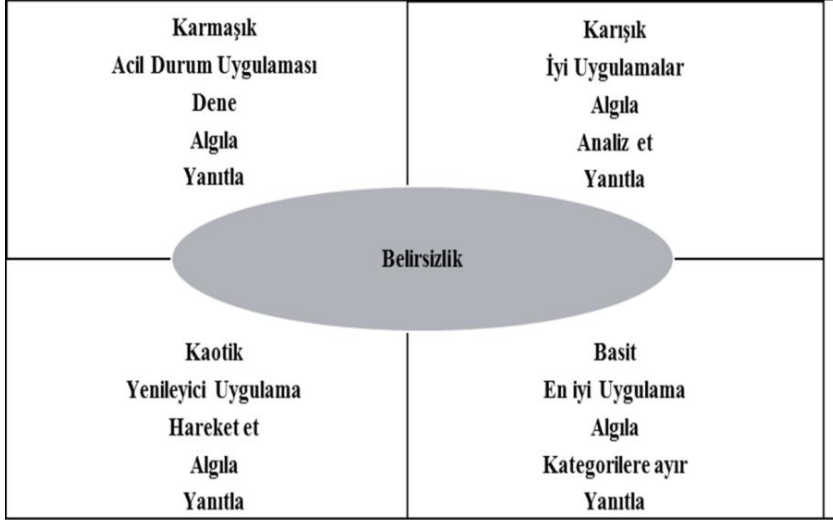
Cynefin, İngilizce ’de doğrudan karşılığı olmayan Galce bir kelimedir. Cynefin kelimesi yaşanılan çevre olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise cynefin; bireysel ya da kolektif bilgiyi iletmek için bir platform sağlayan, bir topluluğun paylaştığı onları geçmişe bağlayan onlara ortak bir yaşam sağlayan fiziksel, sanal veya zihinsel alan olarak ifade edilmektedir (Mark ve Snowden, 2006:32).

Cynefin stratejik seçimlerde karmaşık karar verme süreçlerini açıklayan ve destekleyen modellerden biridir. Cynefin ilk olarak 1999 yılında Snowden tarafından yürütülen bilgi yönetimi ve iş organizasyonu stratejileri modelleri üzerindeki çalışmalar sırasında geliştirilmiştir (Snowden, 2000). 2002’den itibaren yapılan çalışmalar cynefinin karmaşık adaptif sistem teorisini içeren genel bir strateji modeli haline gelmesine neden olmuştur (Snowden, 2002). Cynefin çerçevesi karar vericilere, farklı dinamik içeriklere sahip iş problemlerini, durumlarını anlamaları konusunda ve bu durumlar için uygun önlemleri almaları için yardımcı olan bir çerçevedir (McLeod ve Childs, 2013:301). Ayrıca cynefinin, farklı sistemler arasında karmaşık sosyal ortamlarda karar vermede yeni yaklaşımlar ve kararların karmaşıklık seviyesini anlama mekanizmaları öneren nedensel farklılıkları tanımlayan bir karar çerçevesi olduğu ifade edilebilir (O’Connor ve Lepmets, 2015: 97). Cynefin çerçevesi karmaşık süreçleri anlamaya ve bu duruma uygun davranmaya yardımcı olur. Bilgi ve strateji yönetimi, araştırma, politika ve liderlik eğitimleri için uygulanmaktadır (Beurden vd.; 2011:76). Cynefin, dinamik ve zor durumlarda karar vermeyi desteklemek için çeşitli şekillerde kullanılmıştır (Mitka ve Okreglicka, 2014: 402). Bu çerçeve proje, takım ve organizasyon yönetimini destekleyen bir araç olarak ve hatta uluslararası sorunları

analiz etmek için de kullanılabilir (Mitka ve Okreglicka, 2014: 405).

Çerçevenin temelini oluşturan kavramsal düşünce, bilgi yönetimi ve karmaşıklık biliminden gelmektedir (Lambe, 2007:134). Cynefin çerçevesi, liderlerin sorunların karmaşıklığını anlamalarına, uygun stratejileri belirlemelerine ve karmaşık durumların daha basit ve temel yapıtaşları kullanılarak açıklanmasını sağlayan indirgemeci yaklaşımları uygulamanın görünmez tehlikelerinden sakınmalarına yardımcı bir araç olarak kullanılabilir. Cynefin çerçevesi, karmaşık durumlarla meşgul olan liderlerin belirlenen alanlar arasında geçiş yapmalarına yardımcı olur (Beurden vd., 2011:73). Cynefin çerçevesi sorunları ve izlenecek stratejileri sınıflandırmak için bir araç olarak kullanılabilir. Ayrıca etkili ekip yönetimi için en uygun organizasyonel yapılara karar verilmesine yardımcı olur ve daha katı kısıtlamalar uygulamak yerine ortaya çıkan yenilikler için uygun koşulların ortaya çıkmasını sağlar. Proje planlama, tasarım ve değerlendirmede cynefin, anahtar performans göstergeleri veya eylem odaklı yaklaşımlar arasında seçim yapmayı sağlayabilir. Cynefin çerçevesi düzen (basit ve karmaşık), düzensizlik (karmaşıklık ve kaos) arasında ayırım yapar ve farklılıkları problemlere ve bağlamlarına, çözümlere yol açan yöntem, araç ve tekniklerle eşleştirmek için kullanır (Beurden vd., 2011: 76). Cynefin beş alan içerir (Şekil 1) ve bu alanlar örgütlerin tipik olarak yaşadığı çevreyi ya da yanıt vermesi ve yönetmesi gereken durumları temsil eder (Lambe, 2007:134). Alanlar, sıralı bir yapıya dayandırılmıştır (Snowden, 2005, 2010). Sıralı olan alanlar basit ve karışık; sıralanmamış alanlar ise karmaşık ve kaotik alanlar olup; beşinci alan merkezde yer alan belirsizliktir (Kurtz ve Snowden, 2003). Alanların özellikleri Tablo 1'de özetlenmiştir (Kurtz ve Snowden, 2003; Snowden, 2002, 2003, 2005, 2010; Snowden ve Boone, 2007; Meleod ve Childs, 2013: 301). Şekil 1'de gösterildiği gibi, Cynefin çerçevesi, her bir alandaki neden-sonuç ve farklı çalışma biçimleri arasındaki ilişkiyi anlamının farklı yollarını yansıtan beş etki alanına sahiptir. Her etki alanı farklı bir davranış biçimine sahiptir ve her biri farklı araçların, uygulamaların ve kavramsal anlayışın benimsenmesiyle farklı bir yönetim biçimine ve

farklı bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulduğunu gösterir. Cynefin çerçevesi (Hasan ve Kazlauskas, 2014:55); Basit, Karışık, Karmaşık, Kaotik, Belirsizlik olmak üzere beş alandan oluşmaktadır.



**Şekil 1. Cynefin Çerçevesi**

**Kaynak:** O'Connor & Lepmets, 2015: 98

Şekil 1'deki alanlar cynefinin önemli parçalarıdır. Alanlardaki farklılıklar, farklı yaklaşımları temsil eden koordinasyon (basit), dayanışma (karışık), iş birliği (karmaşık) ve müdahale (kaotik) gerektirmektedir.(McLeod ve Childs, 2013: 303). Basit, karışık, karmaşık ve kaotik alanlar temel karar verme durumlarını tanımlar. Alanlara ayırma kaynakların sorunsuz ve etkili kullanımı açısından önemlidir. Örneğin, öngörülebilir oldukları için basit durumların yönetilmesi daha kolaydır ve bu nedenle hedef etkinliğini sağlamak için daha az kaynak (örneğin; çalışan, finansman ve zaman) kullanılmasını gerektirir. Bununla birlikte karışık veya karmaşık durumları yönetmek için aynı eylem planlarının benimsenmesi tamamen farklı etkilere yol açabilir (Mitka ve Okreglicka, 2014: 406-407). Snowden'a göre basit sorunlara best practice-en iyi uygulamanın, karışık sorunlara good practice-iyi uygulamaların, karmaşık sorunlara emergent practice-acil uygulamaların ve kaotik

sorunlarda ise act to gain control -güç kazanmak için harekete geçme uygulamalarının kullanılabileceği ifade edilmektedir. Aşağıdaki Tablo 1’de bu alanlar özetlenmiştir (Gray, 2017:259-260).

**Tablo 1. Cynefin Çerçevesi Alanlarının Özellikleri**

Problemin Türü	Öngörülebilirlik	Sebeup- Sonuç	Uygulamannın Türü	Strateji
<b>Basit(Simple)</b>	Süreç standart ve herkes tarafından tahmin edilebilir.	Sebeup ve sonuç ilişkileri açıktır.	-Tek doğru cevap -En iyi uygulamalar -Protokoller gerekli	Algıla Kategorilere Ayır Yanıtla
<b>Karışık (Complicated)</b>	Süreç standart fakat sadece uzmanlar tarafından tahmin edilebilir.	Sebeup ve sonuç arasındaki ilişkiler analizler ile ortaya çıkarılabilir.	-Birkaç doğru cevap -İyi uygulamalar -Yardımcı protokoller	Algıla Analiz Et Yanıtla
<b>Karmaşık (Complex)</b>	Süreç değişken ve tahmin edilemez	Sebeup ve sonuç arasındaki ilişkiler ancak geçmişe bakılarak anlaşılabilir	-Doğru cevap yok -Acil uygulamalar -Protokol işe yaramaz	Dene Algıla Yanıtla
<b>Kaos (Chaotic)</b>	Çalkantılı	Durum çok çalkantılı ve neden-sonuç arasındaki ilişkiler sürekli değişmektedir.	-Cevap aramak için zaman yok -Güç kazanmak için harekete geç -Protokol yardımı yok	Hareket Et Algıla Yanıtla

**Kaynak:** Gray, 2017:260

### 1.1. Basit Alan (Simple Domain/Known/Obvious)

Basit alanda sebeup ve sonuç ilişkilerinin bilindiği, sorunların tahmin edilebilir olduğu ve belirlenen girdiler ile sonuçların tasarlanabileceği deterministik bir yaklaşım vardır (Elford, 2012: 814) Basit alan, herkes tarafından kolayca ayırt edilebilen, herkes tarafından bilinen, doğru cevabın açık ve tartışılmaz olduğu alandır. Genellikle cevap doğru, açık ve tartışılmazdır. Cynefin çerçevesinde

basit alan: “bilinen-known” alan olarak isimlendirilmektedir. Bu alanda neden sonuç ilişkileri arasındaki bağlantı oldukça açık ve net biçimde görülebilen bir yapıya sahiptir (Snowden ve Boone, 2007: 2). Bu alandaki sebep sonuç ilişkileri genel olarak doğrusaldır, tartışmaya açık değildir. Verimlilik bu alandaki odak noktası olup; alan kılavuzları, operasyonel prosedürler bu alandaki yasal ve etkili uygulamalardır (Mark ve Snowden, 2006:33). Hangi en iyi uygulama çözümlerinin uygulanacağını seçilmesinde basit bağlamın karar modeli algıla-kategorilere ayır-cevap adımları izlenerek bulunur (Dotson, Folkman ve Syam, 2008:45). Dolayısıyla basit alan net sebep ve sonuç ile karakterize edilir. Bu alanda lider ya da yöneticilerin uygulaması gereken strateji; durumu algılamak, kategorilere ayırmak ve en iyi uygulamalara dayanarak duruma uygun bir şekilde harekete geçerek duruma yanıt vermektir (McLeod ve Childs, 2013: 301). Basit alan, “best practice-en iyi uygulama alanı”dır (Puik ve Ceglarek, 2015: 21). Basit (bilinen) etki alanı, sonuç ve sonuç ilişkilerinin herkes için açık olduğu etki alanıdır. A sebebi varsa, B etkisinin kesinlikle gözleneceği tahmin edilmektedir. Karar verme ve eylem için kullanılan yaklaşım durumu algılamayı, durumu daha önce gelişmiş veya öğrenen bir kategoriyle kategorilere ayırmayı ve önceden belirlenmiş bir şekilde yanıt vermeyi kapsamaktadır (Derindere ve Göçer, 2015:6). Yapılandırılmış teknikler bu alanda zorunludur ve sebep ve sonuç ilişkileri tahmin edilebilir (Mark ve Snowden, 2006:34). Basit alan için uygun bir yönetim modeli, merkezi bir yönetici tarafından yukarıdan aşağıya kontrol önerilir. Çalışanlar birbirleriyle zayıf iletişim içinde olabilir. Grup sorumluluğu çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur (Beurden vd., 2011: 76-77). Basit alanda amaçlar ve izlenecek yol açıkça tanımlanmıştır. Yerleşik ve iyi bilinen bir yaklaşımla yani en iyi uygulamalarla hedefe ulaşılabilir. Neden sonuç ilişkileri açıktır ve öngörülebilir sonuçlara ulaşılır. Bu süreçte yönetici ya da lider hedeften sapmaların düzenli kontrollerini sağlayabilmelidir (Erdoğan, 2020).

İş hayatında karşılaşılan gündelik sorunların çoğunluğu basit sorunlardan oluşmaktadır. Örneğin; çağrı merkezini arayıp “Nasıl kredi kartı başvurusunda bulunabilirim?” Bu soru için tanımlanmış bir başvuru süreci yani belirlenmiş bir protokol (standart olarak



belirlenmiş kurallar dizisi) vardır ve çağrı merkezinin bu süreci anlatması yeterlidir (Yıldız, 2018:16). Örneğin; hava raporunda ertesi günün soğuk olacağını öğrenince daha kalın giysilerinizi hazırlamanız, kargo göndermek için postaneye gitmeniz vb. basit sebep sonuç ilişkilerine dayanan, uzmanlığa ihtiyaç duyulmayan ortamlardır basit alanlardır. Basit bir çevrede varlık gösteren işletmeler tahmin edilmesi kolay olan durumların yaşandığı bu çevrede çalışanlar sebep sonuç ilişkilerini diğer ortamlara göre daha kolay anlayabildikleri için daha kolay bir şekilde karar alabilmektedirler. Snowden ve Boone (2007) basit alanı, çevredeki stratejiyi durumu, olayı anlamak, bu durum ya da olayları ilişkilendirmek ve buna göre harekete geçmek olarak tanımlar. Bu tip çevrelerde süreçler öngörülebilir ve standart olduğu için çoğunlukla örgütler lidere ihtiyaç duymazlar. Çünkü üyeler durum ya da olaylar karşısında ne yapılması gerektiğine kolayca karar verebilmekte ve hareket edebilmektedirler. Liderin yada yöneticinin görevi çalışanların karşılaştıkları sorunları algılayıp sorunları ilişkilendirme ve harekete geçme konusunda motivasyon sağlamaktır (Büyük, 2018:423-424).

## 1.2. Karışık Alan (Complicated Domain/Knowable)

Karışık alanlar basit alanlardan farklı olarak birden fazla doğru cevap içerebilir ve sebep sonuç arasında açık bir ilişki olsa da herkes göremez. Karışık alan “bilinen bilinmeyenler- known unknowns” olarak tanımlanır. Basit bir alanda liderler bir durumu algılamalı, sınıflandırmalı ve yanıtlamalıdır; karışık alanda ise liderler bir durumu algılamalı, analiz etmeli ve çözümlenmelidir. Bu alandaki yaklaşım kolay değildir ve çoğu zaman uzmanlık gerektirir. Örneğin; bir sürücü, motordan ses gelince arabasında bir sorun olduğunu bilir ama sorunu teşhis etmek için bir tamirciye götürmesi gerekir (Snowden ve Boone,2007:3). Karışık alanda sebep ve sonuç arasında mantıklı bir ilişki vardır; ancak bu ilişkinin ortaya çıkması uzmanlık gerektirir. Problemleri çözmek için analitik bir metoda ya da bir uzmana ihtiyaç vardır. Karışık alanda liderlerin uygulaması gereken strateji algıla-analiz et-yanıtladır. Karışık alan, “good practice- iyi uygulamaların alanı”dır (Puik ve Ceglarek, 2015: 21).

Karışık alanda birden fazla mükemmel sonuç verebilecek soruna çözüm üretilebileceği için basit alandaki en iyi uygulamanın yerini iyi uygulama alır. Örneğin, yeni bir cep telefonu tasarlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir yaklaşımda A özelliği B özelliğine göre daha iyi olabilir ancak C özelliği de aynı derecede değerli olabilir (Snowden ve Boone, 2007: 3-4). Bu alanda sebep ve sonuç zaman ve mekâna göre ayrılır; ancak araştırma ve uzmanlık bilgisi sayesinde bu ilişkiler ortaya çıkarılabilir. Bu alana bir örnek, çoğunlukla müdahale için bir uzman gerektiren bilimsel araştırma veya karmaşık makineler olabilir (Derindere ve Göçer, 2015:6).

Karışık alanda, lider ya da yöneticiler birden fazla çözümün bulunduğu bir durumla karşı karşıya kalmaktadır. Karar verme uzman bilgisine, koşulların ve uygun stratejilerin değerlendirilmesine dayanır (Dotson, Folkman ve Syam, 2008:45). Karışık alanda sebep ve sonuç ilişkileri tahmin edilebilir ancak çok sayıda doğru cevap olabilir. Doğru cevabı seçmek uzmanlık gerektirir (en iyisi yerine iyi). Araştırma çıktıları ve verileri için yeni bir havuz tasarlamak bu alana girer. (McLeod ve Childs, 2013:301).

Basit alanda olduğu gibi sebep sonuç arasında istikrarlı, düzenli ilişkiler vardır ancak burada sebep ve sonuç hem zamanlama hem de fiziksel olarak yakın olmayabilir. Örneğin; çocuğun temel hareket becerilerinin sonraki fiziksel aktivite seviyeleri üzerindeki etkisi gibidir. “Good practice -iyi uygulama”nın temel öğelerini daha iyi tanımlamak, bağlantının varlığını ve doğasını netleştirmek için araştırmaya ihtiyaç vardır. İyi uygulama terimi, en iyi uygulamadan farklı olarak kabul edilir. Bu alanda araştırmacılar ve karar vericiler arasında güvene dayalı etkin bağlar ve iş birliği gerekir. Karar verme modeli gelen bilgileri (çocukluk becerisi seviyeleri) “algılamak”, “analiz etmek” (sonraki ergen fiziksel aktivitesiyle ilgili olarak) ve daha sonra bulgulara dayanarak yanıt vermektir (bulgular politikaya / programlara uygulanır). Bu alanda, indirgemeci bilime dayanan yapılandırılmış teknikler (örneğin, boylamsal çalışmalar) kanıt üretmek için kullanılır (Beurden vd.,2011:77). Örneğin; bir otomobil, karmaşık ancak bilinebilir bir sistemdir. Anahtarı çevirdiğinizde veya frene bastığınızda hangi sistemlerin çalıştığını bilebilir, ortaya sorun çıktığında sistemi söküp

tamir edebilirsiniz. Bir işin yerine getirilmesi için gereken yönergeler, sistem üzerinde çalışıldığında belirlenebilir. Bu alan “**uzmanlık**” alanıdır. Karar verme açısından, bu çerçeve de uzmanların “fazla uzman” olmaları nedeniyle ortaya çıkan bazı riskler taşır. Örneğin; “uzmanlar” yaşanan sorunlarla ilgili “uzman olmayanlardan” yeni, ama çözüm sunabilecek önerileri göz ardı edebilirler. Ya da farklı uzmanlar aynı soruna değişik çözümler geliştirebilirler. Burada liderin görevi bu riskleri yönetmektir (Görgülü, 2015). Lider burada ortaya çıkabilecek çatışmaları iyi yönetebilmeli ve zaman yönetimi konusunda hassas davranmalıdır.

Çerçevenin sağ üst kısmında gösterilen karışık alanda özetle sebep sonuç ilişkileri net olup bu ilişkileri anlamak uzmanlık gerektirir. Sorunu anlamak inceleme yapmak ve uygun sorun çözme yöntemini seçmek gerekir. Örneğin; araba çalışınca motorundan ses gelmesi karışık bir sorundur çünkü bunun birçok sebebi olabilir. Bir uzmanın tamircinin incelenme yapması ve uygun sorun çözüm yöntemini uygulaması gerekir (Yıldız, 2018: 16-17). Bu alan uzmanın etki alanıdır. Yeterli zaman ve kaynak göz önüne alındığında, bir sistem veya etkileşimli sistemler ve bunların elemanları tanımlanabilir, karşılıklı ilişkiler nispeten kararlı olarak kabul edilir (Elford, 2012:814). Bu alanda istikrarlı sebep-sonuç ilişkileri var olsa da bunlar tam olarak bilinmeyebilir veya sadece sınırlı bir grup tarafından bilinebilir. Genel olarak ilişkiler tam olarak anlaşılması zor olan zincirlerde zaman ve mekân içinde ayrılır. Bu alan için deney, uzman görüşü, olgu bulma ve senaryo planlaması uygundur ve ilişkili görünen özelliklerin araştırılması yoluyla sebep sonuç ilişkilerini tanımlamaya çalışan yöntemlerin alanıdır. Bu alanda liderin uygulaması gereken strateji; gelen verileri algılamak, bu verileri analiz etmek ve ardından uzman tavsiyelerine veya bu analizin yorumlanmasına göre harekete geçip duruma uygun yanıt vermektir. Yapılandırılmış teknikler arzu edilir ancak varsayımlar incelemeye ve mücadeleye açık olmalıdır (Mark ve Snowden, 2006:34).

Karışık alanda, birden fazla çözüm alternatifi olduğu için yönetici ya da lider en iyi uygulamayı bulmak yerine en doğru çözümü bulmak ile sorumludurlar. Olayları meydana getiren sebep

ve sonuçlar başta kolaylıkla açık olmasa dahi az bir çaba ile üstesinden gelinebilecek tarzdadır. Bu alana gündelik hayattan verilebilecek örneklerden bazıları evi yalıtım yaptırmak, bozuk olan televizyonu tamir etmeye çalışmak vb. durumlar olabilir. Bu ve bunun gibi sorunları bir uzmanın yardımıyla birden çok çözüm önerisi üreterek çözebilme durumu vardır. Snowden (2002)'a göre, karışık alanda harekete geçmeden önce olay ya da durum algılanmalı ve analiz edilmelidir. Örgütteki yönetici ya da liderin sorumluluğu: işin uzmanlarınca ortaya konan birden fazla çözüm alternatifini en doğru ve etkin şekilde değerlendirmektir. İnternet üzerinden satış yapan bir şirketin teknolojik sorunlarla karşılaşması vb. sorunlar bu duruma örnek olarak verilebilir (Büyük, 2018:424-425). Bu alanda uzman bilgisini kullanarak süreçleri oluşturmak gerekir (Erdoğan, 2020).

#### **1.4. Karmaşık Alan (Complex domain)**

Karmaşıklık ve kaotik düzenli olmayan bir evrende yaşar. Buradaki vurgu, alan içinde ortaya çıkan kalıpları tespit etmektir. Bu nedenle karmaşık alanda karar alma, gerçekleştirilen eylemlere cevap olarak çevreyi izlemeye dayanır (Dotson, Folkman ve Syam, 2008:45). Kimya ve biyolojide ortaya çıkan, ekonomi ve yönetim alanında artan bir ilgi kazanan bir bilim olan karmaşıklık teorisi bu alanla ilgilidir. Cynefinde bu alan geriye dönük tutarlılık olarak adlandırılır ve organizasyonlarda post rasyonellik (Weik, 1995) kavramına benzemektedir. Bu alan için tarihsel olarak istikrarlı anlam kalıplarına dayanan uzman görüşlerine güvenmek, ortaya çıkan beklenmedik kalıpları tanımaya ve bunlara etki etmeye yeteri kadar hazır olmayı sağlayacaktır. Filozof Kierkegaard 1844'te bu durumu genel olarak yaşama ilgili olarak tanımlar ve hayatın geriye doğru anlaşılması gerektiğini ama ileriye doğru yaşanması gerektiğini vurgular (Mark ve Snowden, 2006: 35).

Çerçevenin sol üst kısmında gösterilen karmaşık alanda sebep sonuç ilişkileri çaba sonucu çözülememekte ve bir kara kutuya benzemektedir. Deneylerin sonuçlarını yorumlayarak sorunu belli ölçüde anlamak mümkündür. Ama bu yöntemlerle istenen sonuçlar

değil en yakın sonuçlar elde edilebilir (Yıldız, 2018: 14). Karmaşık çevreler, çok net olmasa bile varsayıma dayanan ilişkileri, durumları ve olayları tanırlar ancak bu net olmama durumundan dolayı ayrıntılı veriler oluşturulamaz ve bu durum strateji, eylem planı oluşturmaya imkân vermez (French, 2015: 1639). Bu düzenli olmayan alanda, sebep ve sonuç ilişkileri vardır ancak doğrusal olmayan durumların çokluğu geleneksel analize meydan okur (Beurden vd., 2011: 77).

Karmaşık alanda sebep sonuç ilişkileri diğer alanlara göre daha zor anlaşılabilir; çünkü bu alanda durum ve sorunlara dair doğru bir tepki beklentisi ve açık bir çözüm önerisi bulunmamaktadır. Ama bu durum yapabilecek bir şeyin olmadığı anlamına da gelmemektedir; basit ve karışık çevrelerde uygulanan strateji ve yöntemler bu alanda uygulanmaz. Eğer uygulanırsa çözüm bulunamayacağı gibi sorun çözümsüz bir hale de dönüşebilir. Bu çevrede örgütün elindeki veriler yeterli olmadığı için geleceğe dair tahminlerde bulunulamaz ve kolayca çözüm yolları geliştirilemez. Örnek olarak doğa, ekonomi, siyaset verilebilir. Snowden'a (2002) göre karmaşık çevrelerde parçalar birbirlerinden ayrılır ve yeniden birleştirilirse hiçbir zaman eski hallerine dönemezler. Karmaşık çevrede sebep ve sonuç ilişkisine ulaşmak için geçmişe bakmak etkili bir yöntem olacaktır. Bu çevrede bulunan yönetici ya da lider geçmişi gözden geçirmeli değerlendirmeli ona göre yeni bir strateji oluşturmalıdır (Büyük, 2018: 425).

Karmaşık bir alanda en az bir doğru cevap vardır ve doğru cevaplar ortadan kaldırılamaz. Bu mesela bir Ferrari ile Brezilya yağmur ormanı arasındaki farka benzer. Ferrari karışık bir makinedir ancak uzman bir tamirci bir şeyi parçalara ayırabilir ve hiçbir şeyi değiştirmeden tekrar monte edebilir. Çünkü araba statiktir ve bütün parçalarının toplamıdır. Bu durum kendi başına çözülebilecek kadar basit değildir bir uzman yardımı gerektirecek ölçüde karışık olup yağmur ormanı kadar karmaşık bir durum değildir. Öte yandan, yağmur ormanları sürekli akış halindedir bir türün soyu tükenebilir, hava durumu değişebilir ya da gerçekleştirilen tarımsal bir proje su kaynağını yeniden yönlendirir ve bunların tümü, parçalarının toplamından çok daha fazladır. Bu alan "bilinmeyen-unknown" olarak tanımlanan ve çağdaş iş dünyasının şu andaki durumunu

açıklayan bir alandır. Örgütlerdeki bazı büyük değişiklikler (birleşme veya devralma) nedeniyle çoğu durum ve kararın gerçekleştiği anlaşılabilir (Snowden ve Boone, 2007: 5).

Karmaşık alana örnek olarak “Kompleks Adaptif Sistemler Teorisi” verilebilir (Derindere ve Göçer, 2015:6). Teorik bağlamda “kompleks” terimi çeşitliliği, “adaptif” terimi değişebilmeyi yani deneyimlerden öğrenme, esnek olma, uyumu vurgulamaktadır. Sistem ise; basitçe birbirine bağlı ya da ilişkili öğelerin bütünüdür şeklinde tanımlanmaktadır (Samur ve İntepeler, 2016: 107).

Bu alanda sebep ve sonuç sadece geriye dönük olarak anlaşılmaktadır; cevapları bulmak için deneme gereklidir. Bu nedenle bu alandaki sıralama önce araştırma yapmak, sonra algılamak ve yanıtlamaktır. (McLeod ve Childs, 2013: 302). Dolayısıyla bu alanda uygulanması gereken strateji, dene-algılayanıdır. Karmaşık bir sistem nedensellik içermeyen bir sistemdir. Deneme yapmak anahtar bir özelliktir ve başarılı bir sonuç geliştirilir, kötü bir sonuç ise ortadan kaldırılır. Karmaşık alan, “emergent practice-acil uygulama alanı”dır (Puik ve Ceglarek, 2015: 21). Karmaşık alanda, birçok durumun etkileşimi standart analitik tekniklerin uygulanmasını imkânsız kılar. Bu alanın odak noktası, araştırma yoluyla durumu algılamak ve zamanla değişen kalıpları yönetmektir (Elford, 2012: 814).

Basit ve karışık alanın yöntemleri, araçları ve teknikleri burada çalışmaz. Anlatım teknikleri bu alanda güçlüdür ve cynefin karmaşık bilgi etkileşimlerini ortaya çıkarmayı teşvik etmek için tasarlanmış çeşitli müdahaleleri geliştirmiştir (Snowden, 2004). Bununla birlikte bu tür araştırmalarda anlatıların oynadığı rol henüz bilimsel araştırmada karmaşık alana erişmenin bir yolu olarak kabul görmemiştir (Mark ve Snowden, 2006: 36).

Luhmann (1985: 25) karmaşıklık kavramını, “bir sistemde gerçekleşme ihtimali olan çok sayıda olasılık” olarak ifade etmektedir. Bu noktada adaptif liderlik olasılıklarla baş edebilmek ve çevredeki değişimleri öngörmek için örgütün öğrenme süreçlerini geliştirir, sürekli olarak sorgular ve koşullar gerektirdiğinde örgütün

çevreye uyum sağlayarak hayatta kalmasını sağlamak için ne gerekirse onu yapar (Glover vd., 2002). Bu liderlik tarzı karmaşıklığı anlamak ve yönetmek için kullanılan ideal bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Fabricius ve Cundill, 2014: 28). Adaptif liderlik örgütü karmaşıklığın yarattığı güçlüklerle, farklılaşan taleplere karşı korur ve savunur (Uhl-Bien vd., 2007). Çünkü bu liderler beklenilmeyen değişimlere ve sürprizlere karşın yaklaşımlar geliştirebilir ve belirsizliğin yüksek olduğu durumlarla mücadele edebilmek için örgütün ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlayabilir (Allen vd., 2011: 1339).

Çağımızın bilgi toplumunda karmaşıklık teorisine göre örgütler açık sistemlerdir ve diğer örgütlerle sürekli etkileşim halindedir, bu yüzden değişim örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur. Değişime direnç göstermek ise örgütü tehdit eden bir durum yaratmaktadır (Saygan, 2014: 413). Adaptif liderlik kavramı, örgütün çevresindeki değişimlere adapte olması için gerekli olan ihtiyaçlarını karşılamaya, farklı ve yeni çözümler ortaya koymaya, örgütü geliştirmeye ve birbirine bağlı, etkileşim halinde bulunan örgüt içi etmenlerin aralarındaki etkileşimleri aktif bir hale dönüştürmeye çalışan gayri resmi bir liderlik sürecidir (Heifetz ve Laurie, 2001). Adaptif liderlik diğer liderlik teorilerinden farklı olarak, çalışanların yönlendirilmesi ya da motive edilmesi gibi özellikleri odak noktasına almaz. Bunun yerine, adaptif liderlik, dinamik olan karmaşıklık süreçleri geliştirmek için zengin bir bilgi akışının (fikir, yenilik, değişiklik, teknoloji vb.) üretilmesine yardımcı olur (Uhl-Bien ve Marion, 2009: 638).

### **1.5. Kaotik Alan (Chaotic Domain)**

Kaos, çevrenin kargaşa içinde olduğu bir alandır. Kaosun içinde düzeni sağlamak ve daha sonra yeni fırsatlar ararken daha fazla krizin önlenebileceği kalıpları ayırt etmek için acil hareket edilmesi gerekir. Bu alandaki karar modeli hareket et-algılayanıtladır (Dotson, Folkman ve Syam,2008:45) Bu alandaki hareket, kaosu azaltmak için hızlı ve kararlı bir şekilde hareket etmek ve ardından buna müdahale edebilmemiz için bu müdahaleye verilen

tepkiyi hemen algılamaktır. İlk üç alanda, sebep ve sonuç arasında kolayca gözle görülür ilişkiler vardır ancak kaotik alanda böyle bir algılanabilir ilişki yoktur. Ayrıca müdahalenin yörüngesi mekânın niteliğine göre değişecektir. Alanı kontrol etmek ve biliniyor veya bilinmesini sağlamak için otoriter bir müdahale kullanabilir (Mark ve Snowden, 2006: 36). Kaotik bir alanda, doğru cevapları aramak anlamsız, sebep ve sonuç arasındaki ilişkileri belirlemek imkânsızdır çünkü bu ilişkiler sürekli değişmekte ve yönetilememektedir. Bu alan “bilinemeyenler – unknowables” olarak adlandırılmaktadır ve 11 Eylül 2001'deki olaylar bu alana örnek verilebilir (Snowden ve Boone, 2007: 5). Ayrıca hareketler yeni ve sıra dışıdır ve kaotik alan “novel practice-yeni uygulama alanı”dır (Puik ve Ceglarek, 2015: 21). Edward Lorenz'in çalışmasından kaynaklanan ve özellikle matematiksel disiplinlerde ayrıntılı olarak incelenen kaos teorisi bu alanla ilgilidir (Derindere ve Göçer, 2015: 7).

Çerçevenin sol alt kısmında gösterilen kaotik alanda kaotik sorunlar karmaşık sorunlara benzer ama aciliyet bakımından ayrılır. Bu tip sorunlarda amaç; sebep sonuç ilişkilerini analiz edecek zaman olmadığı için öncelikli amaç sorunun yol açtığı etkileri hızlıca ortadan kaldırmaktır. Örneğin; doğal afet, terör saldırısı ya da büyük kazalar kaotik sorunlardır. Öncelikli olarak sorunun yol açtığı etkiler belirlenir. Durumun analizi ve sorunun tamamen çözümlenmesi sonraki aşamalardır (Yıldız, 2018: 18).

Çalkantı ve sebep-sonuç arasındaki herhangi bir bağlantının olmaması kaotik alanı karakterize eder. Herhangi bir doğru cevabın bulunmaması durumunda karar modeli önce hareket etmek sonra algılamak ve yanıt vermektir (örneğin; Kriz Yönetimi) (McLeod ve Childs, 2013: 302). Kaotik çevrelerde hareket sıralaması, önceliğe sahip olan acil durumlara göre yapılmaktadır. Örneğin; gerçekleşen bir trafik kazasında ilk müdahalenin öncelikli olarak ağır yaralı ve hayati tehlikesi olanlara yapılmasıdır. Kurumların ani bir ekonomik kriz yaşamaları durumdaki hareket tarzları da bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu çevreler, en az zararla atlatılması gereken ve zamanla yarışılan durumları karakterize etmektedir (Büyük, 2018: 426).



Kaotik alanda, liderin acil işi durumu keşfetmek değil kanamayı durdurabilmektir. Bir lider önce düzeni sağlamak için harekete geçmeli, istikrarın var olduğu veya olmadığı yeri bilmeli ve daha sonra ortaya çıkan sonuçlardan yola çıkarak gelecekteki krizleri ve yeni fırsatları ayırt ederek durumu kaostan karmaşıklığa dönüştürmeye çalışmalıdır (Snowden ve Boone, 2007: 5-6). Basit, karmaşık veya karmaşık alanların aksine, türbülanslı, düzensiz olan kaotik alanda görünür bir sebep ve sonuç ilişkisi yoktur. Örneğin; beklenmedik iklimsel felaketler bu alana örnek olarak gösterilebilir (Beurden vd., 2011: 77-78).

### 1.6. Belirsiz Alan/Bozukluk (Disorder)

Cynefin çerçevesinin ortasındaki alan belirsizliğin ve bozukluğun etkisinde bulunur (Dotson, Folkman ve Syam, 2008: 45). Beşinci alan olan belirsizlik insanların diğer alanlardan hangisinin durumlarını temsil ettiğine karar veremediği alandır. Bu alan, durumun doğası ve en uygun cevap türü (yani başka bir alana veya bölgeye geçme) hakkında fikir birliğine varmak için tartışma yoluyla küçültülebilir. Bu alanın genişliği veya darlığı, herhangi bir çevreye dâhil olma çabası ile artırılabilir veya azaltılabilir (McLeod ve Childs, 2013: 302). Bu alanda, durumu diğer dört alanından hangisinin temsil ettiği konusunda kararsızlık yaşanır, çünkü alternatifler fark edilmeyebilir (Beurden vd.,2011: 78). Cynefin çerçevesinin orta kısmında dört çerçevenin de birbirine değmediği belirsiz alan, durumun hangi bağlamda tanımlanmasının gerektiğinin açık olmadığı, strateji oluşturulamayan, hiçbir verinin olmadığı, düşünce üretilemeyen, karara varılamayan, harekete geçilemeyen hal ve durumları kategorize etmektedir (Puik ve Ceglarek, 2015: 21). Bu alanda olmak örgütler için istenmeyen bir durumdur. Bu alanda bulunan kurumların, işletmelerin faaliyetleri ve üretimleri durma noktasına gelir. Belirsiz durumun cynefin çerçevesinde az alan kaplaması, örgütlerin bu alanda en az sürede kalması ve bu alanda kalmaktansa diğer alanların herhangi birinde yer alması tercih edilir (Büyük, 2018: 426).

Belirsiz alan içerisinde en iyi diye tanımlanan bir yaklaşım yoktur. Belirsizliğin ilginç yönü ise her bireyin bu etki alanında en rahat olduğu yaklaşımı uygulamaya çalışmasıdır. Bu alanda konu ne kadar önemliyse o kadar insan etki alanına çekilmeye çalışılmaktadır (Derindere ve Göçer, 2015: 7). Bu alan, merkezi alanda yer alır, meşru alan üzerinde yaşanmakta olan durumlar ve sorunlar yüzünden kafa karışıklığını ve bunun nasıl devam edeceği konusunda anlaşmazlıklardan oluşan bir alandır (Hasan ve Kazlauskas, 2014: 55-56). Ana hatlarıyla ortaya konan belirsiz alan, karar vericiler arasında var olan anlaşmazlıkların bir durumun doğası konusunda anlaşmaya varmasının anlaşılmasının anahtarıdır. Belirsiz alanın boyutunun azaltılması, fikir birliğine dayanan bir iş birliği hareketi olup; durumun niteliğine ilişkin olarak fikir birliğine varılması çatışmayı ortadan kaldırmak için önemlidir (Mark ve Snowden, 2006: 37).

## **SONUÇ**

Yaşanan hızlı değişim ve teknolojik dönüşüm işletmelerin hayatta kalmaları için daha rekabetçi olmalarını gerektirmektedir. Rekabet ortamında ayakta kalabilmenin şartı ise işletmenin bulunduğu çevreyi ve işletmenin iç dinamiklerinin liderler ya da yöneticiler tarafından iyi analiz edilmesidir. Cynefin çerçevesi ortaya çıkan sorunları ya da işletmenin içinde bulunduğu bağlamı iyi analiz ederek, karar vericilerin doğru kararlar alarak, izlenecek stratejileri sınıflandırabilmeleri için bir araç olarak kullanılabilir. Her durum ve şartta aynı yol ve yöntemleri izleyerek sorunlara çözüm bulmaya çalışmak farklı çevresel şartlar içinde kendilerine yer bulan işletmeler için daha büyük sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu yüzden liderlerin farklı şartlar altında uygun stratejik çözümlere odaklanabilmeleri için cynefin çerçevesi özellikle karmaşık alanlarda olmak üzere lidere kaotik ve belirsiz durumlarda da hızlı ve doğru karar verme konusunda yardımcı olabilir. Dolayısıyla cynefin çerçevesi liderlerin, farklı sorunlara ya da içinde buldukları çevresel şartlara göre farklı yaklaşımlar, farklı stratejiler geliştirmeleri konusunda yardımcı bir araçtır. Teorik düzeyde yapılan bu çalışmada cynefin çerçevesi

konusunun ulusal literatürde tanıtılması amaçlanmıştır. Bundan sonra yapılacak benzer çalışmalarda cynefin çerçevesinin kullanım alanlarına uygun olarak uygulamalı çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Allen, C. R., Fontaine, J. J., Pope, K. L. & Garmestani, A. S. (2011). Adaptive Management For a Turbulent Future. *Journal of Environmental Management*, 92(5), 1339-1345.
- Benson, J. & Dresdow, S. (2009). Common Sense and Integrative Thinking. *Management Decision*, 47, 508-517.
- Beurden, E. K., Kia, A., Zask, A., Dietrich, U. & Rose, L. (2011). Making Sense in a Complex Landscape: How the Cynefin Framework from Complex Adaptive Systems Theory can Inform Health Promotion Practice. *Health Promotion International*, 28 (1),73–83.
- Büyük, Ö. (2018). Yönetim Biliminde Yeni Yaklaşımlar: Cynefin Çerçevesi - Teorik Bir Çalışma. 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 422-428). Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Derindere, M. S. & Göçer, Ö. (2015). Cynefin Framework for Decision Makers for Information Systems Security in the Face of Information Asymmetry. *Istanbul Journal of Innovation in Education*, 1 (1 ),1-13.
- Dotson Y., Folkman D. & Syam D. (2008). Welcome to Cynefin: A Framework for Learning and Action in the Face of Complexity and Chaos , *Proceedings of Midwest Research to Practice Conference Adult, Continuing, Community and Extension Education*, 44-49, Western Kentucky University
- Elford, W. (2012). A Multi-Ontology View of Ergonomics: Applying the Cynefin Framework to Improve Theory and Practice, *Work*, 41, 812-817.
- Erdoğan, K. (2020). Cynefin Modeli ile Proje Şeklini Belirlemek, (25/06/2020 tarihinde <https://scientu.net/cynefin-ile-proje-seklini-belirlemek>, adresinden ulaşılmıştır).
- Fabricius, C. & Cundill, G. (2014). Learning in Adaptive Management: Insights From Published Practice, *Ecology and Society*, 19(1), 29.
- French, S. (2015). Cynefin: Uncertainty, Small Worlds and Scenarios. *Journal of the Operational Research Society*, 66, 1635–1645.

- Glover, J., Rainwater, K., Jones, G. & Friedman, H. (2002). Adaptive Leadership (part two): Four Principles for Being Adaptive, *Organization Development Journal*, 20(4), 18.
- Gonnering, R.S. (2010). Future Demands Complex Leadership, *Physician Executive*, 36(2), 6- 10.
- Görgülü, G. (2015). Sistem, Kaos ve Cynefin, (20/06/2020 tarihinde <https://www.pazarlama30.com/sistem-kaos-ve-cynefin>, adresinden ulaşılmıştır).
- Gray B. (2017), The Cnefin Framework; Applying an Understanding of Complexity to Medicine, *Journal of Primary Health Care*, 9 (4), 258-261.
- Hasan, H. & Kazlauskas, A. (2014). The Cynefin Framework: Putting Complexity into Perspective. H. Hasan (Ed.), *Being Practical With Theory: A Window into Business Research*, 55-57.
- Heifetz, R. A. & Laurie, D. L. (2001). The Work of Leadership, *Harvard Business Review*, 79(11).
- Kurtz, C. F. & Snowden, D. J. (2003) The New Dynamics of Strategy: Sense-Making in a Complex and Complicated World, *IBM Systems Journal*, 42, 462-483.
- Lambe, P. (2007). *Organising Knowledge: Taxonomies, Knowledge and Organisational Effectiveness*, Oxford, UK: Chandos.
- Lepmets, M., O'Connor, R. V., Cater-Steel, A., Mesquida, A. L. & McBride, T. (2014). A Cynefin Based Approach to Process Model Tailoring and Goal Alignment, Paper Presented at the 2014 9th International Conference on the Quality of Information and Communications Technology.
- Luhmann, N. (1985). *Structural Variation en A Sociological Theory of Law*, In: London: Routledge & Kegan Paul.
- Mark, A. & Snowden, D (2006) *Researching Practice or Practicing Research: Innovating Methods in Healthcare- the Contribution of Cynefin*, in Casebeer, AL, Harrison, A, Mark, AL, (Eds) *Innovations in Health Care: A Reality Check* (pp.30-41). Palgrave/Macmillan, Basingstoke, Hampshire UK.
- Mark, A. (2006). Notes Form a Small Island: Researching Organizational Behaviour in Healthcare From a UK Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 27,851-867.
- Mark, A. (2003). Demand-a Rejoinder, *British Journal of Healthcare Management*, 9(2), 67-71.

- Martin, C.M., Grady, D., Deaconking, S., McMahon, C., Zarabzadeh, A. & O'Shea, B. (2011). Complex Adaptive Chronic Care – Typologies of Patient Journey: A Case Study, *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 17, 520-524.
- McLeod, J. & Childs, S. (2013). The Cynefin Framework: A Tool for Analyzing Qualitative Data in Information Science? *Library & Information Science Research*, 35, 299-309.
- Mitka, I.G. & Okreglicka, M. (2014) Improving Decision Making in Complexity Environment, *Procedia Economics and Finance*, 16, 402-409,
- Moerschell, L. & Lao, T.M. (2012). Igniting the Leadership Spark: An Exploration of Decision Making and Punctuated Change, *Emergence, Complexity and Organization*, 14, 54-68.
- O'Connor, R. & Lepmets, M. (2015). Exploring the Use of the Cynefin Framework to Inform Software Development Approach Decisions, In: *Proceedings of the International Conference on Software and Systems Process*, (pp. 24-26), *Acm Sig Proce*:97-101, Estonia: Tallinn.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. & Jauch, L. R. (2002). Toward a Contextual Theory of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837.
- Puik, E. & Ceglarek, D. (2015). The Quality of a Design will not Exceed the Knowledge of its Designer; an Analysis Based on Axiomatic Information and the Cynefin Framework, *Procedia Cirp*, 34,19-24.
- Samur, M. & İntepeler, Ş.S. (2016). “Karmaşıklık Bilimi Işığında Hemşireliğin Değişimi: Kuantum Teorisi ve Kompleks Adaptif Sistemler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(3), 105-111.
- Saygan, S. (2014). Örgüt Biliminde Karmaşıklık Teorisi/Complexity Theory in Organization Science. *Ege Akademik Bakış*, 14(3), 413.
- Snowden, D.J. (2000) Cynefin, a Sense of Time and Place: An Ecological Approach to Sense Making and Learning in Formal and Informal Communities, In *Proceedings of KMAC2000, Knowledge Management Beyond The Hype: Looking Towards The New Millennium*, (Eds, Edwards, J. S. and Kidd, J. B.) *Operational Research Society*, (pp. 1-11). Birmingham, UK.
- Snowden, D.J. (2002). Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-Awareness, *Journal of Knowledge Management*, 6 (2), 23-28.

- Snowden, D.J. (2003). Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-Awareness, *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 29, 23-28.
- Snowden, D.J. (2005). Strategy in the Context of Uncertainty, *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 47-54.
- Snowden, D.J. & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making, *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Snowden, D. (2010). The Cynefin Framework, (03/06/2020 tarihinde <http://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>, adresinden ulaşılmıştır).
- Sturmburg, J.P. & Martin, C.M. (2008). Knowing – in Medicine, *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 14, 767-770.
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model, *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership From the Industrial Age to the Knowledge Era, *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks California: Sage.
- Yıldız, U. C. (2018). *İnsan Odaklı Tasarım: İnsan Kaynakları'nda Tasarım Odaklı Düşünce ve Çevik Yaklaşım*. İstanbul: Sola Yayınları.

## **BÖLÜM 12**

### **YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNE ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

**PhDc. Kerim KARADAL**

Uludağ Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Orcid: 0000-0002-3891-8429

kerimkaradal@gmail.com

**PhDc. İlhan ALYAY**

Uludağ Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Orcid: 0000-0002-9986-855X

ilhanalyay@gmail.com

### **ÖZET**

Günümüzde bilgi ve teknolojinin erişebilir ve kopyalanabilir olması ile organizasyonlar; insan kaynakları stratejisinin ve çalışanın elde tutulmasının önemini kavramaya başlamışlardır. Kurumların en değerli yapı taşlarından biri olan entelektüel sermaye kurum değerini direkt olarak etkilemeye başlamıştır. Bu sebeptendir ki içinde yaşamakta olduğumuz bilgi çağında hayli önemli yer edinmiş olan yetenekli iş görenlerin geliştirilmesi ve bağlılıklarının artırılması örgütler için hayli önemli bir hale gelmiştir.

Okumakta olduğunuz çalışma iş görenlerin kurumun yetenek yönetimine karşı algısının iş gören bağlılığı ile örgütsel sinizm seviyesini ne derecede etkilediğini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma Bursa'da otomotiv tedarikçisi olarak çalışan bir kurumun

beş fabrikasında anket yönetimi kullanılarak gerçekleştirilmiştir(n=387).

Araştırma örnekleminde veriler anket uygulaması aracılığı ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler, korelasyon, regresyon, açıklayıcı faktör analizleri, ANOVA ve T testleri aracılığı ile test edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm

## **THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CYNICISM; STUDY OF AUTOMOTIVE SECTOR**

### **ABSTRACT**

Today, with the rapid development of information and technology, the awareness of the importance of HR has increased rapidly. Intellectual capital, one of the most valuable building blocks of institutions, has started to directly affect the value of institutions. For this reason, it has become extremely important for organizations to develop talented employees and increase their loyalty, which have gained an important place in the information age we live in.

The research you are studying aims to investigate the extent to which employees' perception of the organization's talent management influences level of organizational cynicism with their commitment to business. The research was carried out using survey method in five factories of an institution working as an automotive supplier factory in Bursa.

Data was obtained by survey application from research sample. The data obtained were tested through Correlation Analysis,



Regression Analysis, explanatory factor analysis, ANOVA and T test.

**Keywords:** Talent Management, Organizational Commitment and Organizational Cynicism

## GİRİŞ

Yaşadığımız çağın her geçen gün küreselleşen dünyasında teknoloji takip edilmesi güç bir hızda ilerlemektedir. Bu ivmeli gelişim oyunun kurallarının yeniden yazılmasına ve yeni sonuçların doğmasına sebep olmaktadır. En önemli sonucu ise her hangi bir çıktı elde etmek için gerekli olan girdilerden olan insan kaynaklarının önemi tam anlamı ile anlaşılmış olup yetenekli iş görenleri etkileyip kazanmakla birlikte onları şirkete bağlı tutmak şirketler arasında bir savaş haline gelmiştir. Şirketlerin mevcudiyetini sürdürmesini ve sektörde mücadele ettiği şirketlere göre ilerde olmasını veya önder bir konumda kalmasını sağlayan yetkin ve yetenekli iş göreni kazanmak ve onların kuruma olan bağlılık seviyesini yükseltmek artık kurumlar için stratejik değeri olan kurum politikalarının arasında yerini bulmuştur (Atlı 2017, ss.1). McKinsey & Company Inc.'in yapmış olduğu bir araştırmanın çıktıklarına göre, Amerika'da yetenek yönetimini başarılı şekilde uygulayan baştaki %25'lik dilimde bulunan kurumlar ile sondaki %25'likte bulunan kurumlar arasında karlılık kıyaslandığında %10 oranında bir fark olduğu tespit edilmiştir (Genç, 2006).

Yetenekli personele pozisyon bulunması, yetkinliklerinin yönetimi ve sürdürülebilir kurum oluşturulmasında örgütsel bağlılığın ve bağlılık etkileyici unsurların üzerine durulması yeniden ve daha fazla değer kazanmış durumdadır. İşletmelerin çalışanlardan en yüksek seviyede verim alması ve bunun sürdürülebilir olması ancak onların işletmeye bağlılıklarının artırılması ile sağlanabilir (Gündoğdu 2018, s. 16). Günden güne daha fazla ehemmiyet kazanan yetenek yönetimi, çalışanların kurumdaki devamlılığı ve kilit pozisyonların korunması üretimin en temel girdisi olan entelektüel sermayenin en iyi konuma getirilmesini sağlamaktadır.

Yetenek yönetimini başarılı şekilde tatbik eden kurumların karlılıklarının yüksek olduğu göze çarpmaktadır ve bu kurumlar dünya çapında bir kriz esnasında dahi en az seviyede zarar görmektedirler. Yetenek yönetiminde Dünya’da başarı sırasında tepedeki 20 şirket sektördeki ortalamanın % 22 üstünde karlılık ortaya koymuşlardır. Egon Zehnder Int.’in yaptığı bir araştırmasının sonucunda başarılı bir yetenek yönetimi uygulaması var olan ancak, üst yönetimin liderlik üstlenmediği kurumların, üst yönetimin liderlik üstlendiği kurumlara kıyasla karlılıklarında %26’lık düşüş görülmüştür (Atlı 2017, s. 59-60). Yetenek yönetimi uygulamaları kullanım amaçlarına göre incelendiğinde yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ortak yönlerini içeren “Çalışanların işletmede devamlılık arzularını çoğaltan kültür oluşturma = %17” konulu pratik en yüksek uygulanan başlıklar arasından 2. sıradadır (Özer 2017, s. 35).

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu başlık altında sinizm, yetenek, bağlılık kavramları ve örgütsel sinizm ve yetenek yönetiminin örgütsel bağlılıkla bağlantısı açıklanmıştır.

### **1.1. Yetenek Yönetimi**

2001 yılında, Micheal ve arkadaşları, son zamanlarda faaliyetler ile süreçleri dâhil eden stratejik komponentler olarak adlandırılan yetenek yönetimi tarifinde netlikten uzaktı (Micheal, et al. 2001, s. 1). Yetenek yönetimi; şirketin karşılaştığı zorlukları karşılamak amaçlarına ulaşmak amacı ile gereksinim gördüğü yeteneklerle mevcutta var olan yetenekler arasındaki farkı bir sistemsel yaklaşım ile kapatmak için çalışmalar yapan insan kaynaklarına dayanan bir yönetim prosesi şeklinde tanımlanır. (Şen & Çırpan 2009, ss.110).

Stratejik yetenek yönetimi; örgütlerin sürdürülebilir yarışma üstünlüğüne güç katan kilit rollerin sistemli bir şekilde tarif edilmesi,

pozisyonların mesuliyetini alabilecek güçlü potansiyeli olan işgörenlerden oluşacak yetenek havuzunun oluşturulup güçlendirilmesi, yetenekli adayları yedeklemeyi kolaylaştırmak için farklılıklar sunan İK mimarisinin geliştirilmesi ve kurumlarına sürdürülebilir bağlılık duymalarının sağlanmasını içermektedir. (Collings&Mellahi 2009, s. 304).

Örgütteki iş görenlerin tümünü kucaklayan yetenek yönetimine geçiş aşamasındaki hassas durumlar nedeniyle iletişim yönetimi, değişimin gerçekleştirilmesi, örgüt kavramı oluşturmakla birlikte etkili bir inkılap temin etmek gerekir. Bu değişimin başarısından üst yönetim, İK, orta seviye yöneticilerle birlikte yetenek yöneticileri sorumludur. İş stratejisi ve yetenek yönetim stratejisi arasında bir bağ kurmak adına İK işlevlerinde yetenek yönetimi dikkate alınmalıdır. (Atlı 2017, s. 64).

## 1.2. Örgütsel Bağlılık

Organizasyon teorisyenleri olan Becker 1960 yılında, Etzioni 1965 yılında, Kanter 1968 yılında ve Saunders 1956 yılında örgütsel bağlılık konusunda araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar örgütsel bağlılık kavramının çok değişkenli bir yapı olduğunu göstermiştir. Keskin bir tanım yapmamakla birlikte, örgütsel bağlılık kavramının örgütsel etkililik ve kalıcılık kavramlarının geliştirilmesi için kıymetli olduğu görülmüştür (Carman-Tobin 2011, ss.34). Grusky, “Bireyin bütün bir halde sistem ile münasebetinin doğası” şeklinde tanımlamaktadır (Grusky 1966). Herhangi bir kurumun değerler ve inançlar bütününe kuvvetlice inanan, amaçlarını kolay kabul eden ve kuruluş için yüksek derecede çaba sarf etmeye istekli iş görenlerin oldukça kuvvetli bir kurumsal bağlılığı olduğu değerlendirilmektedir (Porter, Mowday, Steers & Boulian 1974; Angel & Perry, 1981).

Örgütsel bağlılık, İK yönetiminde kritik kavramlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Bunun sonucu olarak örgütsel bağlılık konusunda araştırmacıların birçoğu kendilerine has yaklaşımda bulunmuşlardır. Bunlardan iki yaklaşım bu araştırma için de önemli

bir temel oluşturmuştur. Steers, Nowday, Porter'ın yaklaşımında örgütsel bağlılık; içselleştirme, özdeşleşme ile uyum boyutlarından oluşmaktadır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılık yaklaşımlarında ise alt boyutları bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ele almıştır.

Organizasyonun sonuçlarına yönelik araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılığın yüksek performansı, devamsızlığın azalması ve işi bırakma niyetinin azalması gibi birçok olumlu davranış sonucuna neden olması şaşırtıcı değildir (Bahadınlı 2013, ss. 183). İsteyerek ve istemeyerek oluşan devamsızlıklar karşılaştırdığında isteyerek yapılan devamsızlıkların duygusal bağlılık ile daha kabul edilebilir ilişkili olduğu bulunmuştur ve devam, normatif bağlılıklar ile ilişki bulunamamıştır (Meyer, et al. 2002, ss.36). Allen ile Meyer, güçlü bir kurumun üst yönetimini içeren araştırmalarında iş görenlerin duygusal bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı pozitif ilişkiyi ve devam bağlılığıyla iş performansı arasındaki ters yönlü ilişkiyi saptamışlardır (Meyer ve diğ. 1989, ss. 156).

### **1.3. Örgütsel Sinizm**

Fındık ve Eryeşil (2012)'e göre “Zynismus” ve daha sonraları “Kynismus” kelimesinden meydana gelmiş olan sinizm kelimesinin kökeninin M.Ö. 4. Yüzyılda Eski Yunanistan'daki felsefecilerden Antisthenes ile Diogenes ile birlikte milattan önce beşinci Yüzyılda Eski Yunanistan'daki Sinik Okulu'na kadar uzandığı tespit edilmiştir. Sinik kavramının meydana geldiği ilk çağda Yunan sinikleri çağdaş kuruluşları eleştirmek adına genelde alaycı bir mizah kullanmanın yanında şatafattan ve resmi kuruluşlardan imtina etmişlerdir (Delken 2004, ss.12). Sinizm hayat biçimi olmaktan çok daha öte karakteristik özellik veya tutum olarak değerlendirilmiştir (Eaton 2000, s.7). Sinizm örgüt üzerine nesnel bir hüküm olmamakla birlikte kuvvetli hissî reaksiyonlar ihtiva edebilir (Dean vd. 1998, ss.346). Sinizm, genel ve muayyen bir tutum şeklinde açıkça tanımlanabilmekle birlikte bireye, ekibe, ideolojiye veya örgüte

dönük negatif duyguların yanında hayal kırıklığını da içerir (Andersson ve Bateman 1997, ss.450).

Genel sinizm, insanların davranış ve tutumları hakkındaki doğumdan beri var olan pozitif ve/veya negatif algıları gösteren istikrarlı bir karakter özelliği olarak tanımlanır (Abraham 2000, s. 269).

Üç boyuttan oluşan örgütsel sinizmi Dean ve diğerleri, inanışlardan, tesirlerden ve davranışsal eğilimlerden ortaya çıkan tutum şeklinde kavramsallaştırmaktadırlar (Dean vd. 1998, ss.346). Buradaki tanım ışığında sinizmdeki üç boyut ehemmiyetle dikkat çekmektedir;

- 1) Örgütün dürüst olmadığına dönük bir inanç,
- 2) Yer aldığı organizasyona yönelik olumsuz bir his ile
- 3) Bu inanç ve hislerin çıktısı olarak organizasyona yönelik eleştirisel ve hor görücü eylemlere ait temayüllerdir.

#### **1.4. Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

Organizasyonlardaki yetenek yönetimi; kaliteli iş görenleri kazanmaya, onları tutmaya, kariyer gelişimi için destek vermeye ve motivasyonunu arttırmaya odaklanmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006). Bunun için yöneticiler iş görenlerin organizasyona karşı bağlılık seviyelerini arttırmalıdır (Balay, 2001). Çalışmalar yetenek yönetimi uygulamalarının, iş görenlerin duygusal bağlılıkları ve örgütün performans durumu açısından doğru orantılı yönde ilişkili olduğu görülmüştür. (Iqbal, et al. 2013).

Çalışma hayatında olağan olan iş gücündeki devirde, kurumlar en başarılılara odaklanıp ve yetenekli iş görenlerin yer aldığı sosyal platformlarda bulunarak kendini sürekli restore edebilir ve yüksek fayda elde edebilirler (Somaya & Williamson 2008, s. 30).

Yetenek yönetimi, İK yönetiminden ve yedekleme stratejilerinden ötesidir, kurumların sert rekabet şartlarında

mevcudiyetlerini sürdürmesi, maksatlarına erişebilmesi, ihtiyaç olan yeteneğin çekilmesi, devamlılığının sağlanmasını hedefleyen sistemsel yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Bahadınlı 2013, s. 18). Yetenek şeklinde belirlenmiş iş görenlerin duygusal bağlılıklarının, algıladıkları örgütsel destekle arasındaki rolünü araştırmıştır, yetenekli iş görenlerin örgütsel desteği algılama oranlarının kıyasla fazla olduğu tespit edilmiştir. (Gelens vd. 2013).

Çalışanın daha iyi yaptığı ve yapmaktan zevk aldığı iş ile kurumda yapılacak görevler örtüştürdüğünde yetenekli iş görenlerin yönetimi, örgütsel bağlılık oluşturulması ve işletme karlılığının arttırılması başarılacaktır (Mucha 2007, s. 99). Bu bağlamda kurum kültürü, çalışanların motivasyonu, yeteneklerin maaş artırımı ve teşviki, performans yönetimi, iş ve yaşam dengesi programları, sosyal bağın güçlendirilmesi, iş süreçlerine aktif katılım, ödüllendirme ve takdir programları önemlidir. Yetenek yönetimi için çok önemli bir unsur olan işveren markası; çalışanlarına sunduğu değeri içerir pazarlama etkinliklerinin kullanıldığı iş gören veya iş gören adayı kitlerinin kullanıldığı işletmenin genel markasına dayanan yapı olarak tanımlanır (Atlı 2017, ss.95). İş görenler üzerine yaratılan markanın etkisi, işe duygusal bağlılık yaratır. Bu taahhüt, markanın değerlerini içselleştirerek gerçekleşir. Yetenek yönetim yaklaşımına bakıldığında personel çalışanlar olarak görülmekle birlikte şirketin ortakları olarak da görülür. Buradaki ortaklık ile iş görenin bulunduğu her yerde markanın elçisi olarak kurumsal itibarı için çalışmasına neden olur. (Atlı 2017, ss.110).

Örgütsel bağlılık, çalışanla organizasyon arasındaki değişimin ürünü olarak kabul edilir; Burada çalışanlar, becerilerinin uygun olarak kullanılacağı ve gereksinimlerinin karşılanacağı iş ortamı umarlar. Bununla birlikte, sinik çalışan bu durumun aksine örgütün ve yöneticilerin dürüst ve ahlaklı olmadıklarını düşünmekle birlikte yetkinliklerini, yeteneklerini göstermelerine yeterli seviyede izin verilmeyeceğine, gösterse bile sonucu olarak şahsi kazanımlarının verilmeyeceğine dönük olumsuz düşünce sonucu olarak negatif bir tutum gösterirler (Abraham 2000, ss.275).

Örgütsel bağlılığın bağımsız değişken şeklinde kabul edildiği birçok çalışma vardır, iş görenlerin sadakat seviyelerini ve yöneticilerinin liderlik yönetimi davranışları bakımından kalma isteklerini araştıran çalışma yoktur. Bu bağlamda, liderlerin yetenek yönetimi davranışlarını nasıl algıladıklarını ve bu davranışların çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel sinizm ile ilgili olup olmadığını belirlemek hayli önemlidir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yetenek yönetimi uygulamalarına dönük soyut ve somut menüniyet algısının ölçülmesini, iş görenlerin algıladığı örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm düzeyinin ölçülmesi ve de birbirlerine olan etkisinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda uygulamacılara iyileştirilmesi gerekli açık konuların sunulması ve iyileştirilmesi gereken hususlara öneri verilmesiyle birlikte ilgili akademik yazına da katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın temel sorusu yetenek yönetimi örgütsel bağlılığı ve örgütsel sinizm düzeyini nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Olarak belirlenmiştir.

Türkiye ihracatçılar birliğinin 2018 ve 2019 yılı verileri incelendiğinde Türkiye'nin ihracat pastasındaki en büyük oranı otomotiv endüstrisi tarafınca sağlandığı gösterilmektedir. Bu çalışmanın araştırma kısmının otomotiv sektöründe sürdürülmüş olması nedeni ile ayrıca önemlidir.

### 2.2. Araştırma İçin Evren ve Örneklem Çerçevesi

Araştırma evrenini otomotiv yan sanayinde yer alan bir şirketler grubundaki fabrikaların 539 beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, bu şirketler grubunda ofis veya atölyede çalışan 387 beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem hacmi asgari olarak 225 çalışandan

yeterli olabilmektedir. 421 iş görene anketler yönlendirilmiş ve sonucunda ise 395 anket elde edilmiştir. Eksik cevaplanmış olanlar elendikten sonra 387 anket ile analizler gerçekleştirilmiştir (Salant ve Dillman 1994, s. 55).

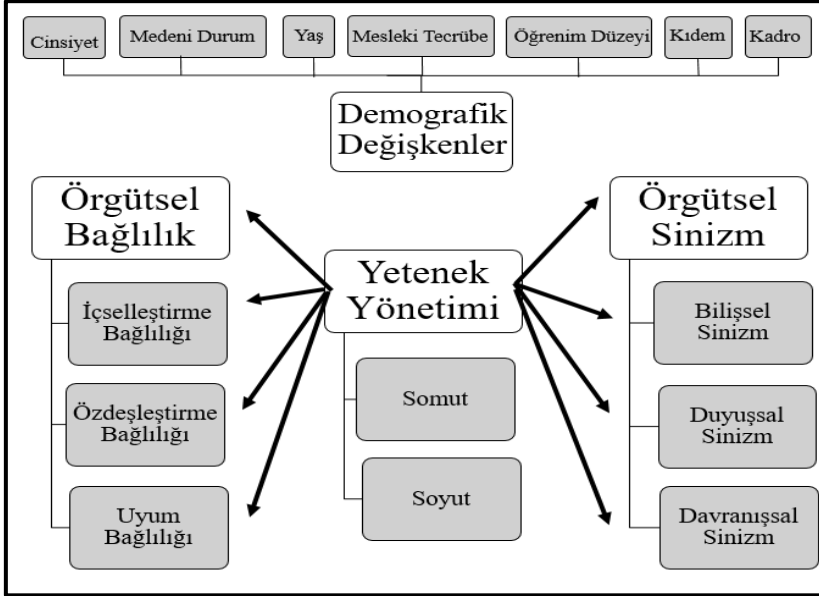
**Tablo 1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Evrendeki Sayı	Örnekleme Alınması Gereken Sayı	Uygulanan Anket	Geri Dönen Anket	Değerlendirilen Anket
539	225	421	395	387

### **2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Yetenek yönetimindeki liderlerin yaklaşımları çalışanların kurumda kalma isteklerinin arttırması gereklidir. Çalışanların yetkinliklerini geliştirmeleri için ilişki ve fırsatların işletmeler tarafınca sağlanması işletmelerin örgütsel bağlılığı sağlayabilmesinde önemli bir faktördür (Stairs, et al. 2006). Kurumların çalışanları içindeki yetenekli olanları kurumda tutabilmelerindeki en değerli strateji piyasadaki firma için potansiyel olan yetenekli her aday için çaba harcamak yerine kurumun meraklandığı, heyecan uyandırdığı ve kuruma sadakat ile bağlı olacak uygun kişileri cezbetmeleridir (Bahadınlı 2013). Stair ve Bahadınlı'nın tespitlerinde olduğu gibi bağlılık ve sinizm kavramlarının ve her ikisinin alt boyutların faktör büyüklüğünün tespiti için aşağıda Şekil 1'de yer alan model paylaşılmıştır.





Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de görülen araştırma modeline göre aşağıda paylaşılmış olan hipotezler oluşturulmuştur:

- H1: Yetenek yönetim uygulamalarına dönük algıların uyum bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H2: Yetenek yönetim uygulamalarına dönük algıların özdeşleştirme bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H3: Yetenek yönetim uygulamalarına dönük algıların içselleştirme bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H4: Yetenek yönetim uygulamalarına dönük algıların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H5: Yetenek yönetim uygulamalarına dönük algıların bilişsel sinizm üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H6: Yetenek yönetim uygulamalarına dönük algıların duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H7: Yetenek yönetim uygulamalarına dönük algıların davranışsal sinizm üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H8: Yetenek yönetim uygulamalarına dönük algıların örgütsel sinizm üzerinde anlamlı etkisi vardır.

## 2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Çalışması

Araştırmada kapsamında kullanılan anket, araştırma değişkenlerinin alt boyut ölçeklerinin birleştirilmesi ve derlenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Dört ana başlık ve beşli Likert ölçeğine uygun hazırlanan toplamda 66 soru vardır. İlk kısımdaki 7 soru kişilerin demografik özelliklerini araştırmaktadır. Akabinde ise; 2006 yılında Shawn Fegley’ce geliştirilmiş olan “Yetenek Yönetim Uygulamaları Algı Ölçeği”, Chatman O’reil ve diğerleri (1984) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile Dean vd. (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin; güvenilirliklerini test edebilmek için Alfa Yöntemi kullanılmıştır. Tablo 2’de kavramlar ve alt boyutlar için güvenilirlik sonuçları bulunmaktadır.

**Tablo 2. Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Kavramlarının ve Alt Boyutlarının Güvenlik Test Sonuçları**

Kavramlar ve Alt Boyutlar	Cronbach Alfa Değeri
Yetenek yönetimi soyut	,867
Yetenek yönetimi somut	,925
Yetenek yönetimi	,953
Bağlılık uyum	,806
Bağlılık özdeşleşme	,846
Bağlılık içselleştirme	,905
Örgütsel Bağlılık	,917
Bilişsel Faktörler	,821
Duyuşsal Faktörler	,920
Davranışsal Faktörler	,716
Örgütsel Sinizm	,883

Tablo 2’de görülebileceği gibi, faktör analizinden önce yapılmış olan KMO ve Bartlett küresellik testi sonucuna göre 0.956, 0,939 ve 0,882 olarak bulunmuştur ve bu değere göre faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişkinin olduğunu söylenebilir.

**Tablo 3. Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İçin KMO Uygunluk Ölçüsü ve Bartlett Küresellik Testi**

KMO ve Bartlett Testi				
Kavramlar		Yetenek Yönetimi	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Sinizm
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		0,956	0,939	0,882
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-square	4697,8	4000,68	2540,46
	df	120	190	66
	Sig.	0,000	0,000	0,000

Faktör analizleri sonucunda yetenek yönetimi ölçeği beklenildiği üzere 2 boyutlu çıkmıştır; ölçekteki 5 numaralı ifade somut algıların boyutunda yer aldığı görüldüğü için çıkartılmıştır. Örgütsel bağlılığın faktör analizinde ise 3 boyutlu çıkmıştır. Bununla birlikte 3, 4, 14, 15, 17, 21 ve 22 numaralı ifadelerin orta ağırlıkta eş olarak dağılmasından dolayı ileriki analizlerde yer almamıştır. Örgütsel sinizmin faktör analizi testinde ise 3 alt boyut tespit edilmiş olup 10. Soru her alt boyut için yakın değer aldığı için iptal edilmiştir. Analizden sorular çıkartıldıktan sonra tekrarlanan analiz değerleri; yetenek yönetimi için Tablo 4’de, örgütsel bağlılık için Tablo 5’te, örgütsel sinizm için Tablo 6’da görülmektedir.

**Tablo 4. Açıklayıcı Faktör Analizi (Yetenek Yönetimi)**

İfadeler	Somut	Soyut
1- Yetenek yönetimine ilişkin soyut algı_1		,819
2- Yetenek yönetimine ilişkin soyut algı_2		,836
3- Yetenek yönetimine ilişkin soyut algı_3		,699
4- Yetenek yönetimine ilişkin soyut algı_4		,684
6- Yetenek yönetimine ilişkin soyut algı_5		,653
7- Yetenek yönetimine ilişkin soyut algı_6		,619
8- Yetenek yönetimine ilişkin somut algı_1	,623	
9- Yetenek yönetimine ilişkin somut algı_2	,653	
10- Yetenek yönetimine ilişkin somut algı_3	,584	
11- Yetenek yönetimine ilişkin somut algı_4	,503	
12- Yetenek yönetimine ilişkin somut algı_5	,671	
13- Yetenek yönetimine ilişkin somut algı_6	,772	

**GİRİŞİMCİLİK & LİDERLİK**  
**Güncel Gelişmeler**

14- Yetenek yönetimine ilişkin somut algı _7	,647	
15- Yetenek yönetimine ilişkin somut algı _8	,827	
16- Yetenek yönetimine ilişkin somut algı _9	,826	

**Tablo 5. Açıklayıcı Faktör Analizi (Bağlılık)**

İfadeler	İçsel	Özdeş	Uyum
1- Uyum bağlılığı_1			,570
2- Uyum bağlılığı_2			,746
5- Uyum bağlılığı_3			,691
6- Uyum bağlılığı_4			,699
7- Uyum bağlılığı_5			,639
8- Uyum bağlılığı_6			,696
9- Özdeşleştirme bağlılığı_1		,697	
10- Özdeşleştirme bağlılığı_2		,578	
11- Özdeşleştirme bağlılığı_3		,808	
12- Özdeşleştirme bağlılığı_4		,788	
13- Özdeşleştirme bağlılığı_5		,646	
16- Özdeşleştirme bağlılığı_6		,462	
18- İçselleştirme bağlılığı_1	,725		
19- İçselleştirme bağlılığı_2	,768		
20- İçselleştirme bağlılığı_3	,748		
23- İçselleştirme bağlılığı_4	,667		
24- İçselleştirme bağlılığı_5	,764		
25- İçselleştirme bağlılığı_6	,769		
26- İçselleştirme bağlılığı_7	,627		
27- İçselleştirme bağlılığı_8	,730		

**Tablo 6. Açıklayıcı Faktör Analizi (Sinizm)**

İfadeler	Bil.	Duy.	Dav.
1- Bilişsel Sinizm_1	,789		
2- Bilişsel Sinizm_2	,709		
3- Bilişsel Sinizm_3	,608		
4- Bilişsel Sinizm_4	,595		
5- Bilişsel Sinizm_5	,769		
6- Duyuşsal Sinizm_1		,819	
7- Duyuşsal Sinizm_2		,805	
8- Duyuşsal Sinizm_3		,824	
9- Duyuşsal Sinizm_4		,715	
11- Davranışsal Sinizm_1			,493

12- Davranışsal Sinizm_2			,883
13- Davranışsal Sinizm_3			,799

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmada katılımcı çalışanların demografik özelliklerini analiz etmek için frekans analizleri yapılmıştır. Frekans analiz sonucuna göre, iş görenlerde yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem, pozisyon, meslekteki toplam görev süreleri gibi demografik özellikleri elde edilmiştir.

Anketlerden geçerli sonuç alınan 388 çalışanın %21'i kadın, % 79'u erkektir. Çalışmaya katılanların %62'sinin evli, % 38'inin bekârdır. Bunun yanında iş görenlerin % 76'sının 18-35 yaş aralığında genç ve %24'ünün 36 yaş ve üzerinde orta yaşlı olarak tespit edilmiştir. Doktora mezunu çalışan bulunmazken, çalışanların % 1'i ilköğretim, % 4'ü lise, % 7'si yüksekokul, % 74'ü lisans ve % 14'ü YL seviyesinde öğrenime sahiptir. Çalışanların % 2,8'i ekip lideri, % 6,1'i sorumlu, % 59,6'sı uzman, % 30,1'i yönetici ve % 1,4'lük kısmı ise üst düzey yönetici olarak tespit edilmiştir. Çalışanların % 90'ı 0-10 yıl aralığında, % 10'u ise 10 yıl ve üzerinde mevcut iş yerinde çalıştığı gözlenmiştir.

#### 3.2. Ölçeklerin Korelasyon Analiz Çıktıları

Bu bölümde kullanılan ölçeklerin korelasyon analizi bulgularına yer verilmektedir. Korelasyon analiz çıktıları Tablo 7'de paylaşılmaktadır.

Sonuçların 0,241 ile 0,969 arasında olduğu görülmektedir. Farklı kavramlardaki en yüksek korelasyon ise 0,662 ile örgütsel bağlılık uyum boyutu ile örgütsel sinizm arasındadır.

**Tablo 7. Kavramlara ve Alt Boyutlara Ait Korelasyon Analiz Çıktıları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Yetenek yönetimi</b>	<b>1</b>										
Soyut yetenek yönetimi	<b>,938*</b>	1									
Somut yetenek yönetimi	<b>,969*</b>	<b>,827*</b>	1								
<b>Örgütsel Sinizm</b>	<b>-,418*</b>	<b>-,399*</b>	<b>-,398*</b>	<b>1</b>							
Bilişsel Sinizm	<b>-,403*</b>	<b>-,358*</b>	<b>-,400*</b>	<b>,823*</b>	1						
Duygu Sinizm	<b>-,352*</b>	<b>-,350*</b>	<b>-,327*</b>	<b>,851*</b>	<b>,571*</b>	1					
Davran Sinizm	<b>-,241*</b>	<b>-,234*</b>	<b>-,228*</b>	<b>,718*</b>	<b>,396*</b>	<b>,419*</b>	1				
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>,472*</b>	<b>,439*</b>	<b>,462*</b>	<b>-,634*</b>	<b>-,567*</b>	<b>-,594*</b>	<b>-,351*</b>	<b>1</b>			
Bağlılık uyum	<b>,427*</b>	<b>,396*</b>	<b>,416*</b>	<b>-,662*</b>	<b>-,569*</b>	<b>-,638*</b>	<b>-,354*</b>	<b>,819**</b>	1		
Bağlılık özdeş	<b>,443*</b>	<b>,426*</b>	<b>,423*</b>	<b>-,584*</b>	<b>-,552*</b>	<b>-,525*</b>	<b>-,317*</b>	<b>,861**</b>	<b>,625**</b>	1	
Bağlılık içsel	<b>,350*</b>	<b>,317*</b>	<b>,350*</b>	<b>-,413*</b>	<b>-,365*</b>	<b>-,388*</b>	<b>-,241*</b>	<b>,865**</b>	<b>,519**</b>	<b>,609**</b>	1

### 3.3. Hipotez Testleri

Çalışmada yapılan regresyon analizlerinde yetenek yönetimi ölçeği bağımsız değişken örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizmin

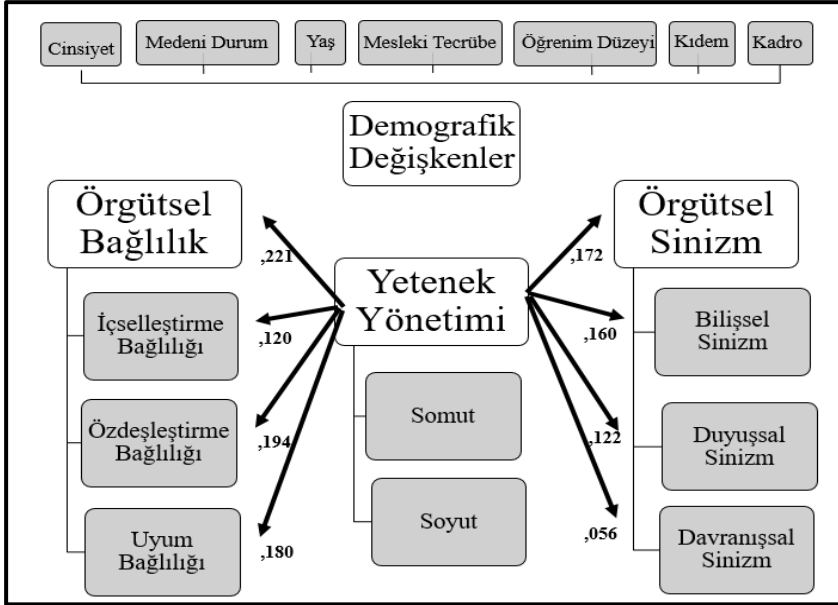
kavramları ve alt boyutları bağımlı değişkenler olarak incelenmiştir. Tablo 8.'de analizlerin çıktıları ve Tablo 9.'da hipotezlerin özeti bulunmaktadır.

**Tablo 8. İlişkileri Gösteren Regresyon Analiz Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişkenler	Stn. Edilmemiş Beta	Stn. Sapma	Beta	F	Sig.	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	D-W
Uyum Boyutu	1,183	0,12	0,427	85,400	,000	0,182	0,180	2,213
Özdeşleşme Boyutu	1,532	0,121	0,443	94,057	,000	0,196	0,194	2,040
İçselleştirme Boyutu	1,453	0,122	0,35	53,835	,000	0,123	0,120	1,950
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1,396	0,099	0,472	110,268	,000	0,223	0,221	1,952
Bilişsel Sinizm	4,2642	0,135	-0,403	75,524	,000	0,163	0,16	1,806
Duyuşsal Sinizm	4,960	0,153	-0,352	54,366	,000	0,124	0,122	1,961
Davranışsal Sinizm	3,870	0,161	-0,241	23,717	,000	0,580	0,56	1,759
<b>Örgütsel Sinizm</b>	4,399	0,117	-0,418	81,237	,000	0,175	0,172	1,942

**Tablo 9. Hipotez Sonuçları Özet Tablosu**

Hipotez	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
<b>Kabul(K) / Ret(R)</b>	K	K	K	K	K	K	K	K



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

## SONUÇ

Araştırmadaki çalışanlar, yetenek yönetimini 4,309/5 derecede önemli ancak kurumun uyguladığı yetenek yönetiminden 2,638/5 ile memnun ve 2,716/5 ile de başarılı bulmuşlardır. Çalışanların mevcutta uygulanan yetenek yönetiminden neden memnun olmadıklarının araştırılması gereklidir. Kurum içinde çalışanların buldukları pozisyonların gerektirdiği yetkinlikler çalışanlara aktarılıp aktarılmadığı sorgulanmalıdır. Yeteneklerin nasıl belirlendiği, yetkinliklerin nasıl kazandırıldığı, yetkinliklerin nasıl değerlendirildiği ve yetenek yönetimindeki kişiye özel stratejinin ne olduğu çalışanlarca birlikte yönetilmesi işletmelerde her iki tarafın kazanım sağlamasını sağlayabilir. Egon Zehnder International şirketinin yaptığı araştırmadaki gibi Yetenek yönetimine üst yönetim desteği alınması durumunda karlılıklar %26 artabilir (Atlı 2017, s. 59-60). Karlılığın artmasındaki temel sağlayıcılar ise çalışanların kuruma yönelik hissettikleri olumlu duygular, örgütsel bağlılıklar olduğunu söylemektedir (Gündoğdu 2018, s. 16).



Somut yetenek yönetimi tanımlayan ve çalışanların hak ettiklerinin alabileceklerinin düşüncesi ile ilgili iki sorunun verilen sayısal cevapların düşük olması; işletmede diğer örgütsel davranış kavramların uygulanmasının ihtiyacını gösterebilir. Örneğin; adaletsizlik algısı olabileceği gibi, çalışanların iş tatmin seviyeleri de sorgulanabilir. Veyahut ödüllendirme takdir ve terfi gibi işletmelerdeki harcamaları çok az değerlerde tutulması çalışanların yeteneklerini geliştirmesine teşvik etmiyor olabilir. Ya da İşletimlerde kazanılan hakların verilmesi konusunda iç ve dış nedenli süreklilik olmaması da yine çalışanların memnuniyet algısını olumsuz etkiliyor olabilir. İnsan kaynakları fonksiyonlarında yetenek yönetimi yaklaşımı gözetilmesi önceki çalışmalarda belirtilmiştir (Atlı 2017, s. 64). Buradaki çalışmada yetenek yönetimi insan kaynaklarının uygulamaları ile eş yapı oluşturulduğunda yetenek yönetimin sürekliliğinin sağlanması ve her iki stratejinin paralellik göstermesi olumsuz algıların giderilmesini sağlayabilir. Bu stratejilerin İşletmenin misyon ve vizyonu ile de uyumlu hale getirildiğinde, varlığını sürdürebilmesi, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi sağlanır (Bahadınlı 2013, s. 18).

Yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili ödüllendirme, atama ve terfilerin duyurulmaması, mail ile bilgilendirmenin yetersiz olması, kurum için sanal platformlarda yayınlamanın güncel olmaması, kurum dergisinde yer almaması, pano veya görsel alanlarda yayınlanmaması gibi yetersiz iletişimden kaynaklanan problemler yetenek yönetimi uygulamalarına duyulan memnuniyet algısını düşürülebilir. Yeteneklerin takdir edilmesi için yapılan iletişimin artırılması düşük maliyetler ile olabilir ve yapacağı olumsuz etkileri en aza indirgindikten sonra olumlu etkilerin getirisi çokça olabilir. Yetenek yönetimin algısının artırılması ile örgütsel bağlılık %22,1 seviyesinde arttırabildiği örgütsel sinizm seviyesi %17 oranında azaltılabildiği çalışmada bulunmuş ve bu sonuç Iqbal ve diğerlerinin çalışmaları ile benzerlik göstermektedir (Iqbal, et al. 2013).

Araştırmadaki verilerin analizi sonucunda en düşük olan bağlılık boyutu 3, içselleştirme alt boyutudur ve %12'si yetenek yönetimi ile anlamlıdır. Örgütsel bağlılığın diğer iki alt boyutu olan

uyum bağılılığı ve içselleştirme bağılılığı %18 ve %19,4 seviyesiyle yetenek yönetimi ile anlamlıdır. Bağılılıkların arttırılması önceki çalışmalarda önerildiği gibi; çalışanları tutmaya, kariyer gelişimini desteklemeye ve motive etmeye odaklanılması yetenek yönetimi uygulamaları ile gerçekleştirilebilir (Lewis & Heckman, 2006). İşletme Pazar payının artması veya korunması durumunda mevcut çalışanlarının işe bağılılıkla devam etmesi ve kuruma yabancılaşmadan kendini ve işini geliştirmesi sağlanabilir. Çünkü işletmede çalışan bağılılığı ile liderlik kalitesinin daha da yüksek olduğunda karlılık çok daha yüksek olacaktır (Genç,2006). Kurumların eğitime olan harcamaları yetersiz ise arttırması veyahut yeterli ise etkinliğinin değerlendirilmesi gerekebilir. Çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için yetkinliklerinin arttırılması gerekebilir.

Örgütsel sinizmin alt boyutlarının duyuşsal boyut en yüksek seviyedir. Bu alt boyutun %12,2'si yetenek yönetimiyle anlamlı olarak açıklanabilmektedir. Bilişsel alt boyutunun %16'sı ve en düşük seviyedeki davranışsal alt boyutun %5,6'sı yetenek yönetimiyle anlamlı olarak açıklanabilmektedir. Yetenekli iş görenlerin kurumun desteğini anlama ihtimallerinin daha çok olmasından dolayı sinik duyuş, düşünce ve davranışların giderilmesi sağlanabilir (Gelens, et al. 2013). Yeteneğin varsa geliştirilmesi ve elde tutulması yoksa da bulunması ile sağlanabilir. Akabinde çalışanların işletmede kalma isteklerini arttıran kültür oluşturulması gereklidir. Yetenek yönetimi uygulamalarındaki bu konu diğer uygulamalara göre ikinci sırada yer almaktadır (Özer 2017, s. 35).

Kurumda yapılması gereken işler netleştirildiğinde yetkinliklerin yönetilmesi işletmeye olan bağılılığın oluşturulması ve kurumun karlılığının sağlanmış olacağından önceki çalışmalarda tespit edildiği gibi bu çalışmada da %17,2 oranında etki ettiği tespit edilmiştir. (Mucha 2007, s. 99) Karlılığın sağlanması için iş görenlerin yetkilik ve yeterliliklerini göstermelerinin engellenmemeleriyle sinizm seviyesi azaltılabilir ve sonucundaki çıktı ile örgütsel bağılılığı etkileyen yeterlilik ve yetkinlik algıları arttırılabilir (Abraham 2000). Kurum içi çalışanlara yetenek kazandırılması veya yetenekli çalışanların tutumlarıyla uyumlu

hareketleri sergileme eğilimini içerdiğinden kuruma zarar verecek hareketleri azaltılabilir. Davranışsal sinizmin az olması ve yetenek yönetimi ile düşük şiddetle anlamlı olması ve de diğer alt boyutlarla düşük korelasyonda olması işletme için tehlike oluşturmayacağını söylemek yanlış olmamaktadır. Sosyal bilimlerdeki çalışmalarda olağan genel sınırlılıkları bu çalışmada da geçerlidir. Anket aracılığıyla veri toplanması 2019 yılının Mart Nisan ve Mayıs aylarında arasında yapılmıştır. Araştırmadaki evren ve örneklem 5 farklı yerleşkesindeki şirketler grubundaki aylık maaş karşılığında ofis ve atölye görevleri yürüten beyaz yaka çalışanlardır. Çalışanların anketlere cevaplarını içten duygularla doğru şekilde verdikleri kabul edilmiştir.

Gelecekteki araştırmalarda sınırlıkların daha geniş olduğunu alanlarda sürdürülebilir yetenek yönetimi uygulamaları ile beraberinde örgüt içi inovasyon ve değişime olan direnme incelenebilir. Değişime ve yeteneklere liderlik türlerinin yeteneklerin elde tutulmasını nasıl etkilediği de yine araştırma konuları arasında yer alabilir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R., 2000. Organizational cynicism: bases and consequences. Generic, social and general. *Psychology Monographs*, 3(26), pp. 269-292.
- Andersson, L. & Bateman, T. S., 1997. Cynicism in the workplace: Some causes and effects.. *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp. 449-470.
- Atlı, D., 2017. İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi (Geliştirilmiş 3. Baskı b.). İstanbul : Abaküs.
- Bahadınlı, H. S., 2013. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma), Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi: SBE.
- Balay, R., 2001. Özel ve Resmi Liselerde Örgütsel Bağlılık Organizational Commitment at Public and Private High Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 92-99.

- Carman-Tobin, M. B. (2011). Organizational commitment among licensed practical nurses: exploring associations with empowerment, conflict and trust. Iowa: University of Iowa.
- Collings, D., & Mellahi, K., 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* (s. 304-313).
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R., 1998. Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 22(2), pp. 341-352.
- Delken, M., 2004. Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Maastricht: University of Maastricht.
- Eaton, J. A., 2000. A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism, Toronto: Graduate Programme in Psychology York University.
- Fındık, M. & Eryeşil, K., 2012. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Karabük, Symposium, International Iron & Steel, pp. 1250-1255.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Papermas, R., 2013. The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- Genç, O., 2006. Yetenek Yönetiminde Başarılı Örnekler. İstanbul: 14. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi Sunumu.
- Grusky, O., 1966. Career Mobility and. Los Angles: University Of California.
- Iqbal, S., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T., 2013. Talent management is not an old wine in a new bottle. *African Journal of Business Management*, 7(35), 3609-3619.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H., 1989. Combatting cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8(4), pp. 377-394.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J., 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (s. 139-145).
- Meyer, J. P., Morin, A. J., & Wasti, A. S., 2017. Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *human relations*, 71(9), 1204-1233.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Laryssa, T., 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jakson, D. N., 1989. Organizational Commitment and Job Performances: It's the

- Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Micheal, E., Handfield-Jones, H., & Azelrod, B., 2001. *The Wat for Talent*. McGraw-Hill Professional.
- Mucha, T. R., 2007. The Art and Sience of Talent Managment. *Organizational Development Management Journal*, 22(4).
- Özer, Ş., 2017. *Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performasına Yönelik Bir Araştırma (1. b.)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Somaya, D., & Williamson, I. O., 2008. Rethinking The War For Talent. *Mit Sloan Magament Review*, 49(4).
- Stairs, M., Galpin, M., Page, N., & Linley, A., 2006. Retention on a knife edge: The. *Selection&Development Review* (s. 19).
- Şen , A., & Çırpan, H., 2009. İşletmelerde yeteneği geliştirmede etkili bir araç yetenek yönetimi. *Çevre Dergisi*, 17(52), 110-117.



## ÖZGEÇMİŞLER

### EDİTÖRLERİN ÖZGEÇMİŞİ

#### **Prof. Dr. Himmet KARADAL**

Aksaray doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Aksaray'da, Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İş İdaresi Bölümünde, Yüksek Lisans ve Doktora çalışmalarını Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında tamamlamıştır. Yönetim & Organizasyon alanında Bilim Doktoru (1999), Yönetim ve Strateji alanında Doçent (2009), Yönetim & Organizasyon alanında Profesör olmuştur (2014). Girişimcilik, İKY ve stratejik yönetim alanlarında akademik çalışmalar yapmakta; Lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde dersler ve danışmanlıklar yürütmektedir.

Lisans ve Yüksek Lisans eğitimi sürecinde TOFAŞ'ta ve YURTKUR'da çalışmış; Doktora öğrenimi sürecinde ise Erciyes Üniversitesi'nde ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Öğretim Görevliliği yapmıştır. 2001-2019 yıllarında Aksaray Üniversitesi'nde İşletme Bölüm Başkanlığı, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanlığı, Güzelyurt Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü ve Senato Üyeliği görevlerini üstlenmiştir. Halen Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi seçilmiş Üniversite Senato Üyesi, İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Başkanı'dır.

Çin, ABD, Bangladeş, İtalya, Ukrayna, Kırgızistan, Hırvatistan, Arnavutluk, Bosna Hersek, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ve Belçika gibi ülkelerde yapılan akademik toplantılarda bildiriler sunmuş, moderatörlük yapmış, YÖK desteği ile misafir araştırmacı olarak ABD'de "Göçmen Girişimciliği" konusunda akademik çalışmalar yapmıştır. ERASMUS kapsamında Romanya'da ders vermiştir. Kazakistan'da misafir öğretim üyesi olarak yüksek lisans dersleri vermiştir.

Aksaray Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Danışmanlığı ile Aksaray KOSGEB Sinerji Odağı Yöneticiliği görevlerini üstlenmiştir. KKTC Sanayi Envanteri ve Stratejisi Projesi'nde

Uzman Danışman olarak görev yapmıştır. Kitap, kitap bölümü, makale veya bildiri olarak yaklaşık 150 adet bilimsel eseri yayınlanmıştır. Birçok akademik derginin hakem & bilim kurulunda yer almaktadır. Başta Girişimcilik (4.Baskı-2016) ve Aksaray İli Rekabet Gücü Analizi ve Gelişim Stratejileri (2013) olmak üzere 10'dan fazla yayımlanmış kitabın editörlüğünü yapmıştır. 14. Ulusal İşletmecilik Kongresi Dönem Başkanlığı ile Uluslararası Kültür ve Medeniyet Kongresi Onursal Başkanlığını üstlenmiştir. TÜBİTAK Bilimsel Yayın Teşviki ödülü kazanmıştır.

International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries (Journal EMI) dergisinin baş editörüdür. CEO TEKMER Danışma Kurulu üyesidir. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi ile Uluslararası CEO Kongresi'nin Başkanıdır. İngilizce bilen Karadal, evli ve 4 çocuk babasıdır (Kerim, Ayşegül, Zehra Bilge ve Şahin Tuna).

**Prof. Dr. Muhsin HALİS**

1993 Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Mezunudur. Yönetim ve Strateji alanına yüksek lisans ve doktora yaptı. Aynı alanda 2002 yılında doçent 2007 yılında profesör unvanı aldı. Sırasıyla Cumhuriyet üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Kocaeli Üniversitesinde çalıştı. Akademik ilgi alanları genel olarak sosyoloji ve psikoloji temel alanları perspektifinde; Yönetim, Davranış bilimleri, Örgütsel politika, Davranış bilimleri, Örgüt ve İletişim alanlarıdır. Yönetim ve organizasyon, İnsan kaynakları ve toplam kalite yönetimi alanında muhtelif dersler verdi. Bu alanlarda kitap, kitap bölümleri, makale ve bildirileri bulunmaktadır. Halen Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İletişim fakültesi dekanlığı vazifesini yürütmektedir.



**Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT**

İktisat alanında lisans, işletme alanında yüksek lisans ve işletme yönetimi alanında doktora yapmıştır. Birçok firmanın, uzman ve yönetici kadrolarında çalışmıştır. Kurucusu olduğu Gözde Araştırma şirketinde, uzun yıllar yönetici ve uzman olarak görev yapmıştır. Halen, Nişantaşı Üniversitesi'nde İşletme Bölüm Başkanı ve öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. 2018 TÜAD Akademik Baykuş ödülü sahibidir. Yönetim, organizasyon, bilgi yönetimi, felsefe ve iktisat tarihi alanlarından birçok ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmaları ve bu alanlarda yayınlanmış olan kitapları mevcuttur.



## **YAZARLAR ÖZGEÇMİŞİ**

### **Prof. Dr. Füsun YENİLMEZ**

Füsun Yenilmez 1992 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünden mezun oldu. 2004 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora programından mezun oldu. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İktisat Bölümü'nde 1994-2004 yılları arasında Asistan, 2004-2013 yılları arasında Yardımcı Doçent olarak çalıştı. 2019 yılında Profesör ünvanı aldı. Halen aynı üniversitede Profesör olarak görev yapmaktadır. Uluslararası İktisat Teorileri, Türkiye-AB dış ticareti, sektörel analiz, sağlık ekonomisi ve Kadın İstihdamı konularıyla ilgilenmektedir. 2003 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Araştırma Görevlisi temsilciliği görevini yürüttü. 2007-2009 yılları arasında İktisat Bölüm Başkan yardımcılığı görevini yürüttü. 2014-2016 yılları arasında Türk Üniversiteli Kadın Derneği başkanlığı görevini yürüttü. Türkiye Ekonomi kurumu Üyesidir. Evli ve iki erkek çocuk sahibidir.

### **Doç. Dr. Alper ODABAŞ**

1981 yılında Alaca'da doğmuştur. Lisans öğrenimine 1998 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Matematik Bölümünde başlamış ve 2002 yılında mezun olmuştur. Yüksek lisansını 2004 yılında Dumlupınar Üniversitesi, Cebir ve Sayılar Teorisi Ana Bilim Dalında, doktorasını ise 2009 yılında Osmangazi Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri Anabilim Dalında tamamlamıştır. Aynı alanda 2009 yılında yardımcı doçent ve 2017 yılında doçent unvanı almıştır. Halen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Matematik ve Bilgisayar Bilimleri Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

**Doç. Dr. Erdal ŞEN**

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (İng.) Bölümü öğretim üyesidir. Yönetim ve Strateji, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim, Liderlik, Girişimcilik, Dijitalleşme, COVID-19 ve Senizm konularında kapsamlı çalışmalar yapmaktadır. 2000 yılından bu yana, kendi teorisi olan "Senizm" de dahil olmak üzere birçok kitap, makale, konferans bildirisi, kitap bölümü ve proje çalışması yayımlanmıştır. Onbeş yılı aşkın bir süredir çeşitli üniversitelerde öğretim elemanı olarak görev yapmaktadır. Bu süre kapsamında akademide; Enstitü Müdürlüğü, Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü, Sürekli Eğitim Merkezi Müdürlüğü gibi birçok farklı idari unvanlarla da görevler almıştır. 1996 yılından bu yana kurucu ve yönetici olarak birçok ticari girişimi olan Doç. Dr. ŞEN, bununla birlikte danışman olarak farklı sektörlerdeki firmalarla çalışmakta ve toplum gönüllüsü olarak çeşitli sivil toplum kuruluşlarında sosyal sorumluluk projeleri de gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda halen Fenerbahçe Spor Kulübü'nde yönetim danışmanı olarak görev yapmaktadır.

**Doç. Dr. Esra Dinç ELMALI**

İstanbul'da doğdu. Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi'nde 2001'de tamamladı. 2006 yılında Marmara Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik alanında yüksek lisans eğitimini, 2010 yılında ise aynı üniversitede Yönetim ve Organizasyon alanında doktora eğitimini tamamladı. 2016 yılında Strateji ve Yönetim alanında doçent unvanını aldı. Stratejik yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında dersler verdi. Bu alanlarda yayımlanmış ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmaları ve yayınlanmış kitapları bulunmaktadır. Halen Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

**Doç. Dr. Mehmet Ali ZENGİN**

Hukuk Fakültesi mezunudur. Kamu hukuku alanında yüksek lisans ve doktora yapmıştır. Anayasa Hukuku başta olmak üzere Sağlık Hukuku alanında da çalışmaları bulunmaktadır. Anayasa Hukuku, Anayasa Yargısı ve Sağlık Hukuku alanlarında lisans ve lisansüstü düzeyde dersler vermektedir. Halen Ankara Yıldırım Beyazıt

Üniversitesi Hukuk Fakültesinde doçent öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. Yine çalışma alanına dair kitap, kitap bölümü, makale ve bildirileri bulunmaktadır.

### **Doç. Dr. Oytun MEÇİK**

Eskişehir doğumlu olan Doç. Dr. Oytun Meçik, ilkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Eskişehir’de tamamlamıştır. 2008 yılında, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünden, “Eskişehir’deki Organize Alışveriş Merkezlerinin Kent İstihdamına Katkısı” konulu bitirme çalışması ile şeref öğrencisi olarak mezun olmuştur. Aynı yıl, Uşak Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü İktisat Politikası Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak göreve başlamıştır. 2010 yılında “Sosyal Sermaye ve Beşeri Sermayenin Bireysel Ekonomik Getirisi: Eskişehir İli Örneği” adlı yüksek lisans tezini tamamlayan Meçik, 2014 yılında “Ekonomideki Yapısal Dönüşümlerin İşgücü Piyasaları Üzerine Etkileri” isimli tezi ile Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalında doktrasını tamamlamıştır. 2014 yılında Uşak Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü İktisat Politikası Anabilim Dalında Yardımcı Doçentliğe atanan Meçik, 2015 yılından bu yana Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisat Bölümünde öğretim üyeliği görevini yürütmektedir. 2017 yılında Makro İktisat alanında Doçent olan Meçik’in işgücü piyasası ile sosyal ve ekonomik ağlar alanlarında çok sayıda çalışması bulunmaktadır. Meçik halen sosyal sermaye ile işgücü piyasasında eğitim-iş uyumsuzluğu, endüstriyel dönüşüm ve göçün etkileri üzerine araştırmalar yürütmektedir. Meçik, ulusal ve uluslararası dergi ile yayınevlerinde editörlük ve yayın kurulu üyeliği gibi görevler yerine getirmekte olup, 2018 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Kurumsal İletişim Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü, 2019 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Mahmudiye Atçılık Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü, Mahmudiye Hippoterapi Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü ve Rektör Danışmanlığı görevlerine atanmış ve bu görevleri halen sürdürmektedir. Meçik, Türkiye Ekonomi Kurumu üyesidir.

**Doç. Dr. Savaş S. ATEŞ**

2004 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu Hava Ulaştırma İşletmeciliğinden mezun oldu. 2004-2005 yılları arasında 1 yıl Onur Havayolları'nda dispeç asistanı olarak çalıştı. 2005-2007 yılları arasında Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etti. 2007 yılı sonunda Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu'nda araştırma görevlisi olarak başladı. 2008 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Yüksek Lisans Programından "Havaalanı master planlama yaklaşımları ve farklı uygulamalar üzerine araştırmalar" başlıklı teziyle mezun oldu. 2013 yılında aynı anabilim dalının doktora programından "Havacılık şirketlerinin operasyon süreçlerindeki gecikmelerin azaltılmasına yönelik karar destek sistemi model önerisi ve Atatürk Havalimanı uygulaması" başlıklı teziyle mezun oldu. 2014 yılında Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Havacılık İşletmeciliği Bölümüne Yardımcı Doçent olarak atandı. 2014-2015 yılları arasında Sivil Havacılık Yüksekokulu Erasmus Koordinatörlüğü yaptı. 2015 yılında Anadolu Üniversitesi Havacılık Müzesi Müdür Yardımcısı olarak çalıştı. 2016'dan 2020 yılına kadar Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Dekan Yardımcısı olarak görev yaptı. Bu göreve ek olarak, 2015 yılından 2020 yılına kadar Açık Öğretim Fakültesi Havacılık Yönetimi Programında Akademik Koordinatör Yardımcısı ve SHY147 Temel Eğitim Bakım Organizasyonu Müdürlüğü görevlerini de yerine getirdi.

**Doç. Dr. Tunga BOZDOĞAN**

1974 yılında, Ankara'da doğmuştur. İlköğrenimini Ankara'da, orta ve lise öğrenimini İzmir'de tamamlamıştır. 1992 yılında Anadolu Üniversitesi KİİBF. İşletme Bölümüne girmiştir ve 1996 yılında mezun olmuştur ve aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi, İİBF. İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak göreve başlamıştır. 1999 yılında DPÜ. SBE. Muhasebe-Finansman Programında Yüksek Lisansını, 2007 yılında İşletme Doktorasını tamamlamıştır. 2000-2001 yıllarında dil eğitimi için ABD. Florida'da bulunmuştur. Dumlupınar Üniversitesinde Araştırma Görevlisi ve Öğretim Görevlisi, Uşak Üniversitesinde Yardımcı Doçent kadrolarında görev yapmıştır. Halen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF.

İşletme Bölümü, Muhasebe-Finansman ABD.'nda Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır.

**Dr. Öğr. Üyesi Anıl Savaş KILIÇ**

Dr. Anıl Savaş Kılıç, inovatif ürün/hizmetlerin geliştirilmesi ve bunların geliştirilebileceği ortamların teknik ve insani açıdan oluşturabilmesi için kurumlara, ekiplere ve bireylere destek vermektedir.

İTÜ Endüstri Mühendisliği lisans bölümünden mezunudur. İTÜ Müzik İleri Araştırmalar Merkezi'nde Ses Mühendisliği ve Müzik İşletmeciliği Master programını bitirmiş ve İTÜ İşletme Mühendisliği'nde pazarlama doktorası yapmıştır. Halihazırda İstinye Üniversitesi'nde Endüstri ve Sistem Mühendisliği Bölümü'nde akademisyendir. Akademik çalışmalarını pazarlama, inovasyon ve girişimcilik ve oyunlaştırma üzerinde yoğunlaştırmıştır.

20 yıllık iş tecrübesinin son on yılında Ernst&Young ve Deloitte gibi danışmanlık şirketlerinde, global ekiplerde yöneticilik pozisyonlarında çalışmıştır. Bu şirketlerdeki son yıllarında dijitalleşme alanına yoğunlaşan Savaş, iki başarılı dijital girişimde bulunmuş ve ikisinde de pazarın açık ara lideri olmuştur. Kurumlardaki son iki yılını Koç Holding'in veri bilimi ve IoT şirketi olan KoçDigital'de Partner olarak geçirmiş ve yapay zekâ ile yeni iş fikirleri geliştirme konusunda uzmanlaşmıştır.

Savaş, 2019'da tamamladığı Gestalt Coaching sertifikasyon programından bu yana yaptığı teknik çalışmaların yanına insani boyutu da katmış, özellikle inovasyonun / yaratıcılığın / girişimciliğin önündeki insani engeller konusunda çalışmalar yürütmüştür. Ürün geliştirme süreçlerinde işin sadece teknik değil duygusal boyutunu da eş zamanlı olarak çalışmaktadır. Ek olarak Gestalt psikolojisi yaklaşımının inovasyon çalışmalarına uygulanması üzerinde araştırmalar yapmaktadır.

**Dr. Öğr. Üyesi Cem DURAN**

Cem Duran, 2000 yılında İstanbul Üniversitesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği bölümünü bitirmiştir. Sonrasında aynı dönemde Marmara Üniversitesi'nde Üretim Yönetimi ve Pazarlama ve İstanbul Teknik Üniversitesi'nde İşletme alanında Yüksek Lisans yapmıştır. Cem Duran 2016 Yılında İTÜ İşletme Mühendisliğinde “Müşteri Deneyimi Yönetimi” konusundaki tez çalışmasını bitirerek Doktor unvanı almıştır. Lisans mezuniyetinden sonra Davranış Bilimleri Enstitüsü'nde 2 sene “Pazarlama Uzmanı” olarak çalışmış sonrasında İstanbul Deniz Otobüsleri'nde (İDO) 5 yıl “İş Geliştirme Yöneticisi” olarak çalışmış ve İDO'nun özelleştirme sürecinde aktif rol almıştır. Aynı dönemde Türkiye'nin ilk ve tek Photo Marketing Ajansı, Photoshote'ı kurmuştur. Etohum'da başvuru değerlendirme sürecinde görev almış ve girişimcilere değişik projelerde mentorluk yapmıştır. 2014 yılında YTÜ Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) Müdürü ve YTÜ Teknopark Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışmaya başlamış bu süreçte birçok TTO ve Teknoparkın kuruluş sürecinde danışmanlıklar yapmıştır. 2017 yılı – 2018 yılı sonuna kadar İstinye Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri bölümünde bölüm başkanlığı yapmış ve aynı üniversitenin Teknoloji Transfer Ofisini yönetmiştir. 2018 yılı Temmuz ayı itibariyle Teknopark İstanbul Genel Müdür Yardımcısı olarak atanmıştır. Halen teknoparktaki görevi yanı sıra İstinye Üniversitesinde öğretim üyeliği ve rektör danışmanlığı yapmaktadır.

**Dr. Öğr. Üyesi Emine Mediha SAYIL**

Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Kimya Bölümü'nde 1986 yılında, Yüksek Lisans eğitimini ise İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği programında 1989 yılında tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimi sürecinde Türk Havayolları bünyesinde çalışmaya başlayan Sayıl, 2011 yılına kadar THY'nin teknik ve satınalma birimleri olmak üzere çeşitli kademelerde görev almıştır. Uzun yıllar THY'de hizmet veren Sayıl, ağırlıklı olarak yurtdışı ihale süreçleri, stratejik satın alma, sözleşme yönetimi alanlarında çalışmış ve havacılık sektöründe Qualiflyer Group, Star Alliance gibi birçok uluslararası projede yer almış, 2011 yılında Dış Satınalma Müdürü olarak emekli olmuştur. Sonrasında, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde doktora başlayan Sayıl, 2014 yılında İşletme alanında doktora derecesini



almıştır. İlişkisel Pazarlama Startejileri üzerine tezi bulunan Sayıl'ın araştırmaları hizmet pazarlaması, ilişkisel pazarlama, müşteri değeri ve etik üzerine yoğunlaşmıştır. Dr. Sayıl'ın SSCI indeksli dergilerde yayınlanan makaleleri, uluslararası kitap bölümü ve uluslararası sempozyumlarda sunulan ve yayınlanan bildirimleri bulunmaktadır. Halen, Doğuş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

### **Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ**

Lisans ve yüksek lisans eğitimini Niğde Üniversitesi'nde doktora eğitimini Dokuz Eylül Üniversitesi'nde işletme alanında tamamlamıştır. Halen Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F.'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. İşletme, yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim alanlarında akademik çalışmaları bulunmaktadır.

### **Dr. Öğr. Üyesi Yahya Can DURA**

Yahya Can Dura 1996 senesinde Ankara Gazi Üniversitesi İİBF Maliye Bölümünde lisans eğitimine başlamış olup, 2001 senesinde bu bölümden mezun olmuştur. Yine aynı üniversitede Yüksek Lisans (Master) eğitimini Uluslararası İktisat alanında 2006 yılında tamamlayarak İktisat Bilim Uzmanı, 2015 yılında başladığı Doktora eğitimini 2018 yılında birincilikle tamamlayarak da İktisat Doktoru unvanını elde etmiştir. Yahya Can Dura profesyonel iş yaşamına 2004 senesinde İçişleri Bakanlığı'nda Planlama Uzman Yardımcısı olarak başladı. Sırasıyla Aksaray ve Ankara Valiliklerinde müdür vekilliği ve uzman yardımcısı olarak görev yaptıktan sonra, 2006 yılında İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nda görevlendirilmiş olup, Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Bir Adım: Kalkınma Ajansları ve Türk Planlama Faaliyetleri Açısından Değerlendirilmesi başlıklı uzmanlık tezi ile İçişleri Bakanlığı Planlama Uzmanı kadrosuna atanmıştır. 17 yıl bu meslekte görev yapan Yahya Can Dura, 2020 senesinde İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Finansman bölümüne Doktor Öğretim Üyesi olarak atanmıştır. Yahya Can Dura'nın yayınlanmış iki ulusal kitabı, iki uluslararası kitap bölümü, hakemli dergilerde yayınlanmış 20'nin üzerinde makalesi ile ulusal-uluslararası alanda sunmuş olduğu

birçok akademik tebliğ-bildiri bulunmaktadır. CGAP/Uluslararası Kamu Denetçisi ve Gümrük Müşavir Yardımcısı belgeleri de bulunan Yahya Can Dura, 17 yıllık bürokrasi tecrübesinde İçişleri Bakanlığı'nın tüm stratejik planlarında proje sorumlusu ve koordinatörü olarak yer almıştır. Kurumsal performans yönetimi, performans esaslı bütçeleme, kent yönetimi ve planlaması, kamu idareleri ve yerel yönetimler için alternatif finansman kaynakları sağlanması, AB proje hazırlama süreçleri, kalkınma ajansları, yerel ve bölgesel kalkınma süreçleri ile yerel yatırım planlama aksiyonlarında aktif görevler alan Yahya Can Dura, bugüne kadar söz konusu alanlarda 500 saatin üzerinde ulusal eğitim programı düzenlemiş ve konferansçı-eğitmen olarak bu programlara iştirak etmiştir.

#### **PhDc. Gül BİLEN**

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölüm mezunudur. 2015-2016 yılları arasında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde (TODAİE) Kamu Yönetimi alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında halen doktora öğrencisidir. 2010-2011 yılları arasında Siirt İl Özel İdaresinde çalışmıştır. 2012 yılından itibaren de Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğünde görev yapmaktadır.

#### **PhDc. İlhan ALYAY**

Makine Mühendisliğinde lisans, işletme ana bilim dalında yüksek lisans yapmıştır. İşletme ana bilim dalı yönetim ve organizasyon doktora programında öğrenci olarak devam etmektedir. 2014 yılında buyana uluslararası otomotive yan sanayi faaliyet alanında lider olan özel sektörde yönetici olarak çalışmaktadır. Türkiye'de sıcak şekillendirme kalıpcılığı yapan tek merkezde yönetici pozisyonunda görevine devam etmektedir. Uluslararası kongrelerde bildiriye bulunmuş ve bilimsel makale yayınları yapmıştır. Akademik çalışmalarına kitap bölümü yazarak doktora sürecinde devam etmektedir. İyi seviyede İngilizce bilmektedir. Evli ve iki çocuğu vardır. Uluslararası CEO Kongresi'nin koordinatörüdür. MMO Ar-Ge ve İnovasyon komite üyesi ve CEO TEKMER mentörüdür.

**PhDc. Kerim KARADAL**

Aksaray doğumlu olup Necdet Erdem ve Efe Kerem isimli iki oğlu vardır. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü İngilizce makine mühendisliğinde lisans, Bahçeşehir Üniversitesi'nde işletme ana bilim dalında yüksek lisans yapmıştır. İşletme ana bilim dalı yönetim ve organizasyon doktora programında öğrenci olarak devam etmektedir. 2013 yılından beri otomotiv yan sanayi alanında lider konumda faaliyet gösteren uluslararası bir kurumda yönetici olarak çalışmaktadır. Otomotiv sektöründe kalite yönetimi ve süreçleri konusunda uzmanlaşmıştır. Bu alanda dünya çapında gerekli tüm eğitimlere sahiptir ve detay haberler gazetesinde otomotiv makaleleri yazmaktadır. Uluslararası kongrelerde bildirilerde bulunmuş ve bilimsel makale yayınları yapmıştır. Uluslararası CEO Kongresi'nin koordinatörüdür. MMO kalite komisyonu, Ar-Ge ve İnovasyon komite üyesi ve CEO TEKMER mentörüdür. Yalın altı sigma kara kuşak sahibidir. İyi seviyede İngilizce bilmektedir. Akademik çalışmaları ve başarılı uygulama pratikleri ile yönetim ve organizasyon alanında öğrenmeye devam etmektedir.

**PhDc. Neslihan DUMAN**

Erciyes Üniversitesi İİBF İşletme bölümünden 2007 yılında mezun olmuştur. 2008-2012 yılları arası Vakıfbank Kayseri şubesinde görev yapmıştır. Erciyes Üniversitesi İşletme anabilim dalı Yönetim ve Organizasyon bilim dalında 2015 yılında yüksek lisansını tamamlamıştır. 2016 yılında Aksaray Üniversitesi İşletme anabilim dalında doktora eğitimine başlamıştır. 2012 yılından bu yana Erciyes Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığında bilgisayar işletmeni olarak görev yapmaktadır. Yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış alanlarında ulusal ve uluslar arası bilimsel çalışmaları mevcuttur. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongrelerinde düzenleme kurulunda yer almıştır. İngilizce bilen Duman, evli ve iki çocuk annesidir.

**Alihan YILMAZ**

1995 yılında, Eskişehir'de doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini 2013 yılında, Eskişehir'de, Lisans eğitimini 2018 yılında Hacettepe Üniversitesi İşletme(İngilizce) Bölümünde tamamlamıştır. 2019 yılında başladığı Yüksek Lisans eğitimini Osmangazi Üniversitesi

Muhasebe ve Finansman İşletme Anabilim dalında devam etmektedir. Lisans eğitimi sürecinde, Tamkoçlar Çelik Mühendislik Limited Şirketi'nde İnsan Kaynakları departmanında Zirve SQL ile çalışan giriş çıkış işlemleri, özlük dosyasının oluşturulması ve memnuniyet anketi uygulaması çalışmalarını ve Güvenal Gaz - GGG Petrolleri Akaryakıt Ürünleri ve Anonim Şirketi'nde Muhasebe departmanında harcama ve satışları "ORKA SQL" sisteme kayıt ve Siberpet ve Petronet programları çalışmalarını yaptı. Yüksek Lisans eğitimi sürecinde, Bursa SMMM Odasına kayıtlı olarak SMMM stajyerliği yapmaktadır.

#### **MHD. Noor HAYEK**

2014'te Halep Üniversitesi Makine Mühendisliği Havacılık ve Uzay Bölümünden mezun oldu. 2014-2016 yılları arasında Halep Üniversiteinde araştırma görevlisi olarak çalıştı ve havacılık ve uzay bilimleri yüksek lisansı yaptı. Üstelik, 2016-2020 yılları arasında Eskişehir Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Havacılık Yönetimi Yüksek Lisansına devam etmektedir. 2014'ten beri "Flying for All" Arapça derneğinde bir yazardır. Havacılık Hizmetleri veren uluslararası bir şirkette Uçuş Planlama ve İzleme konusunda çalışmaktadır.

#### **Esat ÖZZAİM**

1992 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İktisat Bölümünden mezun oldu. 1982-1994 yılları arasında aile şirketinin 3. nesil temsilcisi olarak çalıştı. 1994-2003 yılları arasında Profesyonel Teknisyenlerin kullanımına yönelik Endüstriyel Kesici Takımlar, El Aletleri konusunda Dış Ticaret, Satış & Pazarlama Ticari faaliyetleri yürüten şirketin kurucu yöneticisi olarak çalıştı. 2004 yılından günümüze Sivil ve Askeri Hava Araçları, Silah Sistemleri, Savunma Sanayii'nde Üretim ve Bakım Organizasyonlarına Global Pazardan sağlanan ürünler ile Profesyonel Havacılık Teknik Tedarik şirketinin yöneticiliğini sürdürmektedir. Sosyal sorumluluk anlayışına bağlı olarak; 2013 yılından bu yana eğitim kurumlarında öğrencilere ve Havacılık & Savunma sanayi şirketlerinde profesyonel teknisyenlere Emniyet Kültürü oluşturmaya yönelik eğitim programları sağlamaktadır.

**Nour El Hoda TARABAH**

İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yüksek lisans öğrencisidir. COVID-19, Bilgi Yönetimi, Kurumsal Yönetişim, Dijitalleşme ve Girişimcilik konularında çalışmalar yapmaktadır. Bilgi Teknolojileri, Pazar Araştırmaları ve Gönüllülük alanlarında çalışmıştır. Gönüllülük kapsamında görev aldığı birçok “Gençlik Güçlendirme Programı ve Sosyal Sorumluluk” projelerine katılmış ve koordine etmiştir.

**Şerife Tuğçe DOĞAN**

1992 yılında İstanbul'da doğdu. Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi, İktisat Bölümü'nde 2014 yılında tamamladı. 2019 yılında Marmara Üniversitesi Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyonu yüksek lisans programından mezun oldu. 2010 yılından bu yana aktif olarak dernek ve vakıflarda gönüllü ve profesyonel olarak yer almaktadır. Ulusal ve uluslararası proje yazma, yürütme deneyimi bulunup bu alanlarda STK'lara mentörlük yapmaktadır. Ayrıca farklı faaliyet alanlarında birçok girişime sahip olurken şuan reklam sektöründe yer alan kendi işletmesinde çalışmaktadır.



## **Uluslararası EMI Girişimcilik Sosyal Bilimler Kongresi**

Girişimcilik ve sosyal bilimler alanında *akademisyenlerin, girişimcilerin, kamu-özel-STK yöneticilerinin, sanatçıların ve lisansüstü öğrencilerinin bilgi paylaşımında bulunduğu*, her kesimin katılım ve katkılarına açık olan **akademik, sosyal ve kültürel niteliği geliştirmeyi amaçlayan** bir platform olma özelliği taşımaktadır. Kongrenin temel amacı, girişimcilik, inovasyon ve bilimsel araştırma kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktır. Bu çerçevede, beşerî, sosyal ve kültürel sermayenin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Kongre kapsamında **açılış programı, girişimcilik paneli, araştırma yöntemleri çalıştayı, karma sergi, müzik dinletisi, gala yemeği ve gezi** düzenlenmektedir. Sunulan her bildirinin yazarlarına “**Katılım Belgesi**” ve Oturum Başkanları tarafından önerilen bazı bildirilere “**En İyi Bildiri Ödülü**” verilmektedir. Kongrenin dünyanın çeşitli ülkelerinden düzenleme, danışma, bilim ve hakem kurulu bulunmaktadır. Kongrenin dili **İngilizce & Türkçe**’dir. Kongrede sunulan bildiriler ISBN numaralı özet ve tam metin “**Bildiri Kitabı**”nda yayımlanmaktadır.

**Kongrenin ilki; 27-29 Nisan 2018 tarihlerinde Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi’nde Lefkoşa’da (KKTC) düzenlenmiştir.** Türkiye ve KKTC başta olmak üzere **10 ülke ve 68 farklı kurum & üniversiteden 370 akademisyenin katılımı ile 22 oturumda 264 akademik bildiri** sunulmuştur. Kongre kapsamında “**Girişimcilik ve Etik Paneli**” düzenlenmiş, Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Mustafa TÜMER**’in moderatörlüğünde Çağ Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Ünal AY** ile Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Sedat MURAT** tarafından sunumlar yapılmıştır. “**Araştırma Yöntemleri Çalıştayı**”nda **Prof. Dr. Osman KARATEPE & Prof. Dr. Şevki ÖZGENER** tarafından birer sunum yapılmıştır. Doç. Dr. Neslihan KIYAR & Dr. Öğr. Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL’ın küratörlüğünde 27 eser sergilenmiştir. Dr. Öğr. Üyesi Ali Kerim ÖNER tarafından “**UD**

**Resitali”** dinletisi gerçekleştirilmiş ve kongre sonunda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde **Girne Gezisi** düzenlenmiştir.

**Kongrenin ikincisi; 9-11 Kasım 2018** tarihlerinde Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi ev sahipliğinde **Kapadokya**’da (Türkiye/Nevşehir) düzenlenmiştir. Türkiye başta olmak üzere **13 ülke ve 101 farklı kurum & üniversiteden 365 akademisyenin katılımı ile 33 oturumda 238 akademik bildiri** sunulmuştur. Kongrede **Prof. Dr. Himmet KARADAL**’ın moderatörlüğünde KKTC’den **Prof. Dr. Cem TANOVA**, **Doç. Dr. Elira TURDUBAEVA**, Dr. Dababrata CHOWDHUY ve **Dr. Dumitru GOLDBACH** tarafından girişimcilik eğitimi üzerine sunumlar yapılmıştır. **“Sosyal ve Küresel Girişimcilik Paneli”** düzenlenmiş, Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Mustafa TÜMER**’in moderatörlüğünde Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Mehmet BARCA** tarafından **“Social and Global Entrepreneurship”** başlıklı bir sunum yapılmış, İstanbul Ticaret Odası eski Başkanı **Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ** tarafından **“Competitive Advantage with Social Entrepreneurship”** başlıklı bir sunum yapılmış, University of Suffolk öğretim üyesi **Dr. Dababrata CHOWDHUY** tarafından da **“Development of Global Entrepreneurship and Globalization”** başlıklı bir sunum yapılmıştır. **“Yenilikçi Araştırma Yöntemleri Çalıştayı”** yapılmıştır. Dr. Öğr. Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL’ın küratörlüğünde **40 eser** sergilenmiştir. Dr. Öğr. Üyesi Ali Kerim ÖNER ve Dr. Ayçin ÖNER tarafından **“Klasik Türk Müziği”** dinletisi gerçekleştirilmiş ve kongre sonunda **Kapadokya Gezisi** düzenlenmiştir.

**Kongrenin üçüncüsü; 28-30 Haziran 2019** tarihlerinde Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi ev sahipliğinde **Lefkoşa**’da (KKTC) düzenlenmiştir. Türkiye ve KKTC başta olmak üzere **9 farklı ülkeden 88 farklı kurum & üniversiteden 220 akademisyenin katılımı ile 30 oturumda 158 akademik bildiri** sunulmuştur. Kongre kapsamında **“Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Paneli”** düzenlenmiştir. Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü



**Prof. Dr. Mustafa TÜMER**'in moderatörlüğünde düzenlenen panele KKTC'den **Prof. Dr. Cem TANOVA**, **Dr.Dababrata CHOWDHUY**, **Dr. Erdoğan EKİZ**, **Doç. Dr. Aril CANSEL**, Romanya'dan **Dr. Dumitru GOLDBACH** konuşmacı olarak katılmıştır. Prof. Dr. Asım SALDAMLI moderatörlüğünde “**Yenilikçi Araştırma Yöntemleri Çalıştayı**”nda **Prof. Dr. Mustafa SAĞSAN**, **Prof. Dr. Okan Veli ŞAFAKLI**, **Dr. Dababrata CHUWDHURY** ve **Dr. Mohammed ABUBAKAR** tarafından birer sunum yapılmıştır. Dr. Öğr. Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL'ın **Kişisel Resim Sergisi** ile Öğr. Gör. Fatma KÜÇÜK'ün **Kişisel Fotoğraf Sergisi**'nde **35 eser** sergilenmiştir. “**Türk Halk Müziği**” dinletisi gerçekleştirilmiş, kongre sonunda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde **Gazimağusa Gezisi** düzenlenmiştir.

**Kongrenin Dördüncüsü Nişantaşı Üniversitesi'nde 29-30 Kasım 2019** tarihlerinde İstanbul'da düzenlenen kongre; **İstanbul Ticaret Odası**, **Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi**, **İstanbul Ticaret Üniversitesi**, **Dhaka University**, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi**, **University of Suffolk**, **American University of Central Asia** ve **Yessenov University** işbirliğiyle gerçekleşmiştir. Kongreye Türkiye ve KKTC başta olmak üzere Kanada, Katar, Birleşik Krallık, Azerbaycan, Kırgızistan, Kazakistan, Romanya, Bangladeş, Birleşik Arap Emirlikleri ve diğer ülkelerden **üniversiteden yaklaşık 200 akademisyenin katılımı ile 40 oturumda 230 akademik bildiri** sunulmuştur. ISBN numaralı özet ve tam metin **Bildiri Kitabı** yayınlanmıştır. Kongre kapsamında “**Girişimcilik Paneli**” düzenlenmiştir. “**Araştırma Yöntemleri Çalıştayı**” yapılmış, Dr. Öğr. Üyesi Menekşe ŞAHİN KARADAL ile Öğr. Gör. Fatma KÜÇÜK'ün moderatörlüğündeki **Karma Sergide 70 eser** sergilenmiştir. İstanbul **Cemile Sultan Korusu**'ndaki **Gala yemeğindeki** değerlendirmelerle kongre tamamlanmıştır.

**Beşincisi Uluslararası Vizyon Üniversitesi'nde, 29-30 Haziran 2020** tarihlerinde **Gostivar / Kuzey Makedonya**'da

düzenlenmesi planlanan kongre, pandemi nedeniyle online olarak gerçekleştirilmiştir. **Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi**, Nişantaşı Üniversitesi, **Dhaka University**, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, **University of Suffolk**, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi ve **Yessenov University** işbirliğiyle düzenlenen kongreye 27 farklı ülkeden katılım gerçekleşmiştir. 310 akademisyen yazarın hazırladığı ve katıldığı 139 bildiri sunulmuştur. ISBN numaralı özet ve tam metin **Bildiri Kitabı** yayınlanmıştır. Kongrede sunulan bazı çalışmalar, ulusal-uluslararası kitapta **kitap bölümü** olarak; Bazı çalışmalar da kongre sitesinde belirtilen ulusal-uluslararası hakemli dergilerde ve **International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries (EMI)** dergisi özel sayısında **makale** olarak yayımlanmaktadır.

**Prof. Dr. Himmet KARADAL**  
**Kongre Başkanı**  
[www.emisc.org](http://www.emisc.org)



**AKADEMİ TİTİZ YAYINLARI**

Balabanağa Mah. Büyük Reşitpaşa Cd.  
Doğruman İş Merkezi No:6 Fatih/İST.  
Tel: 0212 520 72 69  
www.atiyayinlari.com.tr  
atiyayinlari@gmail.com

**İLGİLİ MAKAMA**

Tarih : 15 HAZİRAN 2020 İstanbul  
Konu : Uluslararası Yayınevi Statüsü Hakkında

Akademi Titez Yayınları 2011 yılında yayın hayatına başlamıştır. Kısa sürede yayınladığı 145 farklı eserlerle **uluslararası yayıncı** statüsünde yer almaktadır. Yayın listesi ekte sunulmuştur.

Akademi Titez Yayınları arasında yayınlanan kitapların yer aldığı uluslararası üniversite kütüphanelerinden bazıları şunlardır.

- Columbia University
- Duke University
- Harvard University
- Princeton University
- Stanford University
- University of Colifornia at Los Angeles
- University of Chicago
- University of Michigan at Ann Arbor
- University of Pennsylvania
- Yale University

HÜNKAR ORGANİZASYON  
EĞİTİM, YAYIN ve TURİZM DİŞ. TIC. LTD. ŞTİ.  
Balabanağa Mah. Büyük Reşitpaşa Cd.  
Doğruman İş Merkezi No:6 Fatih-İSTANBUL  
Tic.Sic.No: 2785 Hacıosman V. D.: 464 013 4197