

Sosyal Bilimler Üzerine Araştırmalar-VI

Research on Social Sciences-VI

Editörler:

Prof. Dr. İbrahim Arslan, Doç. Dr. Yusuf Bozgeyik



ÖZGÜR
YAYINLARI

Sosyal Bilimler Üzerine Araştırmalar- VI

Editör

Prof. Dr. İbrahim Arslan

Doç. Dr. Yusuf Bozgeyik



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Sosyal Bilimler Üzerine Araştırmalar- VI

Research on Social Sciences- VI

Editör: Prof. Dr. İbrahim Arslan • Doç. Dr. Yusuf Bozgeyik

Language: Turkish-English

Publication Date: 2023

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-975-447-671-2

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub169>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Arslan, İ., Bozgeyik, Y. (ed) (2023). *Sosyal Bilimler Üzerine Araştırmalar- VI*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub169>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

Teknolojik gelişmeler ve küresel anlamda gerçekleşen değişimler insan doğasını değiştirmektedir. Bu değişim insan hayatının tüm aşamalarına doğrudan etki etmektedir. Bu noktada insana ve insan yaşantısına yönelik olarak araştırmalar gerçekleştirmek kaçınılmaz bir hal almaktadır. Sosyal Bilimler alanında gerçekleştirilen tüm çalışmalar insanı, insan yaşantısını ve insan doğasını anlamayı amaçlamaktadır. İnsanı anlamak adına ortaya koyulan bu eserde farklı disiplinlerden farklı çalışmalar ele alınmış ve bir nebze de olsa bu amaca ulaşmak için bir basamak inşa edilmeye çalışılmıştır.

Preface

Technological developments and globalization has changed human nature. This change directly affects all stages of human life. At this point, it becomes inevitable to carry out research on people and human life. All studies carried out in the field of Social Sciences aim to understand human, human life and human nature. In this work, which was put forward in order to understand the human, different studies from different disciplines were discussed and a step was tried to be built in order to reach this goal, albeit to some extent.

İçindekiler

Ön Söz	iii
Preface	v

Bölüm 1

Karar Verme Kuramı ve Excell Uygulamaları	1
<i>Hakan Murat Arslan</i>	

Bölüm 2

Örgütlerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları	21
<i>Ufuk Barmanpek</i>	

Bölüm 3

Yönetim Anlayışı ile Dürttmenin İncelenmesi	37
<i>Yunus Emre Genç</i>	

Bölüm 4

Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü	49
<i>Muhammed Kürşad Dursun</i>	

Bölüm 5

Stratejik Yönetim Muhasebesinde Güncel Gelişmeler	63
<i>Ahmet Coşkun</i>	
<i>Mesut Atasever</i>	

Bölüm 6

Kooperatifçilik ve Markalaşma <i>Murat İsmet Haseki</i>	79
--	----

Bölüm 7

Belediyelerin Ekonomik Etkinlikleri ve Hizmet Algısına Etkisi <i>Nihat Kurt</i>	95
--	----

Bölüm 8

Türkiye’de Medyanın Oligopolleşmesi: Demirören Holding Örneği <i>Murat Erdoğan</i>	119
---	-----

Bölüm 9

Sayısallaştırılmış SWOT Analizi: Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi Uygulaması <i>Nadire Yapar Üstünel</i> <i>V. Alpagut Yavuz</i>	135
--	-----

Bölüm 10

Liderlerin Kaynak Tükenmişliği <i>Yâsemîn Gülbahar</i>	171
---	-----

Karar Verme Kuramı ve Excell Uygulamaları

Hakan Murat Arslan¹

Özet

Hayatın her evresinde, çeşitli eylem ve olaylarla ilgili çok sayıda alternatif arasından seçim yapmayı gerektiren durumlarla karşılaşılır. Bu durumlar insanları çözüm bulmaya yöneltir ve seçim yapmaya zorlar. Karar verme süreci, belirli ölçütler çerçevesinde hedefe ulaştıran alternatiflerden bir veya birkaçının seçilmesiyle sonuçlanır. Bu seçim işlemi, karar verme eylemini tanımlar. Karar verme, insan yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır ve insanlar zaman zaman istemeden de olsa karar verirler. Ancak, bazı kararlar çok daha karmaşık, belirsiz ve yüksek riskli olabilir. Bu nedenle, yönetim bilimlerinde karar verme yaklaşımları geliştirilmiştir ve yönetim süreçlerinde vazgeçilmez bir rol oynamaktadır. Bu araştırma, “karar verme” kavramının yaşamın her alanında derin bir etkisi olduğunu gösterme amacı ile yapılmıştır. Ayrıca karar verme süreçlerini ifade eden Excel uygulamalarına yer verilmiştir.

1. GİRİŞ

Yönetimsel faaliyetler, insanlık tarihiyle birlikte başlamış ve belirli amaçlar doğrultusunda belirli işleri gerçekleştirme çabalarının olduğu tüm alanlarda varlığını sürdürmüştür. Bu faaliyetler, toplumların yönetimi ve savunma örgütleri gibi alanlarda başlamış, daha sonra ekonomi alanında da gelişme göstermiştir. Yönetim kavramı, 1950’lerin sonuna kadar genellikle basit günlük işlerin yürütülmesi olarak kabul edilmiştir. Ancak endüstri devrimi sonrası ortaya çıkan değişim ve gelişimlerle birlikte, yönetim alanında yapılan çalışmalar artmış ve yönetim, farklı alanlarla etkileşim halinde olan bir bilim haline gelmiştir. Yönetim, ekonomi, siyaset, hukuk, sosyoloji, psikoloji, tarih ve matematik gibi birçok alana bağlı bir bilim olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla, yönetim en eski bilimlerden biridir.

1 Doç. Dr., Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, muratarслан@duzce.edu.tr,
Orcid: 0000-0002-3515-5358

20. yüzyılın çeyreğinde “bilimsel yönetim yaklaşımı” ve ikinci çeyreğinde ise “insan ilişkileri yaklaşımı” öne çıkmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımı, örgütü bir makine gibi ele alırken, örgütteki insanları da makinenin parçaları olarak görür. 1930'lara kadar egemen olan bu yaklaşımdan farklı olarak, insan ilişkileri yaklaşımı insanları sosyal varlıklar olarak ele almıştır ve örgüt içindeki iletişim ve ilişkilerin verimliliğini doğrudan etkilediğini savunmuştur. Bu iki yaklaşımın bir araya gelmesiyle yönetim bilimi daha da zenginleşmiş ve yeni kuramlar ortaya çıkmıştır. Karar (Verme) Kuramı, Sistem Kuramı ve Durumsallık Kuramı gibi kuramlar bu dönemde geliştirilmiştir. Karar (Verme) Kuramı, yöneticilerin karar verme sürecindeki davranışlarını ve faktörleri incelerken, Sistem Kuramı örgütü bir sistem olarak ele alır ve örgütün parçalarının birbiriyle etkileşimini analiz eder. Durumsallık Kuramı ise, yöneticilerin karar verirken çevrelerindeki koşulları dikkate aldığını ve kararların alındığı ortamın etkisini vurgular (Güngör ve Özcan, 2022).

Karar Kuramı, Klasik Rasyonel ve Sınırlı Rasyonel Karar Kuramı olmak üzere iki farklı yaklaşıma ayrılmaktadır. Klasik Rasyonel Karar Kuramı, karar vericinin bütün alternatifleri ve sonuçlarını bilerek hareket ettiğini ve en optimal kararları verdiğini varsayar. Bu yaklaşıma göre, karar verici, kendi çıkarlarını ön plana alarak rasyonel seçimler yapar. Ancak bu idealize edilmiş koşulların gerçek hayatta karşılanmadığı eleştirilerine maruz kalmıştır. Herbert Alexander Simon ise, Sınırlı Rasyonel Karar Kuramı ile bu eleştirilere cevap vermiştir (Tıkroğlu, 2019).

Simon (1965), “decision-making” ve “management” eylemlerinin birbirleriyle eşanlı olduğunu ifade etmektedir. Simon'a göre, bilinçli bir şekilde belirli bir hedefe ulaşmak için bir yol seçmek olarak tanımlanan karar verme, örgütlemenin temel sürecidir; karar ise yönetimin amacı olarak ele alınmaktadır. Simon'un yaklaşımı, karar vermenin dayanağı olan doyum olgusuna dayanır. Karar vericiler, örgütsel, çevresel veya içsel sınırlılıklar nedeniyle rasyonel olamazlar. Klasik Rasyonel Karar Kuramındaki rasyonel karar vericinin yerine, tüm koşulları ve sınırlılıkları kabul eden bir yönetim karar vericisi gelmektedir.

Örgüt içinde, insanların davranışları birtakım kısıtlamalar ve sınırlamalarla belirlenirken, karar vericiler amaç odaklı veya tatmin arayışlı davranışlar sergilerler. Belirli bir hedefe doğru yönelen karar vericiler, bu hedefi gerçekleştirmek için belirli yollar takip ederler ve birden fazla seçenek arasında en uygun veya en fazla tatmin sağlayıcı tercih ederler. Karar vericiler, tatmin edici kararlar alarak en memnuniyet verici sonuçları elde etmek için çalışırlar (Tozlu, 2016).

Çalışma özgün değeri açısından değerlendirildiğinde, yerli ve yabancı literatürde excel uygulamaları ile karar kuramının ifade edildiği değerlendirmelerin olmadığı veya çok kısıtlı uygulamalardan oluştuğu gözlenmiştir. Bu açıdan çalışma ileride yapılacak benzer araştırmalara rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Çalışmada sırası ile gelen bölümlerde literatür taraması, yöntem, bulgular ve sonuçların değerlendirmesini içeren kısımlar yer almaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Karar Terimi ve Tanımı

Karar verme, bir veya daha fazla seçenek arasından birinin seçilmesidir. Eğer yalnızca bir seçenek varsa, karar vermek söz konusu değildir ve o seçenek uygulanır. Karar teorisi, matematiksel bir yaklaşım olmanın yanı sıra belirli teknikleri de içeren bir disiplindir. Belirli bilgi ve teknikleri kullanarak, belirsizlikler altında gelecekle ilgili en iyi kararları verme konusunda sorunlarla uğraşır. Bu nedenle, riskli ve belirsiz durumlarda yöneticilere yol gösterir. Yol göstericilik, sorunun yapısını ortaya çıkarma, belirsizlik ve olası sonuçları değerlendirme ve en uygun stratejiyi belirleme işlemlerini içerir. Böylece, seçenekler arasından “en iyisi” seçilir. (Esin,1988: 314).

Yönetimsel karar verme, son yıllarda kantitatif tekniklerin etkili bir şekilde kullanılmasına dayalı işlemlerin yaygın kullanımı ile önemli bir değişim geçirmiştir. Günümüz toplumu, farklı ve karmaşık yapıdaki kuruluşlardan oluşmaktadır. Karmaşık kuruluşlar, karmaşık karar problemleri yaratırlar. İşletmelerin karşılaştığı karmaşık karar problemlerinin çözümü, yöneticilerin sorumluluğundadır. Ancak, kararlara etki eden koşulları ele almak ve tüm uygun karar seçeneklerinden beklenen sonuçları belirlemek kolay değildir. Bu nedenle, iyi bir karara ulaşmak için problemin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi ve araştırılması için bilimsel yöntemler kullanılmalıdır. (Öztürk, 1987: 1).

Karar verme, herhangi bir durumda bir veya daha fazla alternatif arasından en uygun olanın seçilmesi sürecidir. Bu süreç, eldeki bilgilerin analiz edilmesi, seçeneklerin değerlendirilmesi ve sonuçları öngörmek için öngörülerin kullanılması yoluyla gerçekleştirilir. Karar verme, mevcut sorunlara çözümler üretmek için sistemli bir yaklaşım gerektirir ve bu nedenle, en uygun sonucu elde etmek için doğru araçlar ve teknikler kullanılmalıdır.

Kuruüzüm (2000), karar verme kavramını, “sorunlar sistemini çözüme kavuşturmada, edinilen bilgilerin uygun karar modellerinde kullanılmasıyla

üretilen alternatif davranış biçimlerinden birinin seçilmesi ve uygulanması” şeklinde ifade etmektedir.

Başka bir deyişle, Koçoğlu (2010) karar verme sürecini, bir sorunu çözmek veya bir hedefe ulaşmak için gerekli bilgilerin toplanması, bu bilgilerin analiz edilmesi ve doğru bir şekilde yorumlanması sonucu ortaya çıkan seçenekler arasından en uygun olanının seçilerek uygulamaya konulması olarak tanımlamaktadır.

2.2. Karar verme Süreci ve özellikleri

Karar verme süreci birden fazla adımdan oluşur. Simon (1960) tarafından dört farklı aşama tanımlanmıştır: anlama, tasarlama, seçim ve uygulama. Anlama, bir işletmede meydana gelen problemleri tespit etmek, anlamak ve tanımlamaktan ibarettir. Örneğin; neden problem var? Nerede? İşletmeye nasıl etki eder? Tasarlama, probleme çeşitli çözümler tanımlama ve açıklamayı içerir. Seçim, alternatif çözümler arasından bir tanesini seçmektir. Uygulama, seçilen çözümün probleme uygulanması ve sonuçlarının gözlenmesidir. Eğer seçilen çözüm işe yaramazsa, geri dönülerek önceki aşamalar tekrarlanabilir. Örneğin; bir satış düşüşü ile karşılaşıldığında, satış yönetimi ekibi, satışları arttırmak için daha yüksek komisyon vermeye karar verebilir. Eğer bu çözüm işe yaramazsa, yöneticinin verimsiz ürün tasarımı, yetersiz müşteri desteği veya farklı çözümler gerektiren diğer nedenleri araştırması gerekebilir (yunusserhat.com).



Kaynak: (Erpul, 2023)

Karar verme süreci hayatın her alanında sık sık karşılaşılan bir durumdur ve günümüz koşullarında daha da zorlaşmaktadır. Karar verici, sadece tecrübe ve sezgilerine güvenerek hareket etmek yerine, karar analizleri gibi sistematik ve analitik bir yaklaşım kullanarak problemin çözümünde daha doğru kararlar verebilir. Karar analizi, karmaşık karar problemlerinde tüm verilerin toplanması, problemin ne olduğunun ve hangi faktörlerden etkilendiğinin belirlenmesi, tüm alternatiflerin ortaya konması ve en iyi çözümün mantık çerçevesinde bulunması için nitel ve nicel yaklaşımların kullanılmasıdır. Karar analizi, herhangi bir karar sürecinde kullanılabilir. Örneğin, bir işletme yöneticisi, yeni bir ürünün piyasaya sürülüp sürülmeyeceği konusunda bir karar vermek zorunda kalabilir. Bu karar, ürünün maliyeti, potansiyel müşteri talebi, rekabetin durumu ve diğer faktörler gibi birçok etkene bağlı olacaktır. Bu durumda, karar analizi, tüm bu faktörleri dikkate alarak en iyi kararın verilmesine yardımcı olabilir (Lezki vd., 2016).

2.3. Karar Verme Sürecinin Bileşenleri

Karar verme sürecinin bileşenleri, karar vericinin kontrolünde olmayan ve doğanın sunduğu gelecekte gerçekleşebilecek bir olası olay, farklı kararların / seçeneklerin değişik olaylar için getirilerini gösteren ödemeler matrisi / karar tablosudur. (İlker Topçu)

Karar verme işlemi her zaman kendine özgü kavramlar, nitelikler ve bileşenler içerir. Ancak, genel olarak bakıldığında, karar verme işleminin temel bileşenleri şunlardır: karar verici kişi, hedefler ve ölçütler, alternatifler, karar matrisi, çevresel etmenler, olasılıklar, sonuçlar ve nihai karar (Güngör ve Özcan, 2022)

Karar verici: Karar verme sürecinde, belirlenen alternatifler arasından bir seçim yapılması gerekmektedir. Bu seçim işlemi, karar verici tarafından gerçekleştirilir ve seçilen alternatifin sonuçlarından bizzat sorumlu olan kişidir ya da kişilerdir. Karar verici, karşılaştığı problemle ilgili bilgi ve deneyimlerini kullanarak, alternatiflerin avantaj ve dezavantajlarını değerlendirir ve en uygun alternatifi seçer. Bu süreçte karar verici, olası risklerin ve sonuçların farkında olmalıdır.

Hedef: Karar vermek için belirli bir hedefin varlığı şarttır. Karar verme sürecinde ilk adım, karşılaşılan sorunun tanımlanması veya hedefin belirlenmesidir. Karar verme sürecinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için net bir hedefin belirlenmesi önemlidir. Hedefin belirlenmesine göre, karar verme problemi şekillendirilir ve hedefe ulaşmada yardımcı olacak ölçütler ve alternatifler belirlenir. Bu nedenle, hedef karar verme probleminin şekillendirilmesinde en önemli bileşenlerden biridir.

Ölçütler: Hedef belirlendikten sonra, karar verme sürecinde kullanılacak ölçütlerin tespit edilmesi ve ölçüt setinin oluşturulması önemlidir. Karar verici, bu ölçütler aracılığıyla alternatifleri objektif bir şekilde değerlendirebilir ve hedefe en uygun olanı seçebilir. Ölçütlerin doğru ve etkili bir şekilde belirlenmesi, karar verme sürecinde verimliliği artırabilir ve kararın doğru bir şekilde alınmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle, karar vericinin özenle hareket ederek, en uygun ölçütleri belirlemesi önemlidir.

Alternatifler: Karar verme sürecinde, en az iki seçenek veya yöntem arasından tercih yapılması gerekmektedir. Bu seçenekler, karar verici tarafından belirlenmekte ve problemi çözüme amacına hizmet edecek nitelikte ve sayıda olması önemlidir. Karar verme sürecine dahil edilmeyen alternatifler, süreç sonunda beklenmeyen sonuçlara neden olabilir ve maliyetler artabilir. Bu nedenle, karar verme sürecinde tüm alternatiflerin dikkate alınması ve değerlendirilmesi önemlidir.

Karar matrisi: Karar matrisi, bir karar verme probleminde yer alan ölçütlerin ve alternatiflerin kesişim noktalarında oluşan hücrelerden oluşan bir gösterim şeklidir. Bu matris, karar verme sürecinde kullanılan bilgilerin görsel bir şekilde sunulmasını sağlayarak karar verme sürecine katkıda bulunur. Matris, alternatiflerin her biri için önceden belirlenmiş ölçütlerin doğruluğunu ve karşılaştırmalı olarak karar vericinin değerlendirilmesini mümkün kılar.

Çevresel etmenler: Karar verme sürecinde dikkate alınması gereken ancak karar verici tarafından kontrol edilemeyen faktörlerdir. Çevresel etmenler, karar verme probleminin çözümünde karar vericinin elinde olmayan fakat sonuçları üzerinde etkisi olan değişkenlerdir. Bu faktörler, karar verme sürecine dâhil edilmelidir çünkü karar verme probleminin sonucunu etkileyebilirler. Biyolojik, psikolojik, sosyolojik, ekonomik ve örgütsel faktörler gibi farklı kategoriler altında toplanabilirler.

Olasılıklar: Karar verme sürecinde belirsizlik, gelecek ile ilgili kararların alınması gerektiğinde ortaya çıkan bir durumdur. Gelecek belirsiz olduğu için, karar vericiler çevresel etmenlerden kaynaklanabilecek riskleri ve belirsizlikleri dikkate alarak kararlarını vermek zorundadırlar. Bu nedenle, karar verme sürecinde çevresel etmenlerin olasılıkları değerlendirilerek, geleceğe ilişkin tahminler yapılmaktadır. Bu tahminler, karar verme sürecine dahil edilerek, kararların gelecekteki sonuçlarına ilişkin daha doğru bir değerlendirme yapılması hedeflenmektedir.

Sonuçlar: Karar verme problemine dâhil edilen alternatiflerin ve ölçütlerin bir arada değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan sayısal veya fayda

birimi değerlerine karar verme problemi çözümü için kriter denmektedir. Bu kriterlerin doğru belirlenmesi ve uygun şekilde hesaplanması, karar verme sürecinin doğru yönetilmesi için oldukça önemlidir. Kriterler, her bir alternatif için ayrı ayrı hesaplanmakta ve sonuçları karşılaştırılarak en uygun alternatifin seçimi yapılmaktadır.

Karar: Karar verme sürecinin sonunda, ölçütler ve alternatiflerin değerlendirilmesi sonucu elde edilen sayısal veya nitel sonuçlar, karar vericinin hedefine ulaşması için önerilen bir çözümü ifade eder. Bu çözüm, karar vericinin verdiği kararın en uygun ve kabul edilebilir bir seçenek olduğunu gösterir ve genel olarak karar verme probleminin çözümü olarak kabul edilir.

2.4. Karar Analizinin Temel Adımları

1. Sorunun tanımlanması
2. Tüm olası seçeneklerin listelenmesi
3. Tüm olası olayların listelenmesi
4. Her seçeneğin her olay için elde edeceği ödemeleri (kar veya maliyet) gösteren karar tablosunun oluşturulması
5. Bir karar yönteminin (model) seçilmesi
6. Yöntemin uygulanması ve kararın verilmesi

2.5. Karar Verme Biçimleri

2.5.1. Verildiği Ortama Göre Kararlar

A- Belirlilik Altında Karar Verme

Karar verici her seçeneğin getirisini kesin bir şekilde bilir.

B- Belirsizlik Altında Karar Verme

Risk altında karar verme durumunda, belirsizliğin varlığına rağmen kontrol edilemeyen değişkenlerle ilgili geçmiş bilgilerin olduğu, bu nedenle değişkenlerin gerçekleşme olasılıklarının tahmin edilebildiği bir ortamda karar verilir. Bu tür kararlar için, farklı yöntemler kullanılabilir. Bunlar arasında Karar ağacı yöntemi, Beklenen parasal değer yöntemi, Hurwicz yöntemi, kontrol edilemeyen değişkenler için eşit gerçekleşme olasılığı yöntemi, Beklenen kaybedilen fırsat yöntemi, Dinamik programlama ve Simülasyon yöntemi bulunur.(Rençber, 2012)

- 1- Beklenen değer

2- Beklenen fırsat kaybı

3- Fayda Teorisi

Karar verme biçimlerinin verildiği ortama göre kararın alınmasında aşağıdaki formüller kullanılmaktadır (Topçu, 2023);

İyimserlik/kötümserlik

$$o_k = \max_{i=1}^m \{o_i\} = \max_{i=1}^m \{ \max_{j=1}^n \{v_{ij}\} \}$$

$$s_k = \max_{i=1}^m \{s_i\} = \max_{i=1}^m \{ \min_{j=1}^n \{v_{ij}\} \}$$

Uzlaşma (Hurwicz)

$$\max_{i=1}^m \{ \alpha o_i + (1 - \alpha) s_i \} \quad 0 \leq \alpha \leq 1 \text{ iken}$$

Eş olasılık (Laplace)

$$\max_{i=1}^m \{ \alpha o_i + 0,5 s_i \} \quad 0 \leq \alpha \leq 1 \text{ iken}$$

C- Risk Altında Karar Verme

$$P(A) = \lim_{n \rightarrow \infty} n(A) / n$$

Beklenen Değer

$$BD(a_i) = \sum_j v_{ij} P(\theta_j)$$

Beklenen Fırsat Kaybı

$$BFK(a_i) = \sum_j r_{ij} P(\theta_j)$$

2.5.2. Yönetim Kademesine Göre Kararlar

Yönetim kademesine göre kararlar; stratejik, taktiksel ve operasyonel kararlar olarak sınıflandırılmaktadır. (Güngör ve Özcan, 2022)

Stratejik karar: Bu tür kararlar, işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından verilir. Kararlar, genellikle karmaşık yapıya sahiptir, uzun vadeli etkileri bulunur ve belirsizlik ortamında alınır. Ayrıca, işletmenin varlığı ve devamlılığı açısından önemli sonuçları olabilir. Bu tür kararlara örnek olarak, yeni bir pazarın keşfi, üretim teknolojilerinin seçimi ve finansman politikalarının belirlenmesi verilebilir. (Lezki vd., 2016).

Taktiksel karar: Bu tür kararlar, orta seviye yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Stratejik kararların uygulanması için orta vadede yapılması gereken faaliyetlere ilişkin olduğundan genellikle riskli bir ortamda verilirler. Yıllık bütçe planlaması, mevcut tedarikçilerle olan sözleşmelerin yenilenmesi ve yeni bir reklam kampanyasının nasıl olacağı gibi örnekler, bu tür kararların örnekleridir. (Lezki vd., 2016).

Operasyonel karar: Bu tür kararlar, işletmenin operasyonel düzeyinde verilen kararlardır. Kısa vadeli sonuçları doğrudan etkilediği için, belirlilik ortamında verilirler. Günlük işlerin planlanması, üretim takviminin düzenlenmesi ve stok yönetimi gibi işletmenin günlük faaliyetlerine ilişkin kararlar bu kategoriye örnek olarak verilebilir. (Lezki vd., 2016).

2.5.3. Yapılarına Göre Kararlar

Yapılarına göre kararlar; yapılandırılmış (programlanabilir), yapılandırılmamış (programlanamayan) ve yarı yapılandırılmış (yarı programlanabilen) kararlar olarak sınıflandırılmaktadır.

Yapılandırılmış (Programlanabilir) karar: Bu tür kararlar, sıklıkla tekrarlanan rutin kararlardır. Bu nedenle, karar verme süreci önceden belirlenmiş yöntemler ve prosedürler doğrultusunda yapılır ve her seferinde aynı yöntemler kullanılarak karar alınması yeterlidir. (Lezki vd., 2016).

Yapılandırılmamış (Programlanamayan) karar: Bu tür kararlar, benzersiz ve daha önce karşılaşılmamış durumlarda verilen kararlardır. Bu tür kararların çözümü, belirsizlik ve karmaşıklık derecesi yüksek olduğundan önceden belirlenmiş bir prosedür yoktur. Karar verme sürecinin başında nasıl bir yol izleneceği belirsizdir ve bu nedenle çözüm için detaylı bir karar analizine ihtiyaç duyulabilir. (Lezki vd., 2016).

Yarı yapılandırılmış (Yarı programlanabilen) karar: “Bu tür kararlar, bazı kısımları önceden yapılandırılmış ve bazı kısımları yapılandırılmamış karar türlerinin bir bileşimidir. Belirli bir karar problemi için önceden belirlenmiş olan standart prosedürler bazı kısımlar için kullanılabilir ancak tamamen çözüm için yeterli olmayabilir. Bu tür kararlar, taktiksel karar kategorisine girer. (Lezki vd., 2016).

3. YÖNTEM

Çalışmada, karar teorisi kuramı çerçevesinde karar verme ortamlarına uygun karar verme biçimlerinin excel programı ile uygulamaları ifade edilmek istenmiştir. Excel uygulamalarına konu olan örnekler bir inşaat yatırım firmasının 2023 yılı içinde yapmayı planladığı tesislere ve maliyetlerine aittir.

Bu yatırım kararının optimizasyonu için belirsizlik altında, risk altında ve belirlilik altında karar verme biçimlerinin tümü test edilmiştir.

Analiz sonuçlarında elde edilen bulgular ilgili yatırım firması ile paylaşılmıştır. Analizler sırasında kullanılan excel programının sadece bir araç olduğu fark edilmektedir. Asıl olan literatürde yer alan matematiksel bağıntıları bilgisayar programları aracılığı ile kullanabilmektir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu gibi karar analizi bağıntılarının farklı programlarda uygulanabileceği yazılımlar ortaya koymak mümkün olacaktır. Çalışma bu yönü ile ileride yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Çalışmanın toplu bulguları Tablo 15'te ifade edilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLARI

4.1. Belirsizlik Altında Karar Verme Excel Uygulamaları

4.1.1. İyimserlik (Maximax) Kriteri Kâr Amaçlı Karar Verme

Satırlarındaki kararların en büyüğünü seçtikten sonra yaptığı seçimler içerisinde de en büyük olanı seçilmelidir mantığı çerçevesinde hesaplamalar yapılmıştır. Şekil 1 de =MAK (C8:E8) formülü kullanılarak (70) değeri bulunmuştur.

Şekil 1. İyimserlik (Maximax) Kriteri Kâr Amaçlı Karar Verme

Alternatifler	Olaylar(*1.000.000)			En Büyük Satır Değeri
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)	
AVM Yapımı	70	50	40	70
Spor Kompleksi Yapımı	90	80	60	90
Okul Yapımı	50	46	36	50
Terminal Yapımı	65	58	47	65
Katlı otopark yapımı	45	40	32	45
Otel yapımı	55	49	38	55
			KARAR	90
			AÇIKLAMA	Spor kompleksi Yapımı

4.1.2. İyimserlik (Maximax) Kriteri Maliyet Amaçlı Karar Verme

Satırlarındaki kararların en küçüğünü seçtikten sonra yaptığı seçimler içerisinde de en küçük olanı seçilmelidir mantığı çerçevesinde hesaplamalar yapılmıştır. Şekil 2 de =MİN (C40:E40) formülü kullanılarak (40) değeri bulunmuştur.

Şekil 2. İyimserlik (Maximax) Kriteri Maliyet Amaçlı Karar Verme

Alternatifler	Olaylar(*1.000.000)			En küçük Satır Değeri
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)	
AVM Yapımı	70	50	40	40
Spor Kompleksi Yapımı	90	80	60	60
Okul Yapımı	50	46	36	36
Terminal Yapımı	65	58	47	47
Katlı otopark yapımı	45	40	32	32
Otel yapımı	55	49	38	38
			KARAR	32
			AÇIKLAMA	Katlı Otopark Yapımı

4.1.3. Kötümserlik (Maximin) Kriteri Kâr Amaçlı Karar Verme

Satırlarındaki kararların en küçüğünü seçtikten sonra yaptığı seçimler içerisinde de en büyük olanı seçilmelidir mantığı çerçevesinde hesaplamalar yapılmıştır. Şekil 3'te =MIN (C40:E40) formülü kullanılarak (40) değeri bulunmuştur.

Şekil 3. Kötümserlik (Maximin) Kriteri Kâr Amaçlı Karar Verme

Alternatifler	Olaylar(*1.000.000)			En küçük Satır Değeri
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)	
AVM Yapımı	70	50	40	40
Spor Kompleksi Yapımı	90	80	60	60
Okul Yapımı	50	46	36	36
Terminal Yapımı	65	58	47	47
Katlı otopark yapımı	45	40	32	32
Otel yapımı	55	49	38	38
			KARAR	60
			AÇIKLAMA	Spor kompleksi yapımı

4.1.4. Kötümserlik (Maximin) Kriteri Maliyet Amaçlı Karar Verme

Satırlarındaki kararların en büyüğünü seçtikten sonra yaptığı seçimler içerisinde de en küçük olanı seçilmelidir mantığı çerçevesinde hesaplamalar yapılmıştır. Şekil 4'te =MAX (C58:E58) formülü kullanılarak (70) değeri bulunmuştur.

Şekil 4. Kötümserlik (Maximin) Kriteri Maliyet Amaçlı Karar Verme

Alternatifler	Olaylar(*1.000.000)			En büyük Satır Değerleri
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)	
AVM Yapımı	70	50	40	70
Spor Kompleksi Yapımı	90	80	60	90
Okul Yapımı	50	46	36	50
Terminal Yapımı	65	58	47	65
Katlı otopark yapımı	45	40	32	45
Otel yapımı	55	49	38	55
			KARAR	45
			AÇIKLAMA	Katlı Otopark Yapımı

4.1.5. Gerçeklik (Hurwicz) Kriteri (%65 İyimser Durumda) Kâr Amaçlı Karar Verme

%65 iyimserlik durumu için; $0,65 * (\text{Satırlara göre en büyük}) + (1-0,65) * (\text{Satırlara göre en küçük})$ mantığı çerçevesinde hesaplamalar yapılmıştır. Şekil 5' te $=0,65 * \text{MAK}(C72:E72) + 0,35 * \text{MİN}(C72:E72)$ formülü kullanılarak (59.5) değeri bulunmuştur.

Şekil 5. Gerçeklik (Hurwicz) Kriteri (%65 İyimser Durumda) Kâr Amaçlı Karar Verme

Alternatifler	Olaylar(*1.000.000)			Hurwicz değeri
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)	
AVM Yapımı	70	50	40	59,5
Spor Kompleksi Yapımı	90	80	60	79,5
Okul Yapımı	50	46	36	45,1
Terminal Yapımı	65	58	47	58,7
Katlı otopark yapımı	45	40	32	40,45
Otel yapımı	55	49	38	49,05
			KARAR	79,5
			AÇIKLAMA	Spor Kompleksi Yapımı

4.1.6. Gerçeklik (Hurwicz) Kriteri (%65 İyimser Durumda) Maliyet Amaçlı Karar Verme

%65 iyimserlik durumu için; $0,65 * (\text{Satırlara göre en küçük}) + (1-0,65) * (\text{Satırlara göre en büyük})$ mantığı çerçevesinde hesaplamalar yapılmıştır. Şekil 6'da $=0,65 * \text{MİN}(C90:E90) + 0,35 * \text{MAK}(C90:E90)$ formülü kullanılarak (50.5) değeri bulunmuştur.

Şekil 6. Gerçeklik (Hurwicz) Kriteri (%65 İyimser Durumda) Maliyet Amaçlı Karar Verme

Alternatifler	Olaylar(*1.000.000)			Hurwicz değeri
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)	
AVM Yapımı	70	50	40	50,5
Spor Kompleksi Yapımı	90	80	60	70,5
Okul Yapımı	50	46	36	40,9
Terminal Yapımı	65	58	47	53,9
Katlı otopark yapımı	45	40	32	36,55
Otel yapımı	55	49	38	43,95
			KARAR	36,55
			AÇIKLAMA	Katlı otopark yapımı

4.1.7. Eş olasılık (Laplace) Kriteri Kâr Amaçlı Karar Verme

%50 iyimserlik durumu gibi düşünülerek hesaplamalar yapılmalıdır. Çünkü; Laplace “olaylar hakkında hiçbir şey bilmeme” ile “tüm olayların gerçekleşme olasılıklarının eşit olmasının eşdeğer olduğunu iddia etmiştir. Satır ortalaması (beklenen değeri) en büyük olan değer seçilir. Şekil 7’de =ORTALAMA(C107:E107) formülü kullanılarak (53.333) değeri bulunmuştur.

Şekil 7. Eş Olasılık (Laplace) Kriteri Kâr Amaçlı Karar Verme

Alternatifler	Olaylar(*1.000.000)			Laplace değeri
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)	
AVM Yapımı	70	50	40	53,333
Spor Kompleksi Yapımı	90	80	60	76,667
Okul Yapımı	50	46	36	44,000
Terminal Yapımı	65	58	47	56,667
Katlı otopark yapımı	45	40	32	39,000
Otel yapımı	55	49	38	47,333
			KARAR	76,667
			AÇIKLAMA	Spor Kompleksi Yapımı

4.1.8. Eş olasılık (Laplace) Kriteri Maliyet Amaçlı Karar Verme

Laplace değerleri arasından en küçüğü seçilmelidir. Şekil 8’de en son sütundaki değerler arasından karar verme açısından optimum olanı belirlemek için =MİN(F125:F130) formülü kullanılarak (39) değeri bulunmuştur.

Şekil 8. Eş Olasılık (Laplace) Kriteri Maliyet Amaçlı Karar Verme

Alternatifler	Olaylar(*1.000.000)			Laplace değeri
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)	
AVM Yapımı	70	50	40	53,333
Spor Kompleksi Yapımı	90	80	60	76,667
Okul Yapımı	50	46	36	44,000
Terminal Yapımı	65	58	47	56,667
Katlı otopark yapımı	45	40	32	39,000
Otel yapımı	55	49	38	47,333
			KARAR	39,000
			AÇIKLAMA	Katlı otopark yapımı

4.1.9. Pişmanlık (Minimaks) Kriteri Kâr Amaçlı Karar Verme

Bu yöntemde aşağıda yer alan çözüm adımları uygulanmıştır.

- 1) Strateji tablosunda her sütunun en büyük değeri bulunur.
- 2) En büyük değerlerden bulunduğu sütundaki tüm sayılar çıkarılır
- 3) Sonra her satırın en büyüğü başka bir sütunda yazılarak
- 4) İçlerinden en küçük olanı tercih edilir.

Şekil 9'da en son sütunda yer alan karar değeri $(0,000) = \text{MİN}(F150:F155)$ formülü kullanılarak bulunmuştur.

Şekil 9. Pişmanlık (Minimaks) Kriteri Kâr Amaçlı Karar Verme

Alternatifler	Olaylar(*1.000.000)			Satır En büyük
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)	
AVM Yapımı	20	30	20	30
Spor Kompleksi Yapımı	0	0	0	0
Okul Yapımı	40	34	24	40
Terminal Yapımı	25	22	13	25
Katlı otopark yapımı	45	40	28	45
Otel yapımı	35	31	22	35
			KARAR	0,000
			AÇIKLAMA	Spor Kompleksi yapımı

4.1.10. Pişmanlık (Minimaks) Kriteri Maliyet Amaçlı Karar Verme

Bu yöntemde aşağıda yer alan çözüm adımları uygulanmıştır.

- 1) Strateji tablosunda her sütunun en küçük değeri bulunur.
- 2) En küçük değerler bulunduğu sütundaki tüm sayılardan çıkarılır

3) Sonra her satırın en büyüğü başka bir sütunda yazılarak

4) İçlerinden en küçük olanı tercih edilir.

Şekil 10' da en son sütunda yer alan karar değeri $(-28) = \text{MİN}(F176:F181)$ formülü kullanılarak bulunmuştur.

Şekil 10. Pişmanlık (Minimaks) Kriteri Maliyet Amaçlı Karar Verme

	Olaylar(*1.000.000)			Satır En büyük
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)	
AVM Yapımı	-25	-10	-8	-8
Spor Kompleksi Yapımı	-45	-40	-28	-28
Okul Yapımı	-5	-6	-4	-4
Terminal Yapımı	-20	-18	-15	-15
Katlı otopark yapımı	0	0	0	0
Otel yapımı	-10	-9	-6	-6
			KARAR	-28
			AÇIKLAMA	Spor Kompleksi Yapımı

4.2. Risk Altında Karar Verme Excel Uygulamalar

4.2.1. Beklenen Değer Kriterli Kâr Amaçlı Karar Verme

Bu yöntemde, olasılık (P) değerleri temsili verilerdir. Aşağıdaki çözüm adımları uygulanmıştır.

- 1) Tablodaki her değer karşılık gelen olasılıklar ile çarpılır.
- 2) Satırdaki çarpımlar toplanır.
- 3) İçlerinden en büyük olanı tercih edilir.

Şekil 11' de son sütunda yer alan 58 değeri $=0,5*C7+0,3*D7+0,2*E7$ formülü kullanılarak bulunmuştur.

Şekil 11. Beklenen Değer Kriteri Altında Kâr Amaçlı Karar Verme

Alternatifler	Olaylar(*1.000.000)			Beklenen Değer
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)*0,5	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)*0,3	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)*0,2	
AVM Yapımı	70	50	40	58
Spor Kompleksi Yapımı	90	80	60	81
Okul Yapımı	50	46	36	46
Terminal Yapımı	65	58	47	59,3
Katlı otopark yapımı	45	40	32	40,9
Otel yapımı	55	49	38	49,8
			KARAR	81
			AÇIKLAMA	Spor kompleksi yapımı

4.2.2. Beklenen Değer Kriterli Maliyet Amaçlı Karar Verme

Bu yöntemde, olasılık (P) değerleri temsili verilerdir. Aşağıdaki çözüm adımları uygulanmıştır.

- 1) Tablodaki her değer karşılık gelen olasılıklar ile çarpılır.
- 2) Satırdaki çarpımlar toplanır.
- 3) İçlerinden en küçük olanı tercih edilir.

Şekil 12' de son sütunda yer alan Karar satırında bulunan 40,9 değeri =MİN(F24:F29) formülü kullanılarak bulunmuştur.

Şekil 12. Beklenen Değer Kriterli Maliyet Amaçlı Karar Verme

Alternatifler	Olaylar(*1.000.000)			Beklenen Değer
	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)*0,5	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)*0,3	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)*0,2	
AVM Yapımı	70	50	40	58
Spor Kompleksi Yapım	90	80	60	81
Okul Yapımı	50	46	36	46
Terminal Yapımı	65	58	47	59,3
Katli otopark yapımı	45	40	32	40,9
Otel yapımı	55	49	38	49,8
			KARAR	40,9
			AÇIKLAMA	Katli otopark yapımı

4.3. Belirlilik Altında Karar Verme Excel Uygulamalar

4.3.1. Maksimum Kazançların Beklenen Değeri Kriterli Kâr Amaçlı Karar Verme

Bu yöntemde, olasılık (P) değerleri temsili değerlerdir. Aşağıdaki çözüm adımları uygulanmıştır.

- 1) Tablodaki her değer karşılık gelen olasılıklar ile çarpılır.
- 2) Satırdaki çarpımlar toplanır.
- 3) İçlerinden en büyük olanı tercih edilir.
- 4) Ardından sütunlara göre en büyük değer tespit edilir.
- 5) Tespit edilen değerler karşılık gelen olasılık değerleriyle çarpılır ve bu değerler toplanır. (Max beklenen kazanç değeri)
- 6) Max beklenen kazanç değeri ile karar için belirlenen değer çıkarılarak fark değeri tespit edilir.

Şekil 13 ün en sol sütununda yer alan kazançların maksimum satırındaki (81) değeri $=0,5 * C15 + 0,3 * D15 + 0,2 * E15$ formülü kullanılarak bulunmuştur.

Şekil 13. Belirlilik Altında Beklenen Değer Kriterli Kâr Amaçlı Karar Verme

	A	B	C	D	E	F
4		Beklenen Değer	Kar Amaçlı			
5						
6			Olaylar (*1.000.000)			
7		Alternatifler	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar) *0,5	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar) *0,3	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar) *0,2	Beklenen Değer
8		AVM Yapımı	70	50	40	58
9		Spor Kompleksi Yapımı	90	80	60	81
10		Okul Yapımı	50	46	36	46
11		Terminal Yapımı	65	58	47	59,3
12		Katı otopark yapımı	45	40	32	40,9
13		Otel yapımı	55	49	38	49,8
14						
15		En büyük Değerler	90	80	60	
16		MAX KAZANÇLARIN BEKLENEN DEĞERİ	81			81
17		Fark=	0		KARAR AÇIKLAMA	Spor Kompleksi yapımı

4.3.2. Maksimum Kazançların Beklenen Değeri Kriterli Maliyet Amaçlı Karar Verme

Bu yöntemde, olasılık (P) değerleri temsili verilerdir. Aşağıdaki çözüm adımları uygulanmıştır:

- 1) Tablodaki her değer karşılık gelen olasılıklar ile çarpılır.
- 2) Satırdaki çarpımlar toplanır.
- 3) İçlerinden en küçük olanı tercih edilir.
- 4) Ardından sütunlara göre en küçük değer tespit edilir.
- 5) Tespit edilen değerler karşılık gelen olasılık değerleriyle çarpılır ve bu değerler toplanır. (Max beklenen kazanç değeri)
- 6) Max beklenen kazanç değeri ile karar için belirlenen değer çıkarılarak fark değeri tespit edilir.

Şekil 14' ün en sol sütununda yer alan kazançların maksimum beklenen değeri satırındaki (81) sayısı $=0,5 * C35 + 0,3 * D35 + 0,2 * E35$ formülü kullanılarak bulunmuştur.

Şekil 14. Belirlilik Altında Beklenen Değer Kriterli Maliyet Amaçlı Karar Verme

	A	B	C	D	E	F
25						
26			Olaylar(*1.000.000)			
27	Alternatifler	GEK (Güçlü Ekonomik Koşullar)*0,5	ZEK (Zayıf Ekonomik Koşullar)*4	KEK (Kriz Altında Ekonomik Koşullar)*0,2	Beklenen Değer	
28	AVM Yapımı	70	50	40	58	
29	Spor Kompleksi Yapımı	90	80	60	81	
30	Okul Yapımı	50	46	36	46	
31	Terminal Yapımı	65	58	47	59,3	
32	Katlıotopark yapımı	45	40	32	40,9	
33	Otel yapımı	55	49	38	49,8	
34						
35	En Küçük Değerler	45	40	32		
36	MAX KAZANÇLARIN BEKLENEN DEĞERİ	40,9			KARAR	40,9
37	Fark=	0			AÇIKLAMA	Katlı Otopark yapımı

4.4. Bulguların Yorumlanması

Bulguların tümü Şekil 15' te ifade edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda, belirsizlik altında 10 temel analiz, risk altında iki temel analiz ve belirlilik altında iki temel analiz olmak üzere toplam 14 Excel uygulaması yapılmıştır. Bu hesaplamalar neticesinde spor kompleksi yapımı kararının çoğunlukla sonuç olarak çıktığı görülmüştür. Bu veriler neticesinde ilgili yatırım firmasının spor kompleksi yapımına karar vermesi uygundur.

Tablo 15. Bulguların Toplu Sonuçları

Karar Biçimi	Karar Kriteri	Karar Kriteri Niteliği	Sonuç
Belirsizlik Altında	İyimserlik (Maximax)	Kâr	Spor Kompleksi
Belirsizlik Altında	İyimserlik (Maximax)	Maliyet	Katlı Otopark
Belirsizlik Altında	Kötümserlik (Maximin)	Kâr	Spor Kompleksi
Belirsizlik Altında	Kötümserlik (Maximin)	Maliyet	Katlı Otopark
Belirsizlik Altında	Gerçeklik (Hurwicz)	Kâr	Spor Kompleksi
Belirsizlik Altında	Gerçeklik (Hurwicz)	Maliyet	Katlı Otopark
Belirsizlik Altında	Eş olasılık (Laplace)	Kâr	Spor Kompleksi
Belirsizlik Altında	Eş olasılık (Laplace)	Maliyet	Katlı Otopark
Belirsizlik Altında	Pişmanlık (Minimax)	Kâr	Spor Kompleksi
Belirsizlik Altında	Pişmanlık (Minimax)	Maliyet	Spor Kompleksi
Risk Altında	Beklenen Değer	Kâr	Spor Kompleksi
Risk Altında	Beklenen Değer	Maliyet	Katlı Otopark
Belirlilik Altında	Maksimum Kazancın Beklenen Değeri	Kâr	Spor Kompleksi
Belirlilik Altında	Maksimum Kazancın Beklenen Değeri	Maliyet	Katlı Otopark

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Karar verme süreci, hayatımızın birçok alanında karşılaştığımız ve kararın sonuçlarını etkileyen önemli bir süreçtir. Bu süreç, basit, belirsizlik içermeyen, rutin ve kolay çözülebilen kararlardan, karmaşık, riskli ve önemli sonuçlar doğurabilen kararlara kadar geniş bir yelpazede karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kritik kararlar vermeden önce, doğru analizler yapmak, gerekli bilgileri toplamak ve farklı alternatifleri değerlendirmek büyük önem taşımaktadır. Karar vericinin seçim yaparken kullanabileceği farklı yöntemler mevcuttur ve kararların önemi ve karmaşıklığı arttıkça karar vericinin rolü daha da kritik hale gelmektedir. Bu nedenle, kararların etkileri ve sonuçları iyi değerlendirilmeli ve doğru karar verme yöntemleri kullanılmalıdır.

Karar verme süreci, hayatımızın birçok alanında sık sık karşılaştığımız ve sonuçları önemli ölçüde etkileyen bir süreçtir. Bu süreç, kararın önemi, karmaşıklığı ve sonuçlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Kritik kararlar vermeden önce, gerekli bilgileri toplamak, analiz yapmak ve alternatifleri değerlendirmek önemlidir. Karar vericinin kullanabileceği çeşitli yöntemler mevcuttur ve kararların önemi ve karmaşıklığı arttıkça, karar vericinin rolü daha da kritik hale gelmektedir. Bu nedenle, doğru karar verme yöntemleri kullanarak, kararların etkilerini ve sonuçlarını iyi değerlendirmek önemlidir.

Karar verme süreci, objektif ve veriye dayalı yöntemlerin kullanımıyla daha da etkili hale getirilebilir. Karar vericinin, karşılaştığı problemlere ilişkin verileri sayısal olarak ifade ederek analiz etmesi, alternatifleri nesnel bir şekilde değerlendirmesine ve en uygun seçeneği seçmesine yardımcı olacaktır. Bu sayede, karar verme sürecinde ortaya çıkabilecek hatalar ve belirsizlikler en aza indirilebilir. Karar kuramının ilkeleri ve yöntemleri kullanıldığında, karar vericinin daha hızlı ve kolay bir şekilde karar vermesi mümkün olabilir. Ayrıca, karar verme süreci daha rasyonel ve verimli hale gelebilir, böylece en uygun alternatif seçilerek problemin en iyi şekilde çözülmesi sağlanabilir.

Yukarıda açıklanan karar verme süreçleri doğrultusunda çalışmanın sonuçları incelendiğinde karar teorisi ve kuramına ait her uygulamanın matematiksel bir zemine oturduğu görülmektedir. Karar problemlerinin çözümü için matematiksel bir model geliştirmek elzemdir. Bu modelin hiyerarşik yapısına uygun çözüm aşamaları gerçekleştirilir. Bu çalışmada da örnek bir karar problemi çerçevesinde karar kuramının tüm aşamaları Excel programı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Sonuçta karar vericileri ve ilgili işletmenin yöneticilerini belli bir karara yönlentecek somut bir kararın çıktığı gözlenmiştir.

İleride yapılacak benzer çalışmalarda farklı ve güncel yazılımlar kullanılarak karar problemlerinin optimum çözümü sağlanabilir.

Kaynakça

- Erpul, G. (2023). Karar Destek istemleri ders notları. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/3574/mod_resource/content/0/13ncuHaftaKararDestekSistemleri.pdf Alıntılanma Tarihi: 09.05.2023
- Esin, A., (1988), Yöneylem Araştırmasında yararlanılan Karar yöntemleri, Gazi Üniversitesi Yayınları, No:126, Ankara.
- Güngör, S. & Özcan, U. (2022). Karar Kuramı ve Karar Verme . Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi , (33) , 119-125 . DOI: 10.31590/ejosat.1035682.
- Koçoğlu, E. (2010). İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kuruüzüm, A. (2010). Karar Destek Sistemlerinde Çok Amaçlı Yöntemler. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Basım Evi.
- Lezki, Ş., Sönmez, H., Şıklar, E., Özdemir, A. ve Alptekin, N. (2016). İşletmelerde Karar Verme Teknikleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, A., (1987), Yöneylem Araştırması, Uludağ Üniversitesi Yayınları, No: 3-040-0113, Bursa.
- Rençber, B. A. (2012). Karar Vermede Oyun Teorisi Tekniği ve Bir Uygulama . Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 5 (3) , 96-107 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaksosbil/issue/21645/232695>.
- Tıkroğlu, A. N. Y. (2019). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışları Algılamalarına Yönelik Denizli İlinde Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Topçu, İ. (2023). Karar Analizi ders notları, İstanbul üniversitesi. <https://web.itu.edu.tr/topcuil/ya/KV1KararAnalizi.pdf> Alıntılanma Tarihi: 09.05.2023.
- Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası . Sayıştay Dergisi , (102) , 27-45 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61558/919190>.

Örgütlerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları

Ufuk Barmanpek¹

Özet

Çevreyi yönetmekten, süregelen bir gelenekte dramatik değişiklikler yapmaktan ve çevreye fayda sağlamaktan sorumlu olan Liderlik anlayışı; sezgi, zekâ ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla onu taşıyan ve elindeki gücü kullanma yeteneğine bağlı olarak çevresi üzerinde bir etkiye sahip olmak olarak tanımlanmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesi, küreselleşme ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde, yönetim anlayışlarında da farklılıklar ortaya çıkması sebebi ile yeni liderlik yaklaşımları belirgin olarak görülmeye başlamıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının uygulamalarının birçok örgütte var olmasının yanında hem bireylerin hem de örgütlerin ihtiyaçlarının değişmesi nedeni ile oluşan sorunlara cevap verebilecek farklı metotlar ve yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Bundan dolayı modern liderlik teorileri (yaklaşımları) gün geçtikçe daha önemli hale gelmiştir. Modern Liderlik yaklaşımlarının, örgütlerde bireylerin sorunlarına daha odaklı ve birey odaklı yaklaşımın örgütün de gelişmesine ve örgütü daha ileriye götürmesine fayda sağlayacak yaklaşımlar olduğu varsayılmış ve taleplere daha iyi cevap vereceği öngörülmüştür. Bu bakış açıları temelinde birden çok Liderlik teorisi ortaya atılmış ve bu çalışmada bunlarda en göze çarpanları ele alınmıştır. Karizmatik Liderlik olarak adlandırılan; lideri takip eden kişilerin lidere olağanüstü özellikler yüklediği ve yol gösterici, ilham verici, vizyoner, güven veren, saygı duyulan ve onların olumlu düşüncelerini sağlayan liderlik yaklaşımını ilk olarak ele alacağız. İkinci olarak, değişim odaklı yaklaşım olarak karşımıza çıkan, yaşantımızda olan değişimlere adapte olmamızı sağlayan, örgütün ve bireyin amaçlarının bütünleştirildiği ve kişilere vizyon katma amacı güden liderlik yaklaşımı olan Dönüşümsel Liderliği inceleyeceğiz. Üçüncü olarak, bireylerin çıkarlarını, örgütlerin çıkarlarından önde gören, bireylerin potansiyellerini profesyonel olarak ortaya çıkarmayı amaçlayan ve bireylere özelde örgütteki çalışanlara amaçları doğrultusunda yardım etme güdüsüyle

1 Dr. Öğretim Üyesi, Bingöl Üniversitesi, ubarmanpek@bingol.edu.tr, 0000-0003-1473-4841

ilerleyen Hizmetkar Liderliği araştıracağız. Dördüncü olarak, bireylere ve çalışanlara umut veren ve onları motive eden, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını sağlayan, duygu, düşünce ve davranışlar arasında tutarlılık olması gerektiğine odaklanan Otantik Liderlik yaklaşımına bakacağız. Son olarak ta, bireylerin psikolojik ve ruhsal ihtiyaçlarına odaklanmayı kendisine rehber edinen ve etik, güvenilir, sağlam ilişkiler kuran, empati yeteneğine sahip ve çalışanların örgüte bağlılığını artırmak amacıyla duygu ve mantıksal ilişki arasında aracı olmaya çalışan liderlik yaklaşımı olan Ruhsal liderliğe odaklanacağız.

1. Liderliğin Tanımı

Özel bir konum olarak Liderlik, bireylerle, liderin kendisiyle, örgütlerle ve örgütlerde yol gösterici olmasıyla, toplumlarla, çalışan talepleriyle, hizmet etmekle, liderliğin kendisine ve başkalarına güvenme duygusunu oluşturmasıyla, çatışmalarla, amaçlarla ve değişimle ilgili basit gibi görünen son derece karmaşık ve çerçevesinde çok fazla yön barındıran bir kavram olarak değerlendirilir (Luedi, 2022). Bunların yanı sıra, Liderlik yönetim ve idare kavramları olarak ta değerlendirilmiş ve süreç içerisinde farklı bağlamlarda ve kültürlerde anlaşılmalı çalışılan bir yapı olarak karşımıza çıkmıştır (Day, Sammons, & Gorgen, 2020). Genel kapsamın dışında, Liderliğin tanımına özel bağlamda baktığımızda, Liderlik ortak hedefler çerçevesinde, neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda hemfikir olma sürecini yönetme, insanları anlama ve bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma sürecini yönetme ve bu aşamalarda insanları etkileme sürecinin tamamıdır (Schuyve, 2009). Bu tanım çerçevesinde değerlendirildiğinde, Liderlik yönetimin önemli bir işlevi olarak görülmekte örgütlerin verimliliğini en üst düzeye çıkarma ve örgütsel hedefleri gerçekleştirme hususunda hayati bir yeri olduğu düşünülmektedir (Xu, 2017). Geçtiğimiz yıllara bakıldığında, özellikle yönetim bilimleri alanında Liderliğin temel boyutları ve faktörleri araştırmacıların dikkatini çekmiş ve bilim insanları yoğun bir şekilde Liderliği anlamaya çalışmış ve bunun sonucunda sürdürülebilirlik, öz yönetim, kurumsal, sosyal ve çevresel sorumluluğu şekillendirme, insanları yönlendirme ve yönetme, motivasyon, iş doyumunu, performans, verimlilik, etkililik v.b. gibi özellikler bağlamında birçok bilimsel veri ortaya konulmuştur (Luedi, 2022). Özetlemek gerekirse; Liderlik 3 temel çerçevede insanların yaşamlarında yer bulmaktadır: (i) Liderlik özellikle örgütlerdeki süreçleri organize etme ve yapıyı etkileme sürecidir, (ii) örgütsel değerleri belirlemek ve insanları bu değerler yönünde kanallandırmak, (iii) vizyon oluşturma ve bu vizyon çerçevesinde amaçları gerçekleştirmeye yönelik çabaların organizasyonunu yönetmek (Bush & Glover, 2003).

1.1. Liderliğin Tarihi

Northouse'a göre 1900' lü yıllardan günümüze kadar geçen süreçte Liderliğin tarihine baktığımızda kavram birçok farklı durumlarla ilişkilendirilmiş ve evrilmiştir (2021). 1900 ile 1929 yılları arasında Liderlik ortak bir tahakküm temasıyla oluşan kontrol ve merkezileşmeyle ilişkilendirilmiştir. Örnek olarak 1927 tarihinde Liderlik ile ilgili bir konferans ta Liderliği yönetenlerin yönetilenler üzerinde etkileme, itaat, saygı, sadakat, iş birliği ve teşvik etme iradesi ile ilişkilendirildiği vurgulanmıştır (Moore, 1927). 1930'lara gelindiğinde ise Liderliğin temel olarak ilişkilendirildiği konu baskınlık, hakimiyet ya da tahakküm yerine kişilerin özellikleri olmuştur. Daha spesifik olarak açıklandığında, Liderliği bireylerin kişilik özellikleriyle açıklama ve ilişkilendirme daha popüler hale gelmiş ve bu durumda birey ve grup etkileşiminde bireylerin ve Liderlerin kişilik özellikleri birbirlerinin tutumlarını karşılıklı olarak etkilemektedir görüşü hâkim olmuştur. 1940'larda ise Liderlik çalışmaları bireysel davranış incelemelerinden grup davranış ve tutumlarına odaklanmıştır (Hemphill, 1949). Bunun yanı sıra, daha önceki yıllarda Liderlik ve çalışmalarında birey davranışlarını etkileme yönteminde Liderliğin zorlama faktörü daha baskın olurken, bu dönem itibariyle Liderlerin ikna kabiliyetlerini kullanarak bireylerde tutum ve davranış değişikliklerini ortaya koyması sağlanmaya çalışılmıştır (Copeland, 1942). 1950' lere gelindiğinde ise Liderlik çalışmaları temelde 3 alt tema üzerinde ilişkilendirme yapılmıştır. Bunlar, Liderliğin grup içerisinde etkinliğini inceleyen çalışmaların devamı, Liderin davranışına ve etkililiğe daha fazla odaklandığı, Liderliğin genel grup etkinliğini etkileme yeteneği ve paylaşım hedeflerini geliştiren yapı olarak değerlendirildiği çalışmalar ön plana çıkmıştır. 1960'lara gelindiğinde ise, Dünya çalkantılı bir dönemde olmasına rağmen, Liderlik çalışmaları hız kesmeden devam etmiştir. Bu dönemde Liderlik insanları ortak hedef ve amaçlara doğru yönlendiren davranışlar ve bu davranışları etkileyen faktörlerin incelenmesi çerçevesinde ilişkilendirilmiştir (Seeman, 1960). Ayrıca bu dönemde Liderlik üzerine çalışan bilim insanları genel itibariyle bilim insanlarının Liderlik ile alakalı düşünceleri uyumlu olarak görülmektedir. 1970'lerde, grup odağı, liderliğin örgütsel hedeflere ulaşmak için grupları veya kuruluşları başlatma ve sürdürme olarak görüldüğü örgütsel davranış yaklaşımına yol açmıştır (Rost, 1991). Bu durumda Liderlik kavramı ve çalışmaları, belirli güdülere ve değerlere sahip kişilerin çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynakları, rekabet ve çatışma bağlamında, amaçları bağımsız olarak gerçekleştirmek için karşılıklı olarak harekete geçirme süreçleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu süreçte Liderlik, kişilerin ve Liderlerin bireysel olarak ya da grup halinde örgütlerin amaçları çerçevesinde birbirlerini etkilemesi ve ilerlemesini konu almıştır

(Burns, 1978). 1980'lere gelindiğinde, Liderlik ile ilgili yapılan tanım ve çalışmalarda akademik ve toplum bilincinin artmasıyla birlikte gözle görülür bir artış gözlemlendi. Sonunda Liderlik birden çok faktör ile ilişkilendirildi. Bunlar; (i) Liderlik çalışmaları geleneksel yöntem olan Lider neyi istiyorsa çalışanlar veya onu takip eden insanlar Liderin isteklerini yerine getirmelidir anlayışı temelinde oluşmalıdır fikrini içermekteydi, (ii) Liderlik çalışmaları bu aşamada Liderin etkisi ya da çalışan veya kendini takip edenleri etkilemesi çerçevesinde şekillenmiştir, (iii) 1930'larda ilişkilendirilen özellikler ve özellikler yönelimi Liderlik çalışmalarına yön veren önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Peters & Waterman, 1982), (iv) Son olarak Liderlik dönüşüm kavramı ile ilişkilendirilmiş ve burada hem bireyin hem de Liderim moralini ve motivasyonunu yüksek tutan şeyin dönüşüm olduğu ve bu dönüşümün bireylerin ve Liderlerin etkileşimi sonucu oluştuğu belirtilmiştir (Burns, 1978). Liderlik ve yönetimin ayrı süreçler olup olmadığı 1990'lara kadar olan süreçte önemli seviyede tartışılmış ve bu süreç itibarıyla Liderlik çalışmaları Liderlerden çok Liderleri takip eden insanlara yönelmiştir. Bu dönemdeki Liderlik yaklaşımı ve çalışmaları liderlerin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi nasıl etkilediğini inceleyen ve liderlik sürecinde takipçilerin rolüne özel önem veren bir bakış açısıyla irdelenmiştir. 21. Yüzyıla gelindiğinde ise, Liderlik çalışmaları ve yaklaşımları genel itibarıyla Liderlik ve ahlaki yaklaşımlar çerçevesinde şekillenmiştir. Liderlik çalışmaları Liderleri tevazu ve maneviyat ile ilişkilendirirken, araştırmalar Lider ve onu takip eden insanlar arasındaki ilişkiler, örgütsel çeşitlilik ve kapsayıcı Liderlik anlayışı temelinde geliştirilmiştir.

Yıllar süren Liderlik tanımı ve Liderlik ile ilgili çalışmaların ilişkilendirilmesinde olan uyumsuzluklara Liderlik üzerinde çalışma yapan bilim insanları şu açıklamayı getirmişlerdir: Tek bir Liderlik yaklaşımı, tanımı ve Liderlik ile ilişkili bulunamaz çünkü gelişen küresel etkiler, jenerasyon farklılıkları gibi faktörler, kompleks bir yapı olan Liderliği açıklamada farklı fikir düşünce ve yapıların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda, Liderlik tanımı, yaklaşımları ve Liderlik ve onu bireyler üzerindeki etkilerinin incelenmesinde farklı bakış açıları oluşmaktadır.

2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Özellikle küresel değişimler ve yenilikler çerçevesinden bakıldığında geleneksel liderlik yaklaşımlarının uygulamada örgüt çalışanlarına ve onların ihtiyaçlarına odaklanmada eksiklikler bulunduğu gözlenmektedir. Bunun sebeplerinden bir tanesi, küresel anlamda belirsizlik ve risk ortamlarının günden güne artması ve bunun sonucunda genel anlamda insanları, örgütsel bazda çalışanları yönlendirmek ve onları etkilemek eskisi kadar kolay değildir.

Güncel konulara daha fazla odaklanmak, gelişmeleri takip edebilmek ve yakalayabilmek adına yeni, çalışan odaklı ve destekleyici liderlik teorilerine örgütlerde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda Liderlikle ilgili yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan en çok başvurulanlar sırasıyla, Karizmatik, Dönüşümsel, Hizmetkar, Otantik ve Ruhsal Liderlik yaklaşımlarıdır.

2.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, başkalarını etkilemek için iletişim becerilerini, ikna gücünü ve çekiciliğini kullanan bir lider olarak tanımlanır. İnsanlarla derin bir düzeyde bağlantı kurma yetenekleri göz önüne alındığında, karizmatik liderler, bir krizle karşı karşıya olan veya ilerlemek için mücadele eden örgütlerde özellikle değerlidir. Örgütsel anlamda bakıldığında, Karizmatik Liderliği araştıran ve ön plana çıkaran ilk bilim insanı Robert House'dur. Örgütsel Davranış ve Örgütsel Psikoloji bazında yapılan çalışmalarda ayrıca Karizmatik Liderler kendisini takip eden bireyler tarafından kendilerine ve ortama ait olmayan diğer bir ifadeyle sıradan olmayan bir davranış gördüklerinde, kahraman ve olağandışı davranış sergileyebilen kişiler olarak görülmektedirler (Conger & Kanungo, 1988). Bu durumda Karizmatik Liderin takipçilerin ve örgütte özellikle çalışanların davranışlarını kolayca yönlendirebilen ve bunu takipçilerinin kendilerine olan hayranlığı ve sempatileri aracılığıyla gerçekleştirebilirler. Ayrıca bu liderler insanların yapmaya cesaret edemediği durumlarda ortaya koydukları cesaret ve ortaya koydukları başarıları sayesinde örgütlerde çalışanlar tarafından tercih edilen liderler olarak görülmektedirler. Karizmatik Liderlerin özellerinkilerine bakıldığında; Karizmatik Liderler geleceğe odaklı ve hali hazırdaki durumdan daha iyi bir ortam sunabilecek amaç doğrultusunda bir vizyon sahibidirler ve bu durumu takipçilerinin de rahat bir şekilde anlayabileceği şekilde yansıtabilen kişilerdir (Conger & Kanungo, 1998). Bu şekilde Karizmatik Liderler kendilerini takip eden kişilere ilham veren ve onları motive eden kişiler olarak ortaya çıkar. Ayrıca Karizmatik Liderlik genellikle risk seven bireyler olarak görülmektedir. Oluşturduğu vizyon ve amaç çerçevesinde yüksek düzeyde risk almaya eğilimli ve riskin maliyet ve sonuçlarına bakmaksızın ilerleme davranışları sergilerler. Diğer bir özellik ise, Karizmatik Liderler genellikle kendilerini takip eden bireyler ve çalışanlarına karşı hassas olan, onların duygularını anlamaya çalışan, ihtiyaçlarını göz ardı etmeyen ve takipçilerine değerli olduklarını hissettirmeye çalışan bir yaklaşım sergilerler. Son olarak alışılmışın dışında gösterdiği davranışlar sayesinde insanlar tarafından farklı ve takip edilebilir bir birey olarak görülmektedirler (Kıranlı Güngör, 2018; Yukl, 2018; Robbins, Judge, & Campbell, 2017). Sonuç

olarak Karizmatik Liderlik, kitleleri peşine takan özelliğinin yanında özellikle örgütlerde çalışanları motive etme, onların kendilerini değerli hissetmeleri, onlara ilham verme ve davranışlarında pozitif yönde değişim gerçekleştirme açısından faydalı bir Liderlik olarak düşünülebilir.

2.1.1. Karizmatik Liderlik Uygulamaları

Karizmatik Liderlikle ilgili çalışmalara bakıldığında, bu liderlik yaklaşımının uygulandığı İsraili bir örgütte 115 kişi ile yapılan çalışmada çalışanların uyum ve yardım etme davranışları ve örgüte bağlılıklarının arttığı görülmektedir (Hartog, Hoogh, & Keegan, 2007). Bunu yanı sıra, bu Liderliğin var olduğu örgütlerde çalışanların liderin karizması ve ilham veren özelliklerinden dolayı daha çok motive oldukları ve işlerinde daha fazla çaba gösterdiklerinden dolayı iş tatmini ve performanslarında da olumlu yönde değişiklikler gözlenmiştir (Hoogh, Hartog, Koopman, Thierry, den Berg, & der Weide, 2004). Fas'ta 219 çalışan üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, Karizmatik lider olma davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı, örgüte etkin bağlılık, koşullu ödül, kişisel tanınma ve entelektüel uyarım arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Hassi, 2019). Bu olumlu çıktılardan yanında, yüksek risk almak, lidere bağlılığın üst düzeyde gerçekleşmesi, eleştiri ortamının azalması, amaçlanan hedefe ulaşmama durumunda oluşacak kriz ve aşırı düzeyde iyi niyetli olunması gibi durumlar Karizmatik Liderliğin etkinliği üzerinde soru işaretlerine sebep olmaktadır. Örgütlerde özellikle örgütün ilerlemesi için verilecek öneriler liderin her şeyi bildiği varsayıldığından azalır, aşırı bağlılık örgütte kalifiye personelin yetişmesine engel olabilir ve herhangi bir kriz sürecinde örgütü kontrol altına alıp sorunları çözebilecek lider adaylarının olmamasına sebep olur (Kıranlı Güngör, 2018; Yükl, 2018).

2.2. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel Liderlik temel anlamda örgütün amaçları ve bireylerin amaçlarının aynı yöne kanalize edilmesiyle oluşan liderlik uygulamasıdır. Bunun yanı sıra, Dönüşümsel Liderlik, takip edenlerde olumlu değişikliklere ilham verebilecek bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel Liderler genellikle enerjik, hevesli ve tutkudur. Bu liderler yalnızca sürece ilgili ve dahil olmakla kalmaz, aynı zamanda grubun her üyesinin başarılı olmasına yardımcı olmaya odaklanırlar (Bakker, Hetland, Olsen, & Espevik, 2022). Dönüşümsel Liderler, grubun hedeflerinin net bir vizyonunu iletterek durumların kontrolünü ele alır. Bu liderler, iş için belirgin bir tutkuya ve grubun geri kalanını yeniden şarj edilmiş ve enerji dolu hissettirme yeteneğine sahiptir. Dönüşümcü liderler, grup üyelerinin birbirlerini desteklemelerine yardımcı olmaya ve onlara sıkı çalışmaları, iyi performans göstermeleri ve gruba sadık

kalmaları için ihtiyaç duydukları desteği, rehberliği ve ilhamı sağlamaya odaklanır. Dönüşümcü liderliğin birincil hedefleri, büyümeye ilham vermek, sadakati teşvik etmek ve grup üyelerine güven aşılmasıdır. Bu hedefler ayrıca Dönüşümsel Liderlik özellikleri olarak adlandırılır. İdeal etkiye baktığımızda, örgüt içerisinde eğer bir çalışan belirli bir performans sergilerse, o çalışan çabası sonucu ödüllendirilir ve takdir edilir. İçsel motivasyon bir diğer Dönüşümsel Liderlik özelliği olarak liderler ve çalışanlar arasında iletişim kuvvetlendirilmesi amaçlanır ve örgütün amaçlarını basit bir dille tanımlayarak çalışanları o amaç çerçevesinde yönlendirir. Entelektüel teşvik özelliğiyle ise, lider örgüt içerisinde çalışanlara analitik düşünme, zekayı kullanma, akıl yürütme ve problemleri çözme ile alakalı destekler sunmaktadır. Bir diğer özellik olan kişisel ilgi ise, liderin çalışanlara önem vermesi gerektiğini düşünerek her bir çalışanını bir birey olarak değerlendirip onlara mentorluk yaparak ve tavsiyelerde bulunarak destek olur (Bass, 1990).

2.2.1. Dönüşümsel Liderlik Uygulamaları

Yapılan çalışmalara bakıldığında, Dönüşümsel Liderlik uygulamasının var olduğu örgütlerde çalışanların grup ve bireysel performanslarının Dönüşümsel Liderlik etkililiği ile anlamlı bir şekilde ilişki bulunmuştur (DegRoot, Kiker & Kross, 2000; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroveck, & Sivasubramaniam, 1996; Wang, Oh, Coutright & Colbert, 2011). Bunun yanı sıra, Dönüşümsel Liderle çalışan bireylerde kendilerinin refah düzeyinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, dönüşümsel Liderlerin çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapabileceklerine inanmalarına, grup üyelerinin kendilerini ilham almış ve güçlenmiş hissetmelerine yol açmasına neden olabilmektedir. Tekstil sektöründe çalışan 319 çalışan üzerinde yapılan bir diğer çalışmada Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu ve bu duruma örgütsel psikolojik güçlenme özelliğinin aracılık ettiği ve sonunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin az olduğunu göstermektedir (Saira, Mansoor & Ali, 2021). Dönüşümsel Liderlik ile ilgili yapılan genel bir çalışmada ise bu liderlik türünün uygulaması farklı kültür ve bölgelerde farklı ölçüm teknikleri kullanılmasına rağmen, bu liderlik türünün örgütler ve çalışanlar üzerinde anlamlı etkilere yol açtığı sonucu bulunmuştur (Kıranlı Güngör, 2018). Bunun zıttı olarak Dönüşümsel Liderler çalışanlarını kendi ve örgüt amaçları çerçevesinde birleştirerek başarıya götürmeye odaklanırken, sürekli bir başarılı olma isteği çalışanlar üzerinde çalışan tükenmişliğine yol açabilir. Bunun yanı sıra, çalışanlardan sürekli kendilerini geliştirmeleri beklendiğinden, daha kalifiye olmuş çalışanların örgütte çalışan devir oranının yükselmesine sebep olabilir ve bu durum örgüt maliyetlerini artırmaktadır.

2.3. Hizmetkar Liderlik

Greenleaf (1970) tarafından ortaya koyulan Hizmetkar Liderlik yaklaşımı, temel olarak çalışanları kişisel ve mesleki anlamda geliştirmek için desteklemeyi amaçlamaktadır (Yukl, 2010; Page & Wong, 2000). Bunun yanı sıra, Hizmetkar Liderliğin amacı, çalışanlara daha iyi hizmet verebilmek için onların ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması sonucunda başarıya ulaşmakta yardımcı olmaktır. Bunu yaparken çalışan çeşitliliğini ön plana alarak bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmeye çalışan bir yaklaşım olarak görülmektedir (Vinod & Sudhakar, 2011). Dikkatli bir şekilde bakıldığında, Hizmetkâr Liderlik çalışanlara öncülük ve hizmet etme yoluyla çalışanları destekleme, motive etme ve teşvik etmede kullanılan en önemli liderlik yaklaşımlarından biridir. Bu sayede etkili bireysel ve örgütsel bazlı başarılarını çalışan memnuniyeti desteğiyle oluşturmayı amaçlamaktadır (Smith & Lindsay, 2007). Hizmetkar Liderlerin özelliklerine bakıldığında, örgütte çalışan bireylerin ihtiyaçlarını, sorunlarını ve isteklerini yargılamadan dinleme özelliği (Smith et al., 2004); kendilerini çalışanların yerine koyarak onlara anlamaya çalışması olarak adlandırılan empati özelliği (Barbuto & Wheeler, 2006); çalışanların gelişmesi ve iyileştirilmesine yardım etme durumu ile açıklanan iyileştirme özelliği (Melchar & Bosco, 2010); çalışanların eksik – güçlü yanlarını geçmişteki deneyimleriyle harmanlayarak çözümlene yapabildiği özelliği olan farkındalık (Taylor, 2008); çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda belirli bir yönde olunması gerektiği ile ilgili bilgilendirme ve hem fikir olmak için iletişim kurma özelliği ikna etme (Savage-Austin & Honeycutt, 2011); bilgi ve becerilerini kullanarak olaylara bakış açısını daha derinlere inerek anlama ve çözme özelliği olan kavramsallaştırma (Barbuto & Wheeler, 2006); geçmişteki deneyimleri sayesinde gelecekte olabilecek olayları tahmin etme özelliği olan öngörü (Waterman, 2011); geleneksel anlamda kahyalık yapma olarak bilinen, kendi ve örgütün çıkarlarını daha ön planda tutmak yerine çalışanların çıkarlarına daha fazla odaklanma özelliği olan kahyalık (Melchar & Bosco, 2010); çalışanlarını kişisel, ruhsal ve mesleki açıdan geliştirmek adına onları desteklemek ve bir olma duygusunu onlara aşılacak olan insanların gelişimine katılım özelliği (Russell & Stone, 2002) ve çalışanların örgütsel bağlılık ve ait olma hislerini tatmin etme amacıyla örgüt içi ve dışında birlik ve beraberlik ortamının oluşturulması özelliği olan takım oluşturma (Spears, 2004) olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.1. Hizmetkar Liderlik Uygulamaları

Teorik bilgiler ile birlikte bakıldığında, Hizmetkar Liderlik birçok iş tutumuna olumlu olarak etki ettiğini gösteren çok fazla çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda Hizmetkar Liderlik duygusal katılım (bağlılık) ve işe

bağlılıkla (Aboramadan et al., 2020), hizmet kalitesiyle (Qiu et. al., 2020), çalışan gelişimi ile (Giolito et al., 2020), çalışan yaratıcılığı ile (Yang et al., 2019) ve çalışan başarısı (Wang et al., 2019) ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra Türkiye’de sağlık çalışanı olan 127 kişi ile yapılan çalışmada, Hizmetkar Liderliğin iş tatmini ve çalışan motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuş ve ayrıca iş motivasyonunun çalışan iş tatmini ve Hizmetkar Liderlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür (Barmanpek, 2022). Ayrıca Hizmetkar Liderlik ve iş değiştirme eğilimi (Huning et al., 2020), sorun oluşturan stres ve duygusal tükenmişlik (Wu et al., 2020), çalışan sapkınlığı (Paesen et al, 2019) ve çalışma ortamlarında anti-sosyal davranış sergileme (Lapointe & Vandenberghe, 2018) gibi tutumlarla da negatif ilişkili olduğu bulunmuştur.

2.4. Otantik Liderlik

Otantik Liderlik ile ilgili yapılan tanımlarda bilim insanları ortak bir fikre ulaşamamasına rağmen (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & Mayo, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; George, 2003), bu liderlik yaklaşımının temelini Pozitif Psikoloji alt alanı oluşturmuştur. Bu temelde özetlemek gerekirse, Otantik Liderleri eylemlerinde, değerlerinde ve sözlerinde tutarlılık olan liderler olarak tanımlamaktadırlar. Bunun yanı sıra, Otantik Liderler özellikle örgütsel bazda çalışanlarla güvene dayalı ilişkiye sahip, farkındalık oluşturabilen ve pozitif değerlere sahip bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır (Kıranlı Güngör, 2018). Bir diğer ifade ile, Otantik liderlik, yüksek dürüstlük standartlarına sahip, eylemlerinin sorumluluğunu üstlenen ve kısa vadeli başarı yerine ilkeye dayalı kararlar alan bireylerin sergilediği bir liderlik tarzıdır. Günlük eylemlerine rehberlik etmek için iç operasyonlarını kullanırlar, bu da çalışanlarının, iş arkadaşlarının ve örgüt yönetimi takımının güvenini kazanmalarını sağlayarak cana yakın çalışma ortamları yaratır ve ekip performansını artırır. Daha geniş olarak açıklanırsa Otantik liderlik, şeffaf ve etik lider davranışına odaklanan ve takipçilerin girdilerini kabul ederken karar vermek için gereken bilgilerin açık paylaşımını teşvik eden bir liderlik tarzıdır (Gardner, Karam, Alvesson & Einola, 2021).

Otantik Liderler, kendi düşüncelerinizi, duygularınızı ve davranışlarınızı anlama yeteneği olan kişisel farkındalığa, özellikle hatalı olduğunda veya bir hata yaptığında gösterilen dürüst ve samimi olma yeteneği ile açıklanan şeffaflığa, kendini düzenleme, motivasyon, empati, sosyal farkındalık ve başkalarıyla iyi ilişkiler kurma yeteneği olan duygusal zekaya, başka birinin ne hissettiğini veya düşündüğünü anlamak için gerekli olan empatiye, farklı fikirleri veya bilgileri yargılamadan almasına izin veren açık bir bakış açısına sahip olmak olan açık fikirliliğe ve kendine düzenli olarak objektif bir şekilde

bakmak ve bir dahaki sefere işleri nasıl daha iyi hale getirebileceği veya daha iyi yapabileceği konusunda samimi geri bildirimde bulunmak olan kendini yansıtma olarak da bilinen özellikler çerçevesinde liderlik yaklaşımına sahip bireylerdir (Miao, Humprey, & Qian, 2018).

2.4.1. Otantik Liderlik Uygulamaları

Otantik Liderlik ve çalışma davranışları arasındaki ilişkilere bakıldığında, sağlık çalışanları üzerinde yapılmış çalışmaların meta analitik olarak incelendiği bilimsel veriye göre, Otantik Liderlik kişisel psikolojik durumlar, işten memnuniyet, çalışma ortamı faktörleri, sağlık ve esenlik ve performans ile pozitif ilişkili olarak bulunmuştur (Alilyyani, Wong & Cummings, 2018). Kanada'nın Ontario eyaletinde 205 hemşire üzerinde yapılan bir diğer çalışmada ise, Liderlerin Otantik yaklaşımı benimsediklerinde hemşirelerin tükenmişlik, zorbalık ve işini bırakma ve işten ayrılma niyetlerinde dramatik bir azalma gözlenmiştir (Laschinger & Fida, 2014). Yakın zaman içerisinde Sri Lanka 'da 396 çalışan üzerinde yapılan bir diğer çalışmada ise, Otantik Liderlik yaklaşımının çalışanların psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Ramalu & Janadari, 2022).

2.5. Ruhsal Liderlik

Ruhsal Liderlik, lideri takip eden bireylerin psikolojik ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamak ve yüksek motivasyonlu, kendini adanmış ve üretken bir iş gücü üretmek için bireylere hizmet vizyonuna ve özgecil sevgi değerlerine dayanan bir şirket kültürüne umut/inanç yoluyla çalışanları özünde motive etmeyi ve onlara ilham vermeyi içermektedir. Bunun yanı sıra, çağrı ve (aidiyet yoluyla hem liderlerin hem de takipçilerinin ruhsal esenlik için temel ihtiyaçlarından yararlanmaktadır; bireysel, yetkili ekip ve organizasyon düzeylerinde vizyon ve değer uyumu yaratmak ve nihayetinde, çalışan refahını, örgütsel bağlılığı, finansal performansı ve sosyal sorumluluğu daha yüksek seviyelerde teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Wang, Guo, Ni, Shang & Tang, 2019). Ayrıca Fry (2003), Ruhsal Liderlik uzun süredir ihmal edilen bir yön olan ruhsal değerleri liderlik teorilerine dahil etti ve nihayetinde liderin değerleri, tutumları ve davranışları aracılığıyla kişinin kendisini ve başkalarını içsel olarak motive etmesini vurgulayan Ruhsal Liderlik kavramını önermiştir. Ayrıca, Ruhsal Liderler; ahlak ve ilkelere sahip, izleyenlere güven ve değer veren, etkileşim oluşturan ve takipçilerini birbirine güvenmeye teşvik eden, büyüme ve değişimin önündeki engelleri kaldırarak verimlilik elde etmelerine yardımcı olmak için kalplerini kullanan, kendileri dahil çevrelerindeki insanları değiştirmek ve takipçilerinin mantığı ile etkileşime giren ve duygusal olarak

bağlantılı değerleriyle liderlik eden bir yapıya sahiptir (Bozkuş & Gündüz, 2016).

2.5.1. Ruhsal Liderlik Uygulamaları

Ruhsal Liderlik ve çalışan davranışları arasındaki ilişkilere bakıldığında, Çin de 306 çalışan ile yapılan bir çalışmada, Ruhsal Liderlik yaklaşımı iş performansı, bilgi paylaşma davranışları ve yenilikçilik davranışı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu görülmektedir (Wang et. al., 2019). Vietnam'da 329 çalışan üzerinde yapılan bir diğer çalışmada ise, Ruhsal Liderliğin örgütsel performans, yetkilendirme ve güçlendirme ve kişisel özellikler üzerinde pozitif bir etki yarattığı bulunmuştur (Nguyen, Tran, Dao & Dinh, 2018). 238 hastane çalışanı ve 53 danışmanla Kamerun'da yapılan bir diğer çalışmada ise, Ruhsal Liderlik duygusal zeka, ruhsal iyi oluş, müşteri odaklı sınırları genişletme ve esnetme davranışları ve yaratıcı performans üzerinde pozitif etki yarattığı bulunmuştur. Fakat, Ruhsal Liderlik uygulamalarının çok yüksek seviyede olması çalışan davranışlarında olumsuz etkiye sebep olabilir. Bunu aşmak için ise önerilen şey duygusal zekayı örgütlerde daha etkin olarak kullanmak gerekmektedir (Bayıghomog & Arasli, 2022).

3. Sonuç

Sonuç olarak bakıldığında, 20. y.y. sonları ve özellikle 21. y.y. dan itibaren örgütler, örgütlerin yapısı, kültürel farklılıklar ve temel anlamda küreselleşme ile birlikte oluşan değişimlere klasik olanların dışında farklı yönetim ve liderlik perspektifleri ayak uydurmaya çalışmıştır. Bu sebepten dolayı modern Liderlik teorileri ve onlar üzerinde yapılan çalışmaların günümüz liderlik yaklaşımına öncülük edeceği düşünülmektedir. Bu bölümde çok daha fazla modern Liderlik teorileri olmasına rağmen, Karizmatik, Dönüşümsel, Hizmetkar, Otantik ve Ruhsal olmak üzere en fazla başvurulan yaklaşımları ele aldık. Bu yaklaşımlar birbirlerinden farklı olmalarına rağmen, bakıldığında iç içe geçmiş birçok özelliği barındırmaktadırlar. Genel itibari ile ise, modern liderlik yaklaşımlarının örgütlerdeki çalışma davranışları üzerinde de pozitif etki yaptığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, iş performansı, iş doyumu, verimlilik, iş yerinde etkili olmak, işe bağlılık, psikolojik güçlenme v.b. gibi iş davranışlarında artışa sebep oluyorken; işten ayrılma niyeti, iş stresi, iş tükenmişliği, iş bırakma v.b. gibi negatif iş ve çalışma davranışlarında azalmaya neden olmuştur.

KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: The role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29, 562-584.
- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, Mediators, and Outcomes of Authentic Leadership in Healthcare: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34-64.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevoid Olsen, O., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*. Advance online publication.
- Barbuto J.R., J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300-326.
- Barmanpek, U. (2022). The Role of Servant Leadership on Employee Motivation And Job Satisfaction: Evidence From Healthcare Organisations in Turkey. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUS-BED)*, 12(24), 200-208.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bayighomog, S. W., & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management*, 89, 104406.
- Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2016). Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 405-420.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: NCSL.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg, PA: Military Service Publications.
- Day, C., Sammons, P. & Gorgen, K. (2020). *Successful school leadership* (2nd ed.). Reading, UK: Education Development Trust.

- De Hoogh, A., den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., van den Berg, P., van der Weide, J., & Wilderom, C. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 13(4), 447-471.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356-372.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H., & Keegan, A. E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Vol. 18). John Wiley & Sons.
- Giolito, V. J., Liden, R. C., van Dierendonck, D., & Cheung, G. W. (2020). Servant leadership influencing storelevel profit: The mediating effect of employee flourishing. *Journal of Business Ethics*, 1-22.
- Greenleaf, R. (1970). *Servant as Leader*. Center for Applied Study. The Robert K Greenleaf Center.
- Hassi, A. (2019). "Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785-1800.
- Hemphill, J. K. (1949). *Situational Factors in Leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). *The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions*. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kıranlı Güngör, S., (2018). *Bölüm 12: Karizmatik ve Dönüşümsel Liderlik. Örgütlerde Liderlik* (pp.309-339), Ankara: Nobel.

- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of work and organizational psychology*, 23(5), 739-753.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luedi, M. M. (2022). Leadership in 2022: A perspective. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 36(2), 229-235.
- Melchar, D. E. & Bosco, S. M., (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9, 74-88.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). The relationship between emotional intelligence and trait mindfulness: A meta-analytic review. *Personality and Individual Differences*, 135, 101-107.
- Nguyen, P. V., Tran, K. T., Dao, K. H., & Dinh, H. P. (2018). The role of leader's spiritual leadership on organisation outcomes. *Asian Academy of Management Journal*, 23(2), 45-68.
- Moore, B. V. (1927). The May Conference on Leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Paesen, H., Wouters, K., & Maesschalck, J. (2019). Servant leaders, ethical followers? The effect of servant leadership on employee deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 624-646.
- Page, D., & Wong, P.T. (2000). "A conceptual framework for measuring servant leadership", Adjibolosoo, S. (Ed.) In, *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston, University Press of America.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Warner Books, Harper & Row, New York.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). *Organizational Behaviour*. Pearson.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Russell R.F., & Stone A.G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 12, 145-157.

- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130-143.
- Savage-Austin, A. R. & Honeycutt, A. (2011). Servant Leadership: A phenomenological study of Practices, Experiences. Organizational Effectiveness and Barriers. *Journal of Business & Economics Research*, 90, 49-54.
- Schyve P. (2009). *Leadership in Healthcare Organizations: A Guide to Joint Commission Leadership Standards*. San Diego, CA: The Governance Institute, Available from: http://www.jointcommission.org/assets/1/18/wp_leadership_standards.pdf.
- Seeman, M. (1960). *Social Status and Leadership: the case of the school executive*. Columbus: Ohio State University Press.
- Smith, B. N., Montagnano, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 80-91.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11.
- Spears, L.C. (2004). Practicing Servant-Leadership, *Leader to Leader*, 34, Fall, 7-11. <http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServantLeadershipbyLarrySpears.pdf>
- Sri Ramalu, S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365-385.
- Taylor, T. (2008). *The Servant Leadership of John Wooden*. PHD Thesis, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
- Vinod, S., & Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2, 456-467.
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9, 2627.
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34, 505-518.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.
- Waterman, H. (2011). Principles of 'Servant Leadership' and how they can enhance practice. *Nursing Management*, 17, 24-26.
- Wu, H., Qiu, S., Dooley, L. M., & Ma, C. (2020). The Relationship between challenge and hindrance stressors and emotional exhaustion: The mode-

rating role of perceived servant leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 282.

Xu, J. H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4, 155-157.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Global Edition.7.b. Upper Saddle River, Pearson.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. Çev. Ed. (Çetin, Ş. , Baltacı, R). Nobel yayıncılık. 8. Basımdan çeviri.

Yönetim Anlayışı ile Dürtmenin İncelenmesi

Yunus Emre Genç¹

Özet

2017 Nobel Ekonomi ödülü sahibi Richard H. Thaler ve Cass R. Sunstein eserleri Dürtme ile bu ödüle layık görülmüştür. Yönetim perspektifinden bu eserin özetinin incelenmesi bu çalışmanın ana amacıdır. Kitabı özetlerken aldığım notları yönetim birimi, yönetici ve tüketici perspektifinde değerlendirdim. Makale kitabı okumayanların yönetim anlayışı açısından bu kitaptan çıkarımlarını bulabileceği bir çalışmadır. Özellikle tüketici olarak insan davranışlarını incelemesi, yöneticilere de bir insan olarak yaklaşarak dürtme ile ilgili tutum ve davranışlarını yönlendirebilecek tavsiyeler sunmak amaçlanmıştır. Dürtme başlı başına ekonomik bir etkidir. Ve bu etkenin işletme açısından da incelenmesi faydalı olacaktır yaklaşımından hareketle bu makale yazılmıştır. Özellikle insan kaynakları ve pazarlama yöneticilerinin ekip ve karlılık açısından önemli olacak hususları bu makalede bulması mümkündür. Üst düzey yöneticilerin alacakları inisiyatifleri de dürtme açısından değerlendirmelerindeki fayda makalenin bir çıktısıdır.

1) GİRİŞ

Alan yazın incelendiğinde Dürtü kitabı ile ilgili farklı disiplinlerde incelemeler yazılmıştır. Rastladığım bir çalışma kitabın yeni çıktığı dönemde tanıtım amacıyla yapılmıştır ve müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgilidir (Goldstein vd., 2008: 100). Kitabın müşteri ilişkilerine olan yaklaşımı açıklanmıştır.

Peki neden yönetim anlayışı ile ilgili bu makale yazıldı diye soracak olursanız, yine başka bir çalışmadan örnek vereceğim. Keeney (2021: 196) çalışmasında Dürtme kitabının karar alma süreçlerine etkisini incelemiştir.

Yönetim, birçok boyutu içeren ve nispeten karmaşık olarak nitelendirilebilecek bir kavramdır. Bu çok boyutlu yapı, yönetim tanımlarının içeriğine de yansımaktadır. Lewis vd. (2000: 5); yönetimi “çeşitli işlerin

1 Dr. Öğr. Gör., Giresun Üniversitesi, yunus.genc@giresun.edu.tr, 0000-0003-3924-6094

veya görevlerin bireyler tarafından yerine getirilmesini sağlama sanatı” olarak tanımlar. Öte yandan Hitt vd. (1989: 15) yönetimi, “beklenen veya arzu edilen hedeflere ulaşmak için maddi, ekonomik güç, insan gücü, zaman veya yer gibi çeşitli kaynakların verimli ve yeterli bir yapıda bütünleştirilmesi ve koordine edilmesi” olarak tanımlamaktadır. Herhangi bir açıdan bakıldığında yönetim, temel olarak insan kaynakları açısından ortak bir noktada buluşabilir. Bir sanat olarak yönetim kavramının temelinde bu durumun yattığı söylenebilir (Akbaş vd., 2022: 133).

Yönetime dair işletme biliminde söylenecek çok şey vardır. 2017 Nobel Ekonomi ödülü sahibi Richard H. Thaler ve Cass R. Sunstein’in *Dürtme* eserinin işletme bilimi açısından yönetime dair yorumlanması dürtme kavramının ekonomi biliminde artan önemini bir sonucudur.

Serim ve Küçükşenel’e göre (2020: 539); sınırlı rasyonalite, sınırlı otokontrol ve sınırlı bencillik sınıflandırması altında listelenen bulgular, davranışsal ekonominin psikoloji, bilişsel bilimler ve diğer sosyal bilimlerden yararlanarak bir araya getirdiği ana görüşlerdir. Davranışsal ekonominin politikaları, başka bir deyişle, dürtüleri (nudges) bu anlayışlara dayanan bir dizi müdahaledir. Aynı anda bir davranışın arkasında açıklayan birçok anlayışın varlığı, karar ortamının değişimi ve araştırmadaki bağlam ve davranışsal değişiklikler için uygulanacak müdahale tasarımının karmaşıklığı gibi nedenler dürtünün tam olarak ne anlama geldiğini ifade eder. Bununla birlikte, Thaler ve Sunstein’in tanımı (2008: 6) dürtü için genel bir çerçeve çizer: seçim, insanların davranışlarını yasaklamadan veya değiştirmeden öngörülebilir bir şekilde değiştirmeyi amaçlayan herhangi bir seçim mimarisinin (choice architecture) yönüdür. Bu bakış açısından dürtmelerin, yalnızca piyasa başarısızlıklarına müdahale eden neoklasik ekonominin önerilerinden farklı olarak, insanların karar verme mekanizmalarını doğrudan amaçladığı anlaşılmaktadır. Çünkü genellikle piyasa başarısızlıkları çözülsün bile, istenmeyen davranışlar kalıcı olabilir (Galizzi, 2014: 27).

Bu şekilde literatüre girmiş bir tanımı da olan dürtmenin bu makalenin ana teması olması kitabın sadece Nobel ödülüne layık görüldüğünden değil davranışsal iktisadın temellerinden birisi olmasındandır.

II) Yönetim Anlayışı ile Dürtme Kitabının İncelemesi

Okullarda möntüleri değiştirmeden, yemeklerin hazırlanış ve sunum şekillerinin çocukların yemek seçimleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasında bir bina mimarının sonuçta belirli bir binayı inşa etmesi gibi seçilmiş bir mimar da öğle yemeği için zorunlu belirli gıda maddeleri seçerek insanları ne yiyecekleri konusunda etkileyebilir. Yani onları dürtebilir. Güdüleme

olarak nitelendirebileceğim bu olgu yönetim de bazı esaslara riayet edilmesi gerektiğini açıklar ve bu standartlar yönetimce yerine getirilmeli ve astlar tarafından mecburen uygulanmalıdır.

İnsan davranışlarını tahmin edilecek bir şekilde, seçenekleri yasaklamadan ya da insanın ekonomik teşviklerine müdahale etmeden yönlendiren seçim mimarisine dürtü denmektedir. Yönetim kademesinin astlar üzerinde etkisi kaçınılmazdır. Bu gerek otoriter yapıdan gerek de ücret yönetiminden kaynaklanır. Kaçınılmaz bir emir komuta sürecinin astların isteklerini de gözeterak devam etmesi işletmenin karlılığı için önemli bir adımdır.

Econ'lar evvela teşviklere cevap verirken yani çikolataya vergi geldiğinde seçeneklerin sergilenme biçimine takılmadan daha az çikolata satın alırken; insanlar da teşviklerden etkilenirler fakat onlar aynı zamanda dürtülerin de etkisinde kalırlar. Econ denilen kavramın işletmedeki fonksiyonel takım üyeleri olduğunu insanların da tüketiciler olduğunu düşünüyorum. Bu bağlamda örneğin bir gıda işletmesinin çalışanlarının asıl amacı karlılık olacağından çikolataya vergilendirme yapıldığında stratejik olarak bir anda çikolatadan yaptığı üretimi durdurması olağan karşılanır. Fakat tüketiciler bireysel tatminleri, zevkleri ve beslenme olgusu gereğince çikolata tüketmeye devam edeceklerdir.

Seçiciler insandır, bu nedenle tasarımcılar; onlara hatırlatıcı göndererek ihmal ve unutkanlıkların önlemini de alarak ve hayatı mümkün olduğunca kolaylaştırmalıdır. Tasarımcılar görevi gereği bu misyonu üstlenirler. Ve insanlar buna karşılık para vermeyi göze alırlar.

Serbestçi ataerkil yönetim tarzı ne sağcı ne solcu, ne Demokrat ne de Cumhuriyetçidir. Demokratlardan özgürlüğü savunanlar olabileceği gibi Cumhuriyetçilerden de kuralcılığı isteyenler olacaktır. Tüm fikir ayrılıklarına rağmen iki tarafın da bazı nazik dürtüleri destekleme konusunda bir araya gelmek isteyecekleri umut edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki siyasi yapıya değinen kitabın bu bölümünde siyasetçilerin ve onlara oy verenlerin aynı çatı altında örneğin bir anayasa üretebilmeleri mümkün olabilmelidir. İşletme açısından düşünenecek olursak şirket birleşmeleri ve evlilikleri belki de iki rakip firmayı bir araya getirebilir. Örneğin düşündüğümüzde ülkenin ekonomik menfaati için bu gerekli olabilir. TOGG örneği Türkiye'deki firmaların ortak bir proje yapmasını sağlamış bu durum istenen ve toplumca kabul edilmiş bir hale bürünmüştür.

Sezgi yoluyla, otomatik anlayış ve düşünerek, mantık yoluyla anlama olmak üzere iki düşünce tarzı vardır. Birinciye otomatik sistem, ikinciye de düşünce sistemi denmiştir. Otomatik sistem hızlı ve içgüdüsel, genellikle düşünme

kelimesiyle ilişkili olmaz. Düşünce sistemi daha önceden düşünülmüş, adeta sıkılgan bir yapıdır. Her ikisi de kanaatimce sadece işletme yönetim fonksiyonu için değil insan hayatı için de gereklidir. Bazı insanların sezgileri yüksek bazılarının mantıkları işlevseldir. Bunun gibi işletme yöneticilerinin de iki çeşit olabileceği ama hangisinin daha iyi olduğunun pazar yapısı ve rekabet edilen firmalara göre değişebileceği unutulmamalıdır. Eğer insanlar büyük sorunlar yaşamadan otomatik sistemlerine güvenirlerse hayatları kolaylaşacak, iyileşecek ve daha uzun yaşayacaklardır. Bir yöneticinin tecrübeleri onu karışılacağı sorunlar karşısında tedbirli davranmaya teşvik edecektir.

Yaklaşık hesap ya da tahminler çoğu zaman hızlı, pratik ve yararlı olacağından onları kullanırız. Kitabın dilinde demirlemeler dürtü görevi görürler. Pek çok örneğin gösterdiği gibi mantıklı olmak koşuluyla ne kadar çok isterseniz o kadar çok alma ihtimali vardır. Tüketiciler mantıklı olmayı tercih etmeleri gerekirse de tembellikten bahsetmek mümkündür. İnsan tüketim alışkanlıklarını kendi karar verme mekanizmasına göre şekillendirir. Bu kaypak zeminde yöneticiye düşen asıl dürtülerin neler olduğunu doğru tespit etmek ve tüketici davranışlarını analiz etmek veya mümkünse tahmin edebilmektir. Bu şekilde piyasada satış yapabilir rakiplerine karşı doğru bir strateji izleyebilir.

İnsanların çoğu riskler olasılığını, örneklerin akla nasıl gönüllü olarak geldiğini sorarak değerlendirirler. Eğer insanlar uygun örnekleri kolayca düşünebilirlerse, bunu yapamadıkları zamandan daha çok korkmaları ve ilgilenmeleri söz konusu olur. Risk alan bir yönetici örnek vaka olaylarını inceler ve bilgisi, tecrübesiyle karar alır. Bunun için iyi bir istihbaratı olmalıdır. Yaşananlar örnekleri hatıra getirir. Anılar tecrübeleri teşkil eder. İyi bir gözlemci iyi bir yönetici olabilir ama iyi bir yönetici her zaman iyi bir gözlemci değildir. Bu noktada işletme yöneticisinin kendisinin GZFT (Güçlü Yanlar, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) analizini yapması gereklidir.

İnsanlara A'nın B kategorisine ait olma ihtimali sorulduğunda insanlar ve özellikle otomatik sistemleri cevap vermeden önce kendilerine; A, B'yi nasıl temsil eder sorusunu sorarlar. Buna yorumum insan kaynakları yönetimi ile ilgili olacaktır. İyi bir ekip işletmenin amaç ve hedeflerini iyi öğrenmiş, benimsemiş ve uyguluyor olmalıdır. Bunun için dışarıdan işletme çalışanlarının işletmeye ait olup olmadıkları konusunda yorum yapmalarında (olumlu veya olumsuz) insan kaynakları yöneticisinin etkisi büyüktür. Bu noktada yönetici çalışanların ekibin bir parçası olarak hissetmeleri bunun bilincinde çalışmalarını için çeşitli motivasyonlar göstermelidir. Bu demek olmasın ki A çalışanı B şirketine ait hissetmiyorsa kendini bu yanıltır. Bu

noktada temsil devreye girer. Üstlendiği misyon ile A çalışanı hala B şirketini temsil edebilir.

İnsanlar riskler fazla olduğu durumlarda bile gerçekçi olmayacak biçimde iyimser olurlar. Gerçekçi olmayan iyimserlik, özellikle hayat ve sağlık konulu riskler alma hususundaki pek çok bireysel risk alma olayını açıklar. İnsanlar kendilerine fazla güvenip başlarına bir şey gelmeyeceğine inanırlarsa, mantıklı önlemler alma konusunda ihmalciler olurlar. İşletme yöneticisinin durumu da böyledir. Mantıklı düşünmeli riskleri gerektiğinde almalıdır. Yoksa işletmenin sağlığı açısından işler yolunda gitmeyebilir.

İnsanlar objelere belirli değerler atfetmedikleri için bir şeyden vazgeçmek zorunda olduklarında, aynı şeyi alırken duydukları sevincin iki katı kadar üzülmürler. İyi bir yönetici bir çalışanın işine son vermeden önce iyice düşünmelidir. Fırsat maliyeti açısından bir karar alırken neyi neye değiştirdiğine karar verirken dikkatli olmalıdır. Bu hem duygusal hem de mantıksal olarak işletme için hayati bir durumdur.

İnsanlar çeşitli nedenlerden ötürü mevcut durumlarını muhafaza etme eğilimi gösterirler. Mevcut durum eğilimi kolaylıkla istismar edilebilir mevcut ya da süregelen durum (statüko) eğilimi dikkat eksikliğidir. İyi ya da kötü bir noktaya gelmiş, işletmesini taşımış üst düzey bir yönetici eğer ki hala koltuğundaysa mevcut konumunu devam ettirmek isteyecektir. Fakat yazara göre bu durum iyi değildir. Kendi yorumum yöneticinin bu tavrı çevresinde olanlara duyarsızlaşmasının bir sonucudur.

İnsanlar daha çok umursamaz, pasif karar vericilerdir, bundan dolayı konuşma ya da yazı tarzı düzenlemesi işe yarar. Düzenlemeler güçlü dürtülerdir ve dikkatle seçilmelidir. İnsanlar bazı eksikliklerini tamamlayabilecekleri püf noktalarına hâkim olmalıdırlar. Bu yönetim için de gereklidir. Yönetici astlarını ve çalışanları motive etmek için konuşma tarzlarını ya da yazı tarzlarını düzenleyebilirler.

Karmaşık bir dünyada yaşayıp çok meşgul olan insanlar yapmak zorunda oldukları her seçenek hakkında derin düşünme olanağı bulamıyor. Bundan dolayı insanlar dürtülebilir ve uyarılabilir varlıklardır. Yöneticinin yazarın değindiği bu gerçeğin farkında olması çevresinden gerektiği kadar etkilenmesi zorunludur.

Ekonomide grubun dinamik olarak tutarsız bir davranış gösterdiği söylenir. İnsanlar başta A'yı B'ye tercih etmesine rağmen daha sonra B'yi seçer. İnsanların çoğu baştan çıkmanın bir gerçek olduğunu bilmekte ve bunun üstesinden gelmek için gerekli önlemleri almaktadır. Bu maalesef

karar alma mekanizmaları açısından üzücüdür. Ve bilinçli olanı buna karşı çözümler üretmedir.

Plancılar, yapıcıların önüne çıkan teşvikleri değiştirmek için davranışlarını kontrol altına alma konusunda gerekenleri yaparlar. Ne yazık ki yapıcılar dizginlemek çoğu zaman zordur ve onlar plancıların en iyi çabalarını engelleyebilirler. Burada da yöneticinin danışmanlarının kararlarına olan tutumu ön plana çıkar. Yazarın burada değindiği husus yönetim kademelerine bir mesaj olmalıdır. Yöneticilerin bu mesajı almaları faydalarına olacaktır.

- İyi seçimler yapmaya çalışırken, piyasa rekabetleri son direnci kıracak ve kötü seçimlere götürecek yollar bulurlar.

- Eğer tasarruflar teşvik edilmek isteniyorsa, paraları; harcama konusundaki tahriklerin fazla olmayacağı bir zihinsel (ya da gerçek) hesaba yöneltmek önemli olur.

Yönetim fonksiyonu gereği ne yapacağını bilmeli bu kararından döndüreceklerin olacağını farkında olmalıdır. Eylem planını buna göre şekillendirmelidir.

Sosyal etkiler veya baskılar iki türdür, birincisi bilgiyle, ikincisi çevre baskısıyla alakalıdır.

Kitapta aşağıdaki araştırma sonucu sosyal dürtülerin gücüne göz atmak için verilmiştir:

- Obezite yani aşırı şişmanlık bulaşıcıdır, eğer en iyi arkadaşlarınız kilo alıyorsa sizin de kilo alma riskiniz artar.

Buradan anlaşılacağı üzere insanların uyum sağlama arzusu nedeniyle diğer insanlar tarafından kolayca dürtüldüğü etkilendiği görülür.

- İnsanlar kendilerinden öncekilere bakarak bir köpek resminde kedi görebilecek kadar dürtülüp etkilenebilirler.

İşletme açısından değerlendirecek olursak rakiplerin zayıf yönlerini benimseyen bir yönetici hem şirketini iyi yönetemez hem de ulusal pazardaki bu rakibinin bu zaafına uyararak işletmesini uluslararası pazarda kötü bir konuma getirir. Bu hem ülkesinin ekonomisi için de kötü bir durumdur. Monopol piyasalar da bu durum pek oluşmaz. Burada işletmeler özgün olmalıdırlar analiz yönlerini güçlendirmelidirler.

Kamu ya da özel sektördeki ısrarcı, kararı değişmeyen insanlar, grupların fikirlerini istedikleri yöne çekebilirler.

Yaratıcı dürtüler, uyarılar; emir, tehdit ve baskıların yapamadığını yaparlar.

İnsanlar diğer insanlara sanılandan daha az dikkat ederler.

Halkın dikkati başkalarının yaptıklarına çekilerek, istenerek veya istenmeyerek davranışlarda belirli bir düzeye kadar artış sağlanabilir.

Cialdini teorisine göre, negatif, bilgi veren ifadeler yerine; emre benzer ifadeler daha etkilidir.

İstatistiksel gerçeklerin önemi gereğiyle, davranış değişikliği ihtimali konusunda alarm veren birçok devlet yetkilisi, insanları daha iyi yönlere doğru dürtmeye, yönlendirmeye çalışmıştır.

Eğer insanları sosyal olarak dürtmek ve arzulanan davranışlara itmek isteniyorsa, hiçbir zaman halen geçerli davranışlarının sosyal normlardan daha iyi olduğu onlara söylenmemelidir. Örneğin insanlara rejim ya da spor yapip yapmayacakları sorulduğunda cevapları davranışlarını etkiler.

İnsanlara niyetleri sorulurken, aynı zamanda yapacaklarını ne zaman ve nasıl yapacaklarını da sormak dürtünün önemi ve etkisini artırır.

Serbestçi ataerkil yönetim; büyük ihtimalle yardımcı olacak ve zarar verme ihtimali çok az olan dürtüler yapmaktır.

Hükümetler elbette bazı aktiviteleri yasaklayabilirler ama serbestçi ataerkil yönetim taraftarları dürtmeyi yeğler ve hükümetlerin insanlardan oluştuğu çok iyi bilinmektedir.

Diğer insanların yaptıkları seçimleri dolaylı olarak etkilemek seçme mimarının görevidir. Bu durumda etkilenen seçimler insanlar tarafından yapılacaksa, mimarının insan davranışlarını güzel bir biçimde yansıtmayı ister. Özellikle daha önce makalede değinilen Otomatik Sistem'de kafa karışıklığı olmaması garanti edilmek istenecektir.

Seçimler oldukça karmaşılaştıkça, gerekli seçim iyi bir fikir hatta uygulanabilir bir fikir bile olmayabilir.

İnsanlar hata yapar. İyi tasarlanmış bir sistem, kullanıcılarının hata yapabileceğini tahmin edip, bunu bekleyerek mümkün olduğunca affedici davranır.

Yapılan iş bitirildiğinde önceki aşamayla ilgili olanları unutulabilir olasılığı vardır.

İnsanların performansları onları bilgilendirince ve öğrenmelerine olanak sağladıkça gelişecektir. İyi tasarımı sistemler insanlara ne zaman iyi yaptıklarını, ne zaman hataya düştüklerini söylerler.

Dondurma çeşidi seçmek gibi bazı seçimler kolayken, tedavi türü seçmek gibi bazı seçimler de zordur.

İyi bir seçme mimarisi sistemi, insanların planlama yeteneğini geliştirir ve daha iyi seçim yapmalarını sağlar.

İnsanlar önlerindeki seçimlerin boyut ve karmaşıklığına göre farklı stratejiler kullanırlar.

Seçme mimarları bir sistem tasarlarırken teşvik konusunu da düşünmelidir. Akıllı mimarlar teşvikleri doğru insanlar üzerine koyar.

“Otomatik” ya da “hızlı” kayıt sistemleri bir emeklilik planına katılımı göz korkutucu olmaktan çıkarırken, katılımcılara sunulan fon sayısının artması ters etki yapabilir.

Risk hususunda davranışlar yatırımcının portföyünü yönetme frekansına bağlıdır.

Fon seçenekleri belirli bir planda sunulursa yatırımcıların seçimlerini büyük ölçüde etkiler.

Planların sunulan seçenek sayısını büyük ölçüde artırması sonucu insanların iyi seçimler yapması zorlaşmış bu durumda geçen yıllar süresince seçme mimarisine verilen önem gittikçe artmıştır.

Çalışanların çoğu tasarruf oranları, beklenen getiri oranları ve geçici rakamların yaşlılıklarında hayatlarını nasıl etkileyeceğini anlamakta zorlanırlar. Bu soyut kavramları herkesin anlayabileceği kavramlara çevirmek de mümkündür.

İnsanların çoğu yardıma ihtiyaç duymaktadır. Bu durumda iyi bir seçim mimarisi ve dikkatle seçilmiş dürtüler çok işe yarayacaktır.

Konut kredileri, okul kredileri ve kredi kartları hayatı fazlasıyla karmaşıktır ve bu insanların kolayca kullanılabilmesine neden olur. Aslında en iyisi insanları uyarmaktır ama kredi alma, borçlanma hallerinde insanların zayıf yanlarından yararlanabilenler hep vardır. Başka konularda olduğu gibi hükümet burada da seçme özgürlüğüne saygılı olmalıdır. Ama seçim mimarisinde yapılacak birkaç iyileştirme ile insanlar da büyük ihtimalle kötü seçimlerden kurtulabilir.

İsveç özelleştirme planı Sadece Seçimleri Azamiye Çıkar stratejisinin bir örneğidir. İnsanlara mümkün olduğunca çok seçenek sunmak ve ne istiyorlarsa yapmalarına izin vermek anlamına gelir bu.

Portföylerini kendileri oluşturanların yatırımları daha korumasız, yönetimleri daha aktif, daha çok yerel yoğunluklu ve ücretleri de fazladır.

Bireysel yatırımcılar yatırım kararlarında iyi tahminçiler olmaktan çok eğilim izleyiciler olarak görülüyorlar.

İnsanlara verilen seçenekler arttıkça daha fazla yardım etmek gerekir.

Doktorlar çok önemli seçim mimarlarıdır ve insanların ne düşündüklerini anlarsa, sağlıklı yaşam koşullarını geliştirerek onların ömürlerini uzatmak için çok şey yapabilirler.

Part D; Bush'un sağlık sigortası tarihinde en büyük kontrol ve tedavi planı olan reçeteli ilaçlar sigortasıdır.

Katılımcıların çoğu plan değiştirme yükünün en iyi planı bulmak için harcanan zaman ve enerjiye değmediğini söyler.

Yaşlıların sağlık planı konusunda iyi seçimler yapıp yapmadıklarını anlamak için onların sağlık durumlarını, özelliklerini ve planlarını bilmek gerekir.

İyi bir seçim, kişinin belirli ihtiyaçlarına cevap verir.

Karmaşık durumlarda Sadece Seçenekleri Azamiye Çıkar mantığı iyi bir politika geliştirmeye yardımcı olmaz. Seçenek sayısı arttıkça ve durum karmaşıklaştıkça, seçim mimarını da o kadar bilgilendirmek gerekir. Seçim mimarı kullanıcı-dostu bir tasarım üretmek için, insanlara nasıl yardım edeceğini bilmek durumundadır.

Seçim mimarisinde yapılacak bazı değişiklikler organ bağış sayısını arttırabilir ve kurtarılan hasta sayısı büyük ölçüde arttırılabilir.

İnsanlar kendilerinin ya da yakınlarının organlarıyla ilgili kararları kendileri vermek istiyor.

Organ bağışçalarına hitap eden web sitesi iyi bir dürtü örneğidir. Böyle bir web sitesi hiç kuşkusuz çok sayıda hayat kurtarmakta ve diğer eyaletlere de model olmaktadır.

Teşvik tabanlı sistemler daha etkilidir ve aynı zamanda seçme özgürlüğünü artırır.

Kirlilik sorunlarına en iyi yaklaşım, çoğu zaman, zarar verici davranışlara vergi yükümlülüğü getirmek ve artan maliyet kararlarını piyasa güçlerine bırakmaktır.

Serbestiçi ataerkil yönetim yandaşları özgürlüğe önem verir, insanların kendi yollarına gitmesini engelleyen yaklaşımlardan kuşku duyar.

Gelir seviyesi düşük aileler, okul kalitesine yüksek gelirli ailelerden daha az önem vermekte ve çocuklarını daha yüksek performanslı okullara yazdırma konusunda çaba harcamamaktadırlar.

Okul seçimi en azından soyut anlamda mükemmel bir fikirdir, çünkü özgürlüğü artırır ve eğitimi geliştirme konusunda gerçekten umut kaynağı olur.

Unutulmamalıdır ki, ne kadar geniş kapsamlı sigorta alınırsa o kadar çok para ödenir ve dava açma hakkı da bir tür sigortadır.

Sağlık sigortası şirketlerine içinde ihmal, dikkatsizlik nedeniyle dava açma hakkı olan ve olmayan poliçeleri satma izni verilmesi istenmektedir.

Dava açma hakkından cayma, doktorların ve hastaların anlaşma özgürlüğünden yararlanabilme yollarından sadece biridir.

İnsanlar evlendikleri zaman maddi hakların yanında devletin resmi onayına da sahip olurlar.

Econların tersine, insanlar tahrik edici kararlara karşı yasal korumayı gönüllü olarak isterler (Econlar tahrik edilirse, Düşünme Sistemleri onları kontrol altına alacaktır). Econlar daha rasyonel insanlar ise etkilenebilirlerdir.

Düşünce Sistemi, Otomatik Sistem'den hem daha iyi hem de daha akıllıdır. Bazen iyi davranmak da akıllıcadır. İnsanlar Abraham Lincoln'un "doğamızın iyi melekleri" sözüne destek verseler çok daha iyi ederler diye düşünülmektedir.

İnsanlar hayatta çoğu zaman beklemedikleri sorunlarla karşılaşır. Hem özel ve hem de kamu kurumlarının, bu sorunların çözümünün nasıl olacağı konusunda kurallara ihtiyacı vardır. İnsanlar bu kuralları çok açık ve mantıklı gördüğü için görmüyor gibi hareket edebilirler. Ama kurallar oradadır ve bazen mantıklı da olmaz.

Seçim mimarları hayatın her alanında teşviklerini kullanırken, kullanıcıların değil kendilerinin çıkarlarını (ya da işverenlerini) düşünürler.

Seçenekler çok ve seçmek zor olduğu zamanlarda insanların seçimlerini kendilerinin yapmasını istemek tercih edilebilirdir fakat bu ve benzeri durumlarda en iyi kararlar alınamayabilir.

Dürtülerin değerlendirilmesi etkilerine, insanlara zararı ya da yardımı olup olmadığına bağlıdır.

İnsanlar zor, karmaşık, nadiren karşılaştıkları seçimlerle ilgili olarak ve o konuda bilgisizlerse eğer dürtüye daha çok ihtiyaç duyarlar.

Özel sektörde olduğu gibi, kamu yetkilileri de insanları daha iyi bir hayata doğru dürterken, son kararı devletin değil, bireylerin vereceği konusunda ısrarlı olmalıdırlar.

III) Sonuç

Dürtme önemli bir ekonomik husustur. İşletme açısından değerlendirilmesi de gereklidir. Bu amaca yönelik hazırladığım bu makalede özellikle dürtmenin tanımı, detaylı açıklaması ve sosyal hayata, ekonomiye, bürokrasiye ve politikaya etkileri aktarılmıştır. İşletme yöneticileri için pazar ve rekabete yönelik tavsiyeler bulunmaktadır. En önemli husus bir yöneticinin econ değil insan olmasıdır. Fakat işletme bir econ'dur. Yönetici insan olduğu için çevresinden etkilenmektedir. İşletmesi için stratejik kararları alırken dürtmelerden etkilenecek hem de econ gibi davranarak karlılık için çalışacaktır.

Kaynakça

- Akbaş, Ö. F., Taşkın, T. & Dönmez, N. (2022). İşletmelerde Muhasebe, Finans ve İç Denetim Birimleri Performansının İşletme Yönetimi Başarısına Etkileri. (1) 131-158.
- Goldstein, D. G., Johnson, E. J., Herrmann, A., & Heitmann, M. (2008). Nudge your customers toward better choices. , (12), 99-105.
- Keeney, R. L. (2021). Give Yourself a Nudge to Make Smarter Business Decisions. , (1), 195-203.
- Serim, H., Küçükşenel, S. (2020). Davranışsal İktisat ve Dürtme: Sağlık Politikaları Özelinde Bir İnceleme. (3) 531-559.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R. (2018). İstanbul: Pegasus Yayıncılık.

Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü¹

Muhammed Kürşad Dursun²

Özet

Bireyler ister aile, ister iş, isterse yaşadığı ülke olsun, yaşadıkları her türlü ortamda adalet arayışı içinde olurlar. Adalet kavramı örgüt içinde de önemli bir kavramdır. Örgütün çalışanlara karşı adil olması veya olmaması çalışanların işten ayrılma ile ilgili kararlarını etkileyebilmektedir. Ancak, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, düzenleyici bir faktör olarak çalışanların örgüt içindeki iş yeri arkadaşlığının bu etki üzerinde ne kadar düzenleyici bir faktöre sahip olduğunu tespit eden mevcut bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında, çalışmanın amacı doğrultusunda, ana kütle olarak TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlar belirlenmiştir. Bu kapsamda, TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılar üzerinde anket uygulanmıştır ve istatistiki analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu, etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Daha geniş bir ifadeyle, örgüt içerisinde çalışanlara karşı adaletsizlik olsa bile, örgüt içindeki arkadaşlık ortamının iyi olması çalışanların işten ayrılma niyetlerindeki olumsuz niyeti olumlu bir hale çevirebilmektedir.

1 Bu makale Muhammed Kürşad DURSUN'un doktora tezinden üretilmiştir.

2 Doktor Araştırma Görevlisi, Artvin Çoruh Üniversitesi, kursadursun@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-6169-5158

1.Giriş

Günümüzün rekabetçi koşullarında örgütler varlıklarını uzun süre korumak için rekabetçi ortama uyum sağlamak zorundadırlar. Rekabetçi ortama uyum sağlanması için çalışanların beklentileri ve istekleri çok önemlidir. Çalışanların beklentileri ve istekleri karşılandığında motivasyonları artmaktadır. Bu artış, örgütün performansına olumlu katkı da sağlamaktadır. Ancak, örgütler çalışanların isteklerini ve beklentilerini karşılama esnasında adaleli olmaya özen göstermek zorundadır.

Örgütsel adalet, son yıllarda örgütlerin önem verdiği bir konudur. Çünkü çalışanların performansını değerlendirmede adalet çok önemlidir. Çalışanların faaliyetlerini doğru ve adil bir şekilde değerlendiren firmalar, etkinlik ve verimliliğe ulaşmada önemli avantajlar sağlamaktadır. Örgütlerin güvenilir ve sağlam yapılar oluşturabilmesi için çok iyi organize edilmiş, iyi bir örgütsel adalet anlayışına sahip olması gerekmektedir. Bir örgütün geleceği; çalışanların mutluluğuna, başarısına ve memnuniyetine bağlı olabilmektedir. Bundan dolayı, örgütsel adalet anlayışı, örgütlerin güvenilir ve sağlam örgütler haline gelebilmesi ve aynı zamanda örgüt içindeki çalışanların örgüte olan adalet algısını sağlamak adına önemli bir kavram haline gelmiştir.

Bu bağlamda, örgütseladaletin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü ortaya koymaya yönelik bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Nihai sonuç olarak, etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir rolü olduğu sonucu tespit edilmiştir ve araştırma amacına ulaşmıştır.

2.Literatür Çalışmaları

Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalardan bir kısmı, dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyetine bir etkisi olduğunu; bir kısmı işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır, bir kısmı ise işlemsel adaletin etkileşimsel adaletten daha fazla etkisi olduğunu göstermektedir (Colquitt, 2001: 386–400). Öte yandan, Cohen-Charash ve Spector (2001: 278–321), dağıtımsal ve işlemsel adaletin işten ayrılma niyetinde eşit bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Chang ve Dubinsky (2005: 35-71), üç adalet seviyesinin de işten ayrılma niyeti ile ters orantılı olduğunu ileri sürmüştür. Bu çalışmalardan sonra Jespen ve Rodwell (2007: 11-64), Nadiri ve Tanova (2009: 33-41) ve Choi (2011:185-204) örgütsel adaletin işten ayrılma niyetleriyle olumsuz yönde ilişkili olduğunu, daha sonra Begley ve diğerleri (2006: 705-721), Loi

(2006:101-120), Elanain (2009: 457-477), yalnızca dağıtımsal ve işlemsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediğini bulmuştur.

Araştırmacılar dağıtımsal ve işlemsel adaleti incelemeye devam etmişlerdir ve katkılarının güçlü yönlerinde farklılıklar bulmuşlardır. McFarlin ve Sweeney (1992: 626-637) çalışmasında işlemsel adalet, örgütsel sonuçların daha güçlü bir değişkeni olarak bulunmuştur; ancak dağıtımsal adalet, bireysel sonuçların daha güçlü bir etkeni olarak bulunmuştur; burada, işten ayrılma niyetini örgütsel bir sonuçtan ziyade kişisel bir sonuç olarak ortaya koymaktadırlar (Harris ve diğ., 2007: 135- 144). Dailey ve Kirk (1992: 305-317)'in araştırmasında, eğer çalışanlar örgütü adil olarak benimserse, işten ayrılma niyetinin artma ihtimalinin daha düşük olduğu ortaya konulmuştur. Alexander ve Ruderman (1987: 177-198), adalet dağıtımlarına ilişkin adaletsizliğin doğrudan işten ayrılma niyetine yol açtığını belirtmiştir. Lee, araştırmasında (Lee ve Brotheridge, 2006: 352–377) sadece adalet dağıtım algısının işten ayrılma niyetlerine katkıda bulunduğunu keşfetmiştir. Ayrıca, dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin birbiriyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Çalışmanın bir başka sonucu da, bir organizasyondaki kişiler arası ilişkilerin kalitesinin çalışanların adalet algılarını artırdığı yönündedir.

Tespit edilen bu çalışmalar iş yeri arkadaşlığı ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

3. Metodoloji

Araştırmanın temel amacı, TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılar üzerinde etkileşimsel adaletin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü araştırmak ve açıklamaktır. Bu açıdan çay işletmeleri yöneticilerine ve araştırmacılara farklı öneriler sunmaktır. Ayrıca, araştırma kapsamında etkileşimsel adaletin çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini de incelemektir.

Araştırmanın anakütlesini Türkiye'de TR-90 Bölgesi'ndeki (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalılar oluşturmaktadır. Ancak bu belirtilen ana kütledeki tüm mavi yakalı çalışanlara ulaşma ihtimalinin çok düşük olması ve anket dağıtım ve geri toplama süresinde karşılaşılan ulaşım, zaman ve ekonomik maliyetler gibi zorluklar sebebiyle örneklem yapılması daha uygun görülmüştür. Araştırmamızın evrenini oluşturan tüm sayının 10.000'den (www.tuik.gov.tr, 08.11.2018) az olduğu durumlarda 384 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmiştir (Özdamar, 2001, 257).

Bu sebepten dolayı, 2017 yılı itibariyle ÇAYKUR Genel Müdürlüğü'nün yayınladığı istatistikî verilere göre TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren toplam firma sayısı 136 ve toplam fabrika sayısı 274 olarak görülmektedir. Araştırmanın ana kütesini oluşturan TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı iş görenlerin yaklaşık olarak 10000 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) faaliyet gösteren çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlar arasından 538 kişiye örnekleme yoluyla anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan 538 anketten 22 tanesinin farklı sebeplerden dolayı değerlendirilmeye alınmaması nedeniyle 516 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Anket geri dönüş oranı yaklaşık %96 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak değerlendirildiğinde örneklem sayısının anakütleyi temsil ettiği kanaatine varılmaktadır.

Verilerin analizinde istatistiksel paket programı olan SPSS 22.0 kullanılmıştır. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisini incelemek için regresyon analizinden faydalanılmıştır. İş yeri arkadaşlığının örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki düzenleyici rolünün incelenmesinde regresyon temelli analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Analizlerde Hayes tarafından geliştirilen Process sürüm 3,5 isimli SPSS Macro eklentisi kullanılmıştır.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ve bu ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirliklerinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach's Alpha katsayı değerleri incelenmiş, her bir ölçek ve alt boyutlarınailişkin Cronbach's Alpha katsayı değerlerinin sonuçları aşağıda Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)		
Örgütsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	11	,959	,979	,980
	Dağıtımsal Adalet	4	,882		
	İşlemsel Adalet	5	,926		
İşyeri arkadaşlığı	Birey-örgüt uyumu	9	,874	,890	
	İş arkadaşlarından alınan destek	5	,902		
	İş arkadaşlarından duyulan tatmin	3	,805		
	İş arkadaşlarına verilen destek	3	,862		
İşten ayrılma niyeti		3		,801	

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet (0,979) ve alt boyutları olan etkileşimsel adalet (0,959), dağıtımsal adalet (0,882) ve işlemsel adaletin (0,926) yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş yeri arkadaşlığı ölçeğinin (0,890) ve alt boyutları olan birey-örgüt uyumu (0,874), iş arkadaşlarından alınan destek (0,902), iş arkadaşlarından duyulan tatmin (0,805) ve iş arkadaşlarına verilen destek (0,862) yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde işten ayrılma niyeti (0,801) yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anketteki bütün ifadelerin katsayısı (0,980) da oldukça yüksek çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin tespit edilmesi amacıyla ise Açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu sorgulamak için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi, açıklayıcı faktör analizine uygun olduklarını değişkenlerin homojen olup olmadığını test ederek belirlemektedir; Bartlett testi ise, değişkenlerin korelasyon matrisinin belirli bir seviyede olup olmadığını belirlemektedir. 0,50'nin üzerinde bir Kaiser-Meyer-Olkin değerinin bulunması ve önem açısından 0,05 olasılıkta Bartlett sonucunda anlamlı olması ile veri setinin doğrulayıcı faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkinörneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü.		,898
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	4317,654
	Serbestlik Derecesi	21
	Sig.	,000

Örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığıve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin ve alt boyutlarının belirlenmesi amacı ile faktör analizine tabi tutulmuş ve ölçeklere ilişkin ifadeler Temel Bileşenler ve VarimaxRotasyon Yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Ort.	Stan. Sapma	Faktör Yükleri	P
Etkileşimsel Adalet	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1,95	,99	,853	,942
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	2,12	,96	,810	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	2,06	,94	,758	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	2,23	1,25	,913	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	2,61	1,08	,860	
	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	2,17	1,05	,804	
	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırar.	2,24	1,13	,857	
	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1,95	1,02	,892	
	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	2,45	1,00	,674	
	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	2,33	1,36	,899	
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	2,20	,92	,788		
Dağıtımsal Adalet	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	2,11	,96	,857	,934
	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	2,00	,95	,852	
	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	2,27	1,26	,933	
	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	2,08	1,33	,903	
	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	2,15	1,03	,847	
İşlemsel Adalet	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	2,50	1,01	,807	,887
	Çalışma programım adildir.	1,98	1,01	,890	
	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	2,00	1,14	,863	
	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	2,48	1,29	,761	

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğine ait verilerin yapısal olarak geçerli olup olmadığını incelemek için açıklayıcı faktör analizi ile ölçülmüştür. Sonuçların faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmek için yapılan analiz sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0,05$), Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ise 0,939 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin öz değerleri "1" den büyük olan maddelerin 3 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Faktör analizi kapsamında elde edilen yapının ise araştırma kapsamında da örgütsel adalet ölçeğinin etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olarak 3 boyutta ele alınabileceği tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan iş yeri arkadaşlığı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları ise Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. İşyeri arkadaşlığı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Ort.	Stan. Sapma	Faktör Yükleri	P
Birey-örgüt uyumu	Bu işletmede prensiplerime bağlı kalarak çalışabilirim.	3,03	,37	,653	,976
	İşletmemle ilgili kişisel değerlerim arasında güçlü bir uyum olduğuna inanıyorum.	3,05	,32	,628	
	Çalıştığım işletme bütün beklentilerimi karşılıyor.	3,02	,29	,524	
	İhtiyaçlarımı mevcut işletmemden daha iyi karşılayacak işletme sayısı azdır.	3,97	,30	,769	
	Sık sık bu işletmeye uymadığımı düşünüyorum.	3,98	,28	,631	
	Adeta bu işletmede çalışmak için yaratılmışım.	3,10	,31	,740	
	İşletmedeki diğer çalışanlarla uyumum iyi düzeydedir.	3,17	,50	,610	
	Bilgim ve yeteneklerim ile bu işletmeye diğer çalışanlardan farklı şeyler kattığımı düşünüyorum.	3,07	,35	,625	
	Bu işletmede prensiplerime bağlı kalarak çalışabilirim.	3,12	,48	,706	
İş arkadaşlarından alınan destek	İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.	4,24	,76	,892	,987
	İşyerimdeki problemleri iş arkadaşlarımla desteği ile çözebilirim.	3,56	,70	,927	
	İş arkadaşlarımla işimi bitirmem için bana destek olurlar.	4,01	,72	,887	
	İşimle ilgili çoğu düşüncemde iş arkadaşlarımla aynı görüşteyim.	3,86	,68	,604	
	İşimle ilgili problemleri iş arkadaşlarımla desteği ile çözebilirim.	4,24	,76	,982	

İş arkadaşlarından duyulan tatmin	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı seviyorum.	3,75	,86	,992	,945
	İş arkadaşlarım arasında çok fazla çatışma ve kavga var.	3,10	,19	,730	
	Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum.	3,92	,84	,725	
İş arkadaşlarına verilen destek	İş arkadaşlarım işte yaptığım bir hatayı beni korumak için göz ardı ederler.	3,69	1,05	,825	,899
	Bir sorun yaşarsam, yöneticimize karşı arkadaşlarımla birlik oluruz.	3,01	1,23	,687	
	Karşılaştığımız bir sorunu yönetime duyurmadan kendi içimizde çözeriz.	3,64	1,07	,873	

Araştırmada kullanılan iş yeri arkadaşlığı ölçeğine ait verilerin yapısal olarak geçerli olup olmadığını incelemek için açıklayıcı faktör analizi ile ölçülmüştür. Sonuçların faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmek için yapılan analiz sonucunda, Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0,05$), Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ise 0,898 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin öz değerleri "1" den büyük olan maddelerin 4 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Faktör analizi kapsamında elde edilen yapının ise araştırma kapsamında da iş yeri arkadaşlığı ölçeğinin birey-örgüt uyumu, iş arkadaşlarından alınan destek, iş arkadaşlarından duyulan tatmin ve iş arkadaşlarına verilen destek olarak 4 boyutta ele alınabileceği tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisini incelemek için regresyon analizinden faydalanılmıştır. İş yeri arkadaşlığının örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki düzenleyici rolünün incelenmesinde regresyon temelli analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir.

Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünün belirlenmesine ilişkin analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolüne ilişkin moderatör analizi

Model	R	R ²	F	Sig.
	,563	,317	79,214	,000*

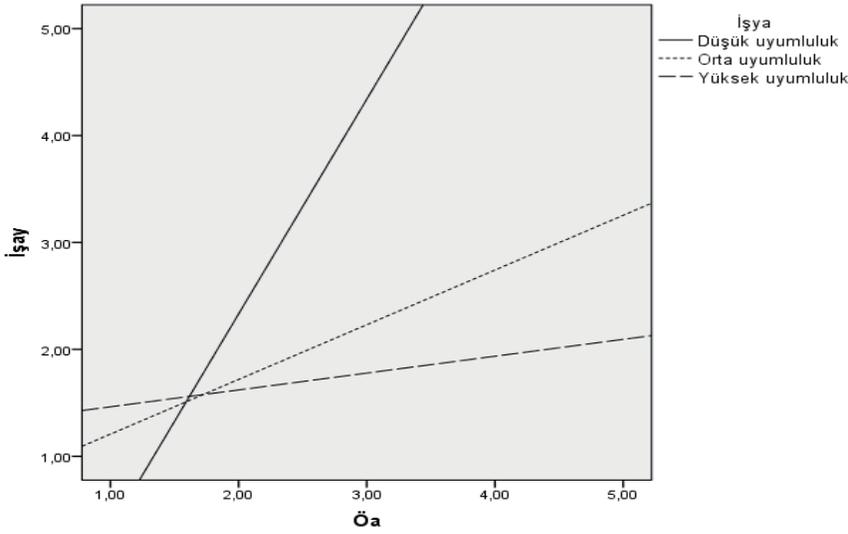
					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	-3,20	,54	-5,90	,00*	-4,26	-2,13
ÖaF	2,57	,22	11,82	,00*	2,15	3,00
işyaF	1,31	,20	6,64	,00*	,92	1,70
İşya	-,66	,07	-9,90	,00*	-,79	-,53

işyaF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
2,44	,95	,07	13,12	,00*	,81	1,1
2,97	,60	,06	10,65	,00*	,49	,72
3,50	,25	,06	4,21	,00*	,14	,37

(* $p < 0,05$)

Tablo 5'teki moderatör analizi sonucuna göre, F istatistiğinin p değeri $0,00 < 0,05$ olduğundan, sıfır hipotezi reddedilmiş ve modelin genel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda ki bağımsız değişkenler toplam varyansın yaklaşık %32'sini karşılamaktadır. Buna göre, H_1 : Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolü vardır, hipotezi kabul edilmiştir ($\beta = -,66$, $p = 0,00$). İş yeri arkadaşlığının düzenleyici etkisinin, uyumluluk derecesi düşük seviyeden yüksek seviyeye çıktığında azaldığı görülmektedir. Ancak her seviyede düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (düşük uyumluluk = $0,91$, $p = 0,00$; orta uyumluluk = $0,73$, $p = 0,00$; yüksek uyumluluk = $-,15$, $p = 0,02$). Bu bulgular, iş yeri arkadaşlığındaki uyumun örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan model doğrultusunda elde edilen bulgular üzerinden yordayıcı değişkenin düzenleyici değişkenin düzeyleri ile etkileşiminin işaret ettiği katsayılar ile çizilen regresyon eğrilerinde (Şekil 1) örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir.



Şekil 1. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici etkisine ilişkin moderatör analizinin grafiği

Şekil 1’de görüldüğü üzere, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düşük uyumlulukta, orta uyumlulukta ve yüksek uyumlulukta düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

Sonuç

Son yıllarda yönetim anlayışında insana verilen değerin artması ile çalışanların örgüte karşı adalet anlayışının pozitif yönde sağlanması ve bu yolla etkin bir çalışma ortamının ortaya çıkarılmasının önemi anlaşılmıştır. Çünkü örgütün çalışanlara karşı adil ve eşit olması çalışanların işlerini verimli bir şekilde yerine getirilmesinin ön koşullarında biridir. Tam tersi bir durumda, bir iş yerine bağlı olarak kalmamayı düşünebilecek ya da o işten vazgeçebilecektir. İnsanların günlük yaşantılarının ortalama üçte birini iş yerinde geçirdikleri de düşünülürse iş hayatındaki olumlu düşünce yapısı ile iş hayatı dışındaki yaşamı ilişkisi de ortaya çıkacaktır. Örgüt içindeki çalışanlar arasında eşitlik ve adalet duygusunun korunabilmesi için işletmeler, işgörenlerinin işlerini yapmalarının yanı sıra örgütteki mevcut durumunu olumlu yönde değiştirmek için kararların alınması adına karar süreçlerine daha fazla katılmalarını sağlaması gerekmektedir. Aynı zamanda, çalışanların gerekli şart ve durumlarda örgüte bireysel olarak katılım sağlaması demek fikir ve öneri açısından örgüte katılım sağlaması anlamına da gelmektedir.

Bunların yanı sıra, çalışanları ile daha çok bilgiyi paylaşmalarının sağlanması ve çalışanların iş yeri arkadaşlığı bakımından örgütün amaçları doğrultusunda birtakım olarak çalışmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar sayesinde örgütler küresel rekabet açısından her zaman işletme içindeki yeniliği gerçekleştirirler ve sürekli kendi rekabet gücünü korumaktadırlar. Bunu sağlamanın en önemli koşullarından bazıları ise örgüt içinde çalışanlar arasında eşitlik duygusunun sağlanması ve iş yeri arkadaşlığının olumlu yönde sağlamlaştırılmasıdır. Bu nedenle çalışmamızın konusu örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü belirlemeye yöneliktir. Çalışmada, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının düzenleyici rolünü analiz etmek için araştırmanın örnekleme olan TR-90 Bölgesi'nde (Artvin, Rize, Trabzon, Giresun, Ordu ve Gümüşhane) çalışan mavi yakalı çalışanlardan elde edilen veriler doğrultusunda analizler yapılmıştır.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yeri arkadaşlığının sonuçlarına bakıldığında, çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanların örgütsel adalet ile ilgili düşünceleri orta seviyenin altında olmasına rağmen mavi yakalı çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düzeyi ortalamanın altında bir seviyededir. Normalde bu seviye üst seviyede olması beklenirken, bu seviyenin düşük olmasının sebebi, çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlarının iş yeri arkadaşlığının iyi bir düzeyde olmasından kaynaklanmaktadır. Özet olarak, çay işletmelerinde çalışan mavi yakalı çalışanlar arasındaki iş yeri arkadaşlığının iyi olması, mavi yakalı çalışanların işletmeye karşı duydukları örgütseladalet duygusunun mavi yakalı çalışanların işten ayrılma düşünceleri üzerindeki etkisini pozitif yönde etkilemiştir.

Kaynakça

- Alexander, S. ve Ruderman M., “The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior”, *Social Justice Research*, 1(2), ss.177-198.
- Begley T. M., Lee C. ve Hui C., “Organizational Level As a Moderator of The Relationship between Justice Perceptions and Work-Related Reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (6), ss.705-721.
- Chang, C. ve Dubinsky, A. J., “Organizational Justice In Sales Force: A Literature Review With Propositions”, *Journal of Business To Business Marketing*, 12(1), ss.35-71.
- Choi, S., “Organizational Justice And Employee Work Attitude: The Federal Case”, *The American Review of Public Administration*, 41(2), ss.185-204.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E., “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), ss.278–321.
- Colquitt, J. A., “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct-Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86, ss.386–400.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J., “Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”, *Human Relations*, 45 (3), ss.305-317.
- Elanain, Abu H. M., “Job Characteristics and Work Attitudes and Behaviors in A Non-Western Context: Distributive Justice as A Mediator”, *Journal of Management Development*, 28 (5), ss.457-477.
- Harris, K.J., Andrews, M.C. ve Kacmar, M.K., “The Moderating Effects of Justice on the Relationship between Organizational Politics and Workplace Attitude”, *Journal of Business Psychology*, 22, ss.135- 144.
- Hayes, A., “Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach”, Guilford Press, 2013
- Jespen, D. M. ve Rodwell, J., “Gender Differences in Organizational Justice: Predicting the Key Employee Outcomes of Organizational Commitment, Job-Satisfaction, and Turnover Intention”, *Conference: Australian and New Zealand Academy of Management Conference At: Sydney, N.S.W, 2013.*
- Lee, J. ve Jablin, F. M., “Maintenance Communication in Superior–Subordinate Work Relationships”, *Human Communication Research*, 22, ss.220-257.
- Lee, R. T. ve Brotheridge, C. M., “When Prey Turns Predatory: Workplace Bullying as A Predictor of Counter Aggression/Bullying, Coping, and Well-Being”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, ss.352-377.
- Li, C. ve Hung, C., “The Influence of Transformational Leadership on Workplace Relationships and Job Performance”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 37, ss.1129-1142

- Loi, R., Ngo H. ve Foley, S., “Linking Employees Justice Perception to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, ss.101-120.
- McFarlin, D.B. ve Sweeney, P. D., “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, 35 (3), ss.626-637.
- Özdamar, K. (2001), *SPSS ile Biyoistatistik*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Türkiye İstatistik Kurumu, TÜİK, www.tuik.gov.tr (08.11.2018)

Stratejik Yönetim Muhasebesinde Güncel Gelişmeler

Ahmet Coşkun¹

Mesut Atasever²

Özet

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim muhasebesindeki güncel gelişmeleri incelemek ve bu alandaki araştırma, uygulama ve literatürdeki önemli konuları vurgulamaktır. Stratejik yönetim muhasebesi, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde muhasebe bilgilerini kullanarak performansı ölçme, maliyet yönetimi, risk yönetimi ve değer yaratma gibi konuları ele alan bir disiplindir. Bu alandaki güncel gelişmeler, stratejik yönetim muhasebesinin uygulanabilirliğini artırmak, karar alma süreçlerini iyileştirmek ve işletmelere rekabet avantajı sağlamak amacıyla ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, stratejik yönetim muhasebesindeki güncel gelişmelerin önemi ve bu alanda karşılaşılan sorunlar ele alınacaktır. Güncel konular arasında büyük veri analitiği, yapay zeka uygulamaları, sürdürülebilirlik ve etik boyutları, dijital dönüşüm ve bilgi teknolojileri gibi konular bulunmaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin stratejik hedeflere ulaşmalarını desteklemekte, karar alma süreçlerini güçlendirmekte ve işletme performansını artırmaktadır.

Bu çalışmanın yöntemi, mevcut literatürden yapılan derlemeler, araştırma makaleleri, kitaplar ve akademik kaynaklardan elde edilen bilgilerin analizi ve sentezi üzerine odaklanacaktır. Güncel gelişmeler ve önemli konular, literatürde yaygın bir şekilde tartışılan konulara dayanarak değerlendirilecektir.

Stratejik yönetim muhasebesindeki güncel gelişmelerin yaygınlığı, bu alanda yapılan araştırma çalışmaları, yayınlanan makaleler ve kitaplar üzerinden değerlendirilebilir. Son yıllarda stratejik yönetim muhasebesi, akademik araştırmaların ve işletmelerin ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir. Bu alanda yapılan araştırmaların sayısı ve yayınlanan makalelerin çeşitliliği, stratejik yönetim muhasebesinin yaygın bir araştırma alanı olduğunu göstermektedir.

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, ahmet.coskun@usak.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3223-8676
- 2 Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, mesut.atasever@usak.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7189-7551

1.Giriş

Bu derleme çalışması, stratejik yönetim muhasebesinin temel kavramlarını ve güncel gelişmeleri ele almayı amaçlamaktadır. Stratejik yönetim muhasebesi, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmada muhasebenin nasıl kullanılabileceğini inceler ve stratejik karar alma süreçlerini destekler. Bu çalışma, stratejik yönetim muhasebesinin önemini vurgulamakta ve bu alanda ortaya çıkan yenilik ve problemleri ele almaktadır.

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin rekabetçi avantaj elde etmek ve sürdürmek için stratejik bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir. Stratejik yönetim muhasebesi, işletmelerin stratejik hedeflerini belirlemelerine, performanslarını ölçmelerine ve bu hedeflere ulaşmak için stratejik kararlar almalarına yardımcı olan bir araçtır. Bu nedenle, stratejik yönetim muhasebesi konusu büyük bir önem taşımaktadır.

Birçok işletme, geleneksel muhasebe yaklaşımlarıyla sınırlı kalarak stratejik hedeflerine ulaşmada zorluklar yaşamaktadır. Geleneksel muhasebe sistemleri, genellikle maliyet odaklı olup, stratejik performans ölçümünü ve değer yaratma süreçlerini tam olarak yansıtmamaktadır. Bu nedenle, stratejik yönetim muhasebesi alanında yeni ve güncel yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışma, literatür taraması, yorumlama ve analiz yöntemlerini kullanarak stratejik yönetim muhasebesi konusunda yapılan önemli araştırmaları incelemektedir. Mevcut literatürdeki güncel yaklaşımlar, stratejik yönetim muhasebesinin temel kavramları ve uygulamalarıyla birlikte incelenmektedir. Ayrıca, stratejik yönetim muhasebesinin farklı sektörlerde ve işletmelerde yaygınlığı da değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetim muhasebesi, günümüzde birçok işletme ve sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle büyük ölçekli şirketler ve çokuluslu kuruluşlar, stratejik yönetim muhasebesi araçlarını stratejik hedeflerine ulaşmak için aktif olarak kullanmaktadır. Bununla birlikte, küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında stratejik yönetim muhasebesine yönelik farkındalık ve kullanım düzeyi henüz yeterince yaygın değildir.

Stratejik yönetim muhasebesi konusunda güncel olarak aşağıdaki konular tartışılmaktadır. Bunlardan en önemlileri işlenmeye çalışılmıştır.

Geleneksel Muhasebe Yaklaşımından Stratejik Yönetim Muhasebesine Geçiş: İşletmeler, geleneksel muhasebe yaklaşımının sınırlamalarını aşmak ve stratejik hedeflere odaklanmak için Stratejik Yönetim Muhasebesine yönelmektedir.

Stratejik Yönetim Muhasebesinin Temel İlkeleri ve Süreçleri: Stratejik Yönetim Muhasebesinin temel ilkeleri, stratejik hedeflere uyum, değer yaratma, performans ölçümü, risk yönetimi ve karar destek sistemleri üzerinde odaklanmayı içerir.

Performans Ölçümünde Stratejik Yönetim Muhasebesi: Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmelerin performansını ölçme, değerlendirme ve stratejik hedeflere ulaşmak için performansı iyileştirme süreçlerine katkıda bulunur.

Değer Zinciri Analizi ve Stratejik Yönetim Muhasebesi İlişkisi: Değer Zinciri Analizi, işletmelerin faaliyetlerini analiz ederek değer yaratma süreçlerini anlamalarını sağlar ve Stratejik Yönetim Muhasebesi, bu değer zinciri faaliyetlerini maliyetler, performans ve stratejik hedefler açısından değerlendirir.

Stratejik Maliyet Yönetimi ve Stratejik Yönetim Muhasebesi: Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmelerin maliyet yönetimi stratejilerini belirlemelerine ve uygulamalarına yardımcı olur, böylece rekabet avantajı sağlar.

Risk Yönetimi ve Stratejik Yönetim Muhasebesi: Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmelerin riskleri değerlendirme, yönetme ve stratejik kararlarını risk faktörlerini dikkate alarak almasını sağlar.

Stratejik Planlama ve Bütçeleme Süreçlerinde Stratejik Yönetim Muhasebesi: Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmelerin stratejik planlama ve bütçeleme süreçlerinde maliyet tahminleri, kaynak tahsisi ve performans hedefleri belirleme gibi konularda destek sağlar.

Denetim ve Kontrol Sistemleri için Stratejik Yönetim Muhasebesi: Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmelerin denetim ve kontrol sistemlerini geliştirme, performansı izleme ve hedeflere ulaşma süreçlerini destekler.

Sürdürülebilirlik ve Etik Boyutlarıyla Stratejik Yönetim Muhasebesi: Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini ve etik değerlerini stratejik karar alma süreçlerine entegre etmelerini sağlar.

Bilgi Teknolojileri ve Stratejik Yönetim Muhasebesi İlişkisi: Bilgi teknolojileri, Stratejik Yönetim Muhasebesi süreçlerine destek sağlayarak veri analizi, raporlama ve karar destek sistemlerini güçlendirir.

2.Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun vadeli hedeflerini belirlemek, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak ve rekabet avantajı elde etmek için stratejiler geliştirmek ve uygulamak sürecidir (David & David, 2021). Bu

yönetim yaklaşımı, işletmenin iç ve dış çevresini değerlendirerek stratejik kararlar almayı, kaynakları yönlendirmeyi, performansı ölçmeyi ve stratejik hedeflere ulaşmayı amaçlar (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2017).

Stratejik yönetim, işletmelerin hedeflerini belirlemek, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için stratejiler oluşturmasını sağlar. Bu stratejiler, işletmenin rekabetçi konumunu geliştirmeyi, müşteri beklentilerini karşılamayı ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemeyi hedefler. Stratejik yönetim süreci, analiz, planlama, uygulama ve kontrol aşamalarını içerir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2021).

Literatür taraması, stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarını incelemek ve mevcut bilgi birikimini değerlendirmek için önemli bir adımdır. Bu bağlamda, bazı önemli kaynaklardan alıntılar ve cümle içi kaynaklar aşağıda sunulmuştur:

Porter'in (1980) beş güç analizi, işletmenin rekabetçi avantaj elde etmek için endüstri ortamındaki güçlerin değerlendirilmesini sağlar. Barney'nin (1991) kaynak temelli görüşü, işletmenin rekabetçi avantajını sürdürebilmesi için benzersiz ve değerli kaynaklara sahip olması gerektiğini vurgular. Hamel ve Prahalad'ın (1990) çekirdek yetenekler kavramı, işletmenin öne çıkmasını sağlayan ve rekabet avantajı yaratan temel yetenekleri tanımlar. Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel'in (1998) strateji safhaları modeli, stratejik yönetim sürecinin analiz, planlama, uygulama ve kontrol aşamalarını ayrıntılı olarak açıklar. Kaplan ve Norton'ın (1992) dengeli puan kartı, finansal olmayan performans göstergelerini de içeren stratejik performans ölçümünü sağlayan bir yönetim aracıdır. Johnson, Scholes ve Whittington'ın (2008) stratejik yönetim yaklaşımları, stratejik yönetimin farklı teorik çerçevelerini (büyüme, kaynak temelli, kültürel vb.) ve uygulama modellerini ele alır.

3.Stratejik Yönetim Muhasebesi Kavramı

Stratejik yönetim muhasebesi, 1980'lerde yaygın olarak tartışılmaya başlanan bir disiplindir (Langfield-Smith, 1997). Bu yaklaşım, muhasebe bilgilerinin işletme stratejileriyle entegre edilerek yönetim kararlarının daha iyi desteklenmesini hedefler (Simmonds, 1981). Stratejik yönetim muhasebesi, hem akademik araştırmalar hem de iş dünyasındaki uygulamalar aracılığıyla gelişim göstermiştir (Innes, Mitchell, & Sinclair, 2000). Bu alandaki çalışmalar, yöneticilere stratejik karar alma süreçlerinde daha iyi bilgi sağlama amacını taşır (Simons, 1987).

Stratejik yönetim muhasebesi, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmada muhasebenin nasıl kullanılabileceğini inceleyen ve stratejik karar alma süreçlerini destekleyen bir alan olarak tanımlanmaktadır (Kaplan, 1983).

Muhasebenin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi, işletmelerin performanslarını ölçme, stratejik hedeflere ulaşma ve rekabet avantajı elde etme konularında önemli katkılar sağlamaktadır (Simmonds, 1981). Stratejik yönetim muhasebesinin amacı, işletmelerin stratejik hedeflerini belirlemede, kaynakların etkin kullanımında ve performansı ölçmede muhasebe bilgilerini kullanmaktır (Ittner & Larcker, 2003).

Geleneksel muhasebe sistemleri genellikle maliyet odaklıdır ve stratejik performans ölçümüne yeterince odaklanmamaktadır (Kaplan & Norton, 1992). Bu nedenle, stratejik yönetim muhasebesi, alternatif performans ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını içermektedir (Chenhall, 2005). Stratejik yönetim muhasebesi yaklaşımları arasında dengeli puan kartı, stratejik maliyet yönetimi ve değer tabanlı performans ölçümü gibi farklı yöntemler bulunmaktadır (Simons, 2000; Shank & Govindarajan, 1992; Malmi & Brown, 2008).

4.Stratejik Yönetim Muhasebesi Alanında Güncel Gelişmeler

Geleneksel maliyet muhasebesi yöntemlerine ek olarak, faaliyet tabanlı maliyetleme (activity-based costing) stratejik yönetim muhasebesinde önemli bir gelişme olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, faaliyetlerin maliyetlerini daha doğru bir şekilde tahmin etmeyi ve kaynakların stratejik hedeflere ulaşmada nasıl kullanıldığını anlamayı sağlamaktadır (Kaplan & Anderson, 2007).

Stratejik yönetim muhasebesinde sürdürülebilirlik performans ölçümüne odaklanan yeni bir yaklaşım da dikkat çekmektedir. Sürdürülebilirlik, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini değerlendirmek ve bu alanlarda performanslarını ölçmek için muhasebe bilgilerini kullanmayı içermektedir (Epstein & Roy, 2001).

Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte veri analitiği ve yapay zeka, stratejik yönetim muhasebesinde kullanılan yöntemler arasında önemli bir gelişme sağlamaktadır. Büyük veri analizi ve yapay zeka teknikleri, işletmelerin stratejik kararlarını desteklemek için daha hızlı ve daha doğru bilgi sağlamaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Stratejik maliyet yönetimi (strategic cost management) alanında yapılan çalışmalar da güncel gelişmeler arasındadır. İşletmeler, stratejik hedeflere ulaşma konusunda maliyetleri yönetmek ve rekabet avantajı elde etmek için daha sofistike maliyet yönetimi tekniklerini kullanmaktadır (Shields, 2001).

Stratejik performans ölçümünde kullanılan dengelemeli puan kartı (balanced scorecard) yaklaşımı da hala önemini korumaktadır. Ancak,

gelişen iş dünyasına uyum sağlamak için dengelemeli puan kartının da güncellenmesi ve daha özelleştirilmiş hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir (Kaplan & Norton, 2001).

Değer Zinciri Analizi ve Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmelerin rekabet avantajını elde etmek ve sürdürmek için stratejik kararlar almalarında önemli bir rol oynayan iki kavramdır. Değer Zinciri Analizi, işletmelerin faaliyetlerini birbirine bağlı bir zincir olarak görmelerine ve değer nasıl yaratıldığını anlamalarına yardımcı olan bir yaklaşımdır (Porter, 1985). Öte yandan, Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmak için muhasebe bilgilerini stratejik karar alma süreçlerine entegre etmelerine odaklanan bir alan olarak tanımlanabilir (Simmonds, 1981).

Değer Zinciri Analizi ve Stratejik Yönetim Muhasebesi Arasındaki İlişki: Değer Zinciri Analizi ile işletmeler, faaliyetlerini temeldeki değer yaratma süreçleri üzerinden analiz ederler. Porter'a (1985) göre, değer zinciri, bir işletmenin girdileri alarak bunları işleyerek ürün veya hizmete dönüştürdüğü ve sonunda müşterilere değer sunduğu bir dizi faaliyetten oluşur. Değer Zinciri Analizi, işletmelere her bir faaliyetin maliyetlerini ve değerini değerlendirme ve optimize etme imkanı sunar. Bu noktada, Stratejik Yönetim Muhasebesi devreye girer.

Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmak için muhasebe bilgilerini kullanmalarına odaklanır. İşletmeler, stratejik hedeflerini belirlerken, Değer Zinciri Analizi sonuçlarını dikkate alabilirler. Stratejik Yönetim Muhasebesi, değer zincirindeki her bir faaliyetin maliyetlerini ve performansını ölçerek işletmelerin stratejik kararlarını destekler (Shank & Govindarajan, 1993). Örneğin, bir işletme, Değer Zinciri Analizi sonuçlarına dayanarak tedarikçileri ile olan ilişkilerini gözden geçirebilir ve maliyetleri düşürmek veya tedarik süreçlerini optimize etmek için stratejik kararlar alabilir.

Değer Zinciri Analizi ve Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmelerin rekabet avantajını elde etmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olan önemli araçlardır. Değer Zinciri Analizi, işletmelerin faaliyetlerini ve değer yaratma süreçlerini anlamalarını sağlar. Stratejik Yönetim Muhasebesi ise bu değer zinciri faaliyetlerini maliyetler, performans ve stratejik hedefler açısından değerlendirir. İşletmeler, Değer Zinciri Analizi sonuçlarına dayanarak stratejik kararlar alırken, Stratejik Yönetim Muhasebesi araçlarını kullanarak bu kararları destekleyebilirler. Bu şekilde, işletmeler rekabet avantajını artırma ve sürdürme yolunda daha bilinçli ve etkili stratejik kararlar alabilirler.

Büyük veri konusu da Strateji ve stratejik yönetim muhasebesi alanına girmeye başlamıştır. Günümüzde işletmelerin karşılaştığı veri hacmi hızla artmaktadır ve bu verilerin analizi, işletmelere stratejik kararlarında önemli bir avantaj sağlamaktadır. Büyük veri analitiği, bu veri bolluğunu anlamak, öngörülerde bulunmak ve işletmelerin performansını iyileştirmek için kullanılan bir yöntemdir. Büyük veri analitiği, stratejik yönetim muhasebesine de önemli katkılar sunmaktadır.

Büyük veri analitiği, işletmelerin stratejik yönetim sürecinde daha veriye dayalı ve bilgi odaklı kararlar almasına yardımcı olmaktadır. Geleneksel muhasebe yöntemleri genellikle sınırlı miktarda veriye dayanırken, büyük veri analitiği işletmelere daha kapsamlı ve detaylı bir veri seti sunmaktadır. Bu veri setleri, işletmelerin faaliyetlerini daha iyi anlamalarına ve stratejik hedeflerine ulaşma konusunda daha doğru kararlar almalarına yardımcı olur (Davenport & Harris, 2007).

Büyük veri analitiği aynı zamanda işletmelerin maliyetleri etkin bir şekilde yönetmelerine de katkı sağlamaktadır. Stratejik maliyet yönetimi, maliyetlerin stratejik hedeflere uyumlu bir şekilde yönetilmesini amaçlayan bir yaklaşımdır. Büyük veri analitiği, işletmelerin maliyetlerini daha ayrıntılı bir şekilde analiz etmelerini ve maliyetleri etkileyen faktörleri daha iyi anlamalarını sağlar. Bu da işletmelere maliyetlerini stratejik hedeflere uygun bir şekilde yönlendirmeleri için önemli bir yol gösterir (Owusu et al., 2019).

Büyük veri analitiği ayrıca işletmelerin performanslarını ölçme ve değerlendirme süreçlerinde de kullanılmaktadır. İşletmeler, büyük veri analitiği sayesinde performans göstergelerini daha kapsamlı bir şekilde takip edebilir ve bu verilere dayanarak stratejik hedeflere ulaşma sürecini değerlendirebilir. Büyük veri analitiği, işletmelere gerçek zamanlı performans ölçümü ve izleme imkanı sağlar (Hassan et al., 2020).

Sonuç olarak, büyük veri analitiği işletmelere stratejik yönetim muhasebesinde önemli bir avantaj sunmaktadır. Büyük veri analitiği sayesinde işletmeler daha iyi ve daha bilgiye dayalı kararlar alabilir, maliyetlerini daha etkin bir şekilde yönetebilir ve performanslarını daha etkili bir şekilde ölçebilir. Bu da işletmelere rekabet avantajı sağlayarak sürdürülebilir bir başarı elde etmelerine yardımcı olur.

Yapay zeka konusu da, stratejik yönetim muhasebesi alandaki gelişmeler katkı sunan bir alan olarak oldukça güncel bir konudur. Günümüzde işletmeler, hızla değişen iş ortamında rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için teknolojiden yararlanmaktadır. Yapay zeka, işletmelerin stratejik yönetim muhasebesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yapay zeka,

bilgisayar sistemlerine öğrenme ve akıl yürütme yeteneği kazandıran bir teknolojidir ve işletmelerin stratejik karar süreçlerinde veri analizi, tahmin yapma ve önerilerde bulunma gibi konularda önemli bir yardımcıdır.

Yapay zeka, stratejik yönetim muhasebesinde veri analitiğinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin büyük veri setlerini analiz etmek, desenleri ve ilişkileri ortaya çıkarmak ve bu verilerden anlamlı bilgiler elde etmek için yapay zeka algoritmaları kullanılmaktadır. Bu, işletmelerin finansal performanslarını, maliyetleri ve diğer stratejik göstergeleri daha iyi anlamalarını sağlar (Laudon & Laudon, 2020).

Yapay zeka ayrıca işletmelerin stratejik planlama sürecinde de etkili bir rol oynamaktadır. Örneğin, yapay zeka modelleri, işletmelerin pazar trendlerini analiz ederek gelecekteki talepleri tahmin edebilir ve bu bilgilere dayanarak stratejik hedeflerini belirleyebilir. Aynı zamanda yapay zeka, işletmelere rakiplerinin faaliyetlerini izlemek ve rekabet avantajı elde etmek için stratejik öneriler sunabilir (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Yapay zeka, stratejik maliyet yönetimi açısından da önemli bir katkı sağlamaktadır. İşletmelerin maliyetleri analiz etmesi, maliyet sürücülerini belirlemesi ve maliyetleri etkin bir şekilde yönetmesi stratejik maliyet yönetiminin temel hedefleridir. Yapay zeka, bu süreçleri otomatikleştirerek işletmelere maliyetleri daha etkili bir şekilde analiz etme ve yönetme imkanı sağlar (Rajakarunanayake et al., 2018).

Yapay zeka, stratejik yönetim muhasebesinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Yapay zeka, işletmelere veri analitiği, stratejik planlama ve maliyet yönetimi gibi alanlarda yardımcı olur. Bu da işletmelere rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir bir başarı elde etmek için önemli bir katkı sunmaktadır.

Teknolojik gelişmelerle birlikte yapay zekanın da işletme gündemine girmesi, stratejik yönetim muhasebesinde insan unsurunun etkisini azaltıp azaltmadığı konusu tartışmalı hale gelmiştir.

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve yapay zeka, işletmelerin stratejik yönetim muhasebesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu gelişmeler, veri analizi, tahmin yapma, karar destek sistemi ve otomasyon gibi alanlarda işletmelere büyük fırsatlar sunmaktadır. Ancak, bu teknolojik gelişmelerin insan unsurunun etkisini azaltıp azaltmadığı konusu tartışmalı bir konudur.

Bir argümana göre, teknolojik gelişmeler ve yapay zeka, stratejik yönetim muhasebesinde insan unsurunun etkisini azaltmaktadır. İnsanlar yerine makinelerin ve algoritmaların veri analizi yapması, tahminlerde bulunması ve kararlar almasıyla birlikte, insanların rolü daha sınırlı hale gelmektedir.

Özellikle rutin ve tekrarlayan görevlerin otomatikleştirilmesiyle, insan kaynaklarından tasarruf edilebilir ve hatalı kararlar riski azalır (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Ancak, diğer bir argümana göre, teknolojik gelişmeler ve yapay zeka, stratejik yönetim muhasebesinde insan unsurunun etkisini azaltmaz, aksine güçlendirir. İnsanlar, bu teknolojileri kullanarak daha verimli bir şekilde çalışabilir ve daha bilgiye dayalı kararlar alabilir. Yapay zeka, veri analizi ve tahminlerde insanlara destek sağlar, ancak nihai kararlar yine insanlar tarafından alınır. İnsanlar, yapay zeka tarafından sağlanan bilgileri değerlendirerek stratejik kararlarını şekillendirir ve işletmenin hedeflerine uygun bir şekilde yönetir (Laudon & Laudon, 2020).

Ayrıca, teknolojik gelişmeler ve yapay zeka, insanları daha stratejik ve analitik düşünmeye teşvik edebilir. Rutin görevlerin otomatikleştirilmesiyle, insanlar daha karmaşık ve stratejik sorunlara odaklanabilirler. Yapay zeka, veri analizi ve tahminlerle işletmelere daha detaylı ve kapsamlı bilgiler sağladığından, insanlar daha iyi bilgilendirilmiş kararlar alabilir ve stratejik hedeflere ulaşma sürecinde daha etkili bir şekilde yönlendirme yapabilir (Frey & Osborne, 2017).

Teknolojik gelişmeler ve yapay zeka, stratejik yönetim muhasebesinde insan unsurunun etkisini azaltmak yerine, güçlendirebilir. İnsanların rolü, daha analitik düşünmeye odaklanarak ve yapay zekanın sağladığı bilgileri değerlendirerek stratejik karar süreçlerinde önemli bir yer tutmaktadır.

Stratejik yönetim muhasebesinde veri analizi güncel ve önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin performanslarını ölçmek, maliyetleri yönetmek ve stratejik kararlar almak için önemli bir süreçtir. Bu süreçte, otomasyon ve yapay zeka teknolojileri hataları azaltıp doğru kararlar vermeyi sağlamaktadır.

Otomasyon, rutin ve tekrarlayan görevlerin bilgisayar sistemleri ve yazılımlar aracılığıyla otomatikleştirilmesini ifade eder. Veri analizinde otomasyon, veri toplama, veri temizleme, veri yönetimi ve veri analizi gibi süreçlerde insan hatasını azaltarak daha doğru sonuçlar elde etmeyi mümkün kılar. İnsan faktöründen kaynaklanan hataların minimize edilmesiyle birlikte, otomasyon işletmelere veri analizinde güvenilirlik ve tutarlılık sağlar (Chiang & Dey, 2020).

Yapay zeka ise bilgisayar sistemlerine öğrenme ve akıl yürütme yeteneği kazandıran bir teknolojidir. Yapay zeka, veri analizi sürecinde büyük veri kümelerini analiz eder, desenleri ve ilişkileri keşfeder, tahminler yapar ve öneriler sunar. İnsanların ayırım yapması veya karmaşık analizler yapması zor

olan veri setlerini işlemek ve anlamlı sonuçlar üretmek açısından yapay zeka önemli bir araçtır. Yapay zeka algoritmaları, doğru ve hızlı bir şekilde veri analizi yaparak işletmelere karar verme süreçlerinde destek olur (Davenport & Ronanki, 2018).

Bu otomasyon ve yapay zeka teknolojileri, veri analizi sürecinde hataları azaltıp doğru kararlar vermeyi sağlar. İnsanların manuel olarak veri analizi yapması durumunda ortaya çıkabilecek hatalar, otomasyon sayesinde minimize edilir. Yapay zeka ise veri analizinde derinlemesine ve karmaşık analizleri gerçekleştirerek daha doğru tahminler ve öneriler sunar. Bu da işletmelerin daha bilgiye dayalı ve daha doğru kararlar almasını sağlar (Chen & Zhao, 2021).

Sonuç olarak, otomasyon ve yapay zeka, stratejik yönetim muhasebesinde veri analizinde hataları azaltıp doğru kararlar vermeyi sağlayan önemli araçlardır.

Sürdürülebilirlik ve etik, günümüzde işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmelerin stratejik kararlarını desteklemek için muhasebe bilgilerini kullanırken, sürdürülebilirlik ve etik boyutlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Sürdürülebilirlik, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri dikkate alarak uzun vadeli başarılarını sürdürmelerini sağlamak için stratejik kararlar almayı gerektirir (Epstein & Roy, 2001). Etik ise işletmelerin doğru ve dürüst davranış standartlarına uymalarını sağlar ve stratejik yönetim sürecinde etik değerlerin korunması büyük önem taşır (Kaplan & Mikes, 2012).

Sürdürülebilirlik ve Etik Boyutlarının Stratejik Yönetim Muhasebesine Katkısı da güncel tartışmalar arasında yer almaktadır. Stratejik Yönetim Muhasebesi, sürdürülebilirlik ve etik boyutlarını içeren bilgi ve verileri kullanarak işletmelerin stratejik karar alma süreçlerine katkıda bulunur. Sürdürülebilirlik açısından, Stratejik Yönetim Muhasebesi işletmelerin çevresel etkilerini ölçme ve değerlendirme imkanı sağlar. Bu sayede işletmeler, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için stratejik önlemler alabilir (Schaltegger & Burritt, 2017). Örneğin, Stratejik Yönetim Muhasebesi araçları, işletmelerin enerji verimliliğini artırmak, atık yönetimini optimize etmek ve karbon ayak izini azaltmak gibi sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen stratejik kararlar almasını sağlar.

Etik açısından, Stratejik Yönetim Muhasebesi işletmelerin etik standartlarına uyumunu izleme ve değerlendirme imkanı sunar. İşletmeler, etik değerlere uygun davranışları desteklemek ve etik riskleri yönetmek

için Stratejik Yönetim Muhasebesi araçlarına başvurabilir (Cuganesan, 2006). Örneğin, işletmeler sosyal sorumluluk projelerini değerlendirmek, tedarik zincirinde etik standartları gözetmek ve çalışanların adil ve etik bir şekilde işe alınmasını sağlamak için Stratejik Yönetim Muhasebesi araçlarını kullanabilirler.

Sürdürülebilirlik ve etik boyutları, Stratejik Yönetim Muhasebesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler, sürdürülebilirlik hedeflerini ve etik değerleri stratejik karar alma süreçlerine entegre ederek uzun vadeli başarılarını sürdürebilirler. Stratejik Yönetim Muhasebesi araçları, işletmelere sürdürülebilirlik performansını ölçme, çevresel etkileri değerlendirme, etik standartlara uyumu takip etme ve etik riskleri yönetme imkanı sunar. Bu şekilde, işletmeler hem sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen stratejik kararlar alabilir hem de etik değerlere uygun bir işletme kültürü oluşturabilirler.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde stratejik yönetim muhasebesindeki güncel gelişmeler, yapay zeka, büyük veri ve teknolojik ilerlemelerle birlikte hızla ilerlemektedir. Bu gelişmeler, işletmelerin maliyetleri yönetmeleri, performanslarını ölçmeleri ve stratejik kararlar almaları konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. Yapay zeka, büyük veri analizi ve diğer teknolojik araçlar, işletmelere daha derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde veri analizi yapma, tahminlerde bulunma ve karar destek süreçlerinde etkili olma imkanı sağlamaktadır.

Yapay zeka, işletmelerin stratejik yönetim muhasebesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yapay zeka algoritmaları, karmaşık veri kümelerini analiz ederek desenleri ve ilişkileri keşfedebilir, tahminler yapabilir ve öneriler sunabilir. Bu sayede işletmeler, daha bilgiye dayalı kararlar alabilir ve stratejik hedeflerine daha iyi yönlendirme yapabilirler. Örneğin, pazar taleplerini tahmin etme, müşteri segmentasyonu yapma ve rekabet analizi gibi stratejik konularda yapay zeka, işletmelere büyük bir avantaj sağlamaktadır (Rajakarunanayake et al., 2018).

Büyük veri analizi, işletmelerin stratejik yönetim muhasebesinde daha kapsamlı ve derinlemesine bir bakış elde etmelerine yardımcı olur. Büyük veri analizi sayesinde işletmeler, büyük miktarda veriyi hızlı bir şekilde analiz edebilir, anlamlı bilgiler elde edebilir ve rekabetçi avantaj sağlayabilirler. Örneğin, müşteri davranışları, pazar trendleri, üretim verimliliği gibi konularda büyük veri analizi, işletmelere rekabetçi bir avantaj sunar. Bu da stratejik kararların daha doğru ve bilgiye dayalı bir şekilde alınmasına olanak tanır (Laudon & Laudon, 2020).

Teknolojik gelişmelerin stratejik yönetim muhasebesine etkisi de giderek artmaktadır. Özellikle veri toplama, depolama ve işleme teknolojilerindeki ilerlemeler, işletmelerin daha geniş veri setlerini ele almasını ve veri analizi yapmasını sağlamıştır. Bu da stratejik yönetim muhasebesinde daha iyi kararlar almayı mümkün kılar. Örneğin, bulut bilişim teknolojileri, veri depolama ve analiz süreçlerini daha hızlı ve verimli hale getirirken, IoT (Nesnelerin İnterneti) ve sensör teknolojileri, gerçek zamanlı veri toplama ve izleme imkanı sağlamaktadır. Bu teknolojik gelişmeler, işletmelerin stratejik yönetim muhasebesinde daha verimli bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlar (Romero et al., 2018).

Ancak, yapay zeka, büyük veri ve diğer teknolojik gelişmeler stratejik yönetim muhasebesinde insan unsurunu tamamen ortadan kaldırmamaktadır. İnsanların analitik düşünme becerileri, deneyimleri ve sezgileri hala değerlidir ve bu teknolojik araçlarla birlikte kullanıldığında daha etkili sonuçlar elde edilebilir. İnsanlar, yapay zeka tarafından sunulan sonuçları değerlendirir, yorumlar yapar ve stratejik karar süreçlerinde önemli bir rol oynarlar. Ayrıca, yapay zeka algoritmalarının öğrenmesi ve gelişmesi için insanların rehberlik ve denetimine ihtiyaç duyulmaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Sonuç olarak, yapay zeka, büyük veri ve teknolojik gelişmeler stratejik yönetim muhasebesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin daha doğru ve bilgiye dayalı kararlar almasını sağlar. Ancak, insan faktörü hala değerlidir ve teknolojik araçlarla birlikte kullanıldığında daha etkili sonuçlar elde edilebilir. Stratejik yönetim muhasebesinde teknolojik gelişmeleri takip etmek ve doğru bir şekilde kullanmak, işletmelerin rekabet avantajını artırmalarına yardımcı olacaktır.

Stratejik yönetim muhasebesiyle ilgili akademisyenlere ve çalışanlara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Sürekli Güncel Kalın: Stratejik yönetim muhasebesi alanında sürekli olarak güncel kalmanız önemlidir. Bu alanda yapılan yeni araştırmaları, güncel literatürü ve teknolojik gelişmeleri takip etmek için konferanslara katılın, akademik dergileri düzenli olarak inceleyin ve ilgili makaleleri okuyun. Böylece, bilginizi güncel tutarak öğrencilerinize ve çalışma arkadaşlarınıza daha değerli bilgiler sunabilirsiniz.

Yenilikçi Teknikleri Uygulayın: Muhasebe alanında yapay zeka, büyük veri analizi ve diğer teknolojik araçlar gibi yenilikçi teknikler stratejik yönetim muhasebesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu teknikleri öğrenmek ve uygulamak için zaman ayırın. Yapay zeka algoritmalarını kullanarak veri analizi yapılabilir, tahminlerde bulunabilir ve stratejik kararlar için daha

iyi bilgi sağlayabilirsiniz. Büyük veri analiziyle işletme verilerini daha derinlemesine inceleyebilir ve rekabet avantajı elde edebilirsiniz. Yenilikçi tekniklerle çalışarak öğrencilerinizi ve çalışma arkadaşlarınızı da bu konuda bilgilendirin ve eğitin.

İşletmeyle İşbirliği Yapın: Stratejik yönetim muhasebesinin etkili bir şekilde uygulanması, işletme yönetimiyle işbirliği yapmayı gerektirir. İşletme yöneticileri ve diğer paydaşlarla düzenli iletişim halinde olun, işletmenin stratejik hedeflerini anlayın ve muhasebe sistemini bu hedeflere yönelik olarak tasarlayın. İşletme yöneticileriyle ortak projeler yürütün ve işbirliği yaparak stratejik karar süreçlerine katkıda bulunun.

Öğrencileri ve Çalışma Arkadaşlarını Yetiştirin: Stratejik yönetim muhasebesiyle ilgili bilginizi paylaşarak öğrencileri ve çalışma arkadaşlarınızı yetiştirmeye önem verin. Akademik derslerde ve seminerlerde bu konuya odaklanarak öğrencilere teorik ve pratik bilgi sağlayın. Çalışma arkadaşlarınızla bilgi paylaşımı yaparak birlikte öğrenmeye teşvik edin. Mentorluk ve danışmanlık yaparak onların gelişimini destekleyin.

Araştırma ve Uygulama Projeleri Yürütün: Stratejik yönetim muhasebesiyle ilgili araştırma ve uygulama projeleri yürüterek alanda katkıda bulunun. İşletmelerle işbirliği yaparak gerçek dünya uygulamalarını araştırın ve çözüm önerileri geliştirin. Araştırma projeleriyle stratejik yönetim muhasebesinin farklı boyutlarını inceleyin ve literatüre yeni bilgiler ekleyin.

Kaynaklar

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 95(1), 59-66.
- Chen, W., & Zhao, Y. (2021). How to Use Big Data Analytics and Artificial Intelligence to Make Strategic Decisions. In *E-Commerce Strategy* (pp. 217-244). Springer.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422.
- Chiang, R. H., & Dey, A. (2020). Artificial intelligence in accounting and auditing: A synthesis of theory and practice. *Journal of Information Systems*, 34(1), 1-19.
- Cuganesan, S. (2006). Integrating sustainability and corporate social responsibility into strategic management accounting. *Business Strategy and the Environment*, 15(4), 223-237.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 85(1), 98-107.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hassan, M. A., Hussain, M., Basir, N., & Shah, S. (2020). Impact of big data analytics on performance measurement in strategic management accounting. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 6(3), 366-379.
- Innes, J., Mitchell, F., & Sinclair, D. (2000). Strategic management accounting: A UK hotel sector case study. *Management Accounting Research*, 11(3), 349-366.

- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Strategy: Text and Cases* (8th ed.). Financial Times Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. (1983). Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research. *The Accounting Review*, 58(4), 686-705.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits. *Harvard Business Review*, 85(11), 131-138.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Owusu, R. A., Bawuah, K. J., Mohammed, I., & Tahiru, R. (2019). The impact of big data analytics on cost management. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 6(1), 15-23.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rajakarunanayake, N., Vatanasakdakul, S., & Kekre, S. (2018). The impact of artificial intelligence and machine learning on business models: Evidence from the pharmaceutical industry. *MIS Quarterly*, 42(4), 1169-1187.
- Romero, S. M., Velasco, R. F., & Díaz, J. C. G. (2018). Strategic management accounting and technology in the Industry 4.0 era. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-19.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2017). *Contemporary environmental accounting: Issues, concepts and practice*. Routledge.

- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1992). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. Free Press.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). Strategic cost management: The value chain perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 147-168.
- Shields, M. D. (2001). An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 147-166.
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*, 59(9), 19-24.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall.

Kooperatifçilik ve Markalaşma

Murat İsmet Haseki¹

Özet

Küreselleşen dünyada, teknolojinin olağanüstü gelişmesi ve yayılmasıyla ürün, hizmet ve fikir dünyasında baş döndürücü bir hız ve çeşitlilik ortaya çıkmıştır. İletişim alanındaki muazzam gelişme insanlar arasındaki etkileşimi de derinden etkilemiştir. Pazarlama dünyasındaki tek taraflı iletişim yerini iki yönlü etkileşime bırakmıştır. Yüksek etkileşim sayesinde dünya adeta tek bir pazar haline gelmiştir. Rekabet yoğunluğu tüm işletmelerin ürün ve hizmetlerinin seviyelerini yükseltmesini zorunlu hale getirmiştir. Tüketicilerin bilinç düzeyi yükselince, tatmin olma konusu da artık sadece somut değil soyut olarak da kendini göstermeye başlamıştır. Hızlı ekonomik gelişmelerin, gelir dağılımında yarattığı adaletsizliğe de kayıtsız kalmak istemeyen tüketiciler, büyük ölçekli ekonomilerde dezavantajlı durumda bulunan üreticileri kooperatifler gibi sosyal ekonomi araçlarıyla destekleme eğilimindedir. Kooperatiflerin de tüketicilerin ihtiyaçlarına yönelik ürünler üretmesi ve onların hizmetine oluşturacakları markalar yoluyla sunabilmesi önemli ekonomik gelişmelerdir. Pazarda her geçen gün artan mal ve hizmet sayı ve çeşidi karşısında özel sektör ve kamu sektörünün yetersiz kaldığı anlar yaşanmaktadır. İşte bu noktada belki de üçüncü bir yol olarak sosyal ekonomi ve unsurları ortaya çıkmaktadır. Sosyal ekonomide temel unsurlar olan dernek, vakıf ve yardım kuruluşları gibi kooperatifler de tüketici ihtiyaçlarına çözüm arayışlarının bir parçası olmaktadır. Kooperatifler diğer sosyal örgütler arasında en fazla ekonomiye destek olan kuruluşlardır. Kooperatiflerin buldukları ekonomilerde, rekabet ortamında var olup, uzun süre ayakta kalabilmeleri gerekir. Pazarda daha fazla etkili olabilmeleri için üretmiş oldukları ürünleri en iyi şekilde serbest piyasa şartlarında değerlendirmeleri beklenir. Bu bağlamda yapmış oldukları pazarlama çabaları içerisinde markalaşma da çok önemli bir konudur. Kooperatifçilik alanında markalaşma çabaları her ne kadar bazı engellerle karşılaşsa da acımasız rekabet karşısında kooperatiflerin uzun dönemli hayatta kalma mücadelesinde çok önemli bir adımdır. Kooperatifler ancak markalaşma gibi tutundurma çalışmalarlarıyla müşteri sadakati, kurum

1 Doç. Dr., Çukurova Üniversitesi, mhaseki@cu.edu.tr, 0000-0002-1461-7285

imajı oluşturarak, tüketici ilgisini sıcak tutabilir. Kooperatifçilik alanında markalaşma çabalarının önemi ve ekonomiye katkıları her geçen gün daha fazla anlaşılacaktır.

1. Kooperatifçilik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

“Co” birlik beraberlik manasına, “Opera” ise iş, amel, faaliyet anlamlarına gelmektedir. Böylece kooperatif kelimesinin lügat manası müşterek faaliyet, birlikte iş görme çalışma anlamına gelmektedir. Kooperatiflerin birer iktisadi teşekkül oldukları da göz önüne alındığında çok umumi ve yuvarlak bir tarif olarak iktisadi bir gaye için müşteri çalışma ile ifade edebiliriz. Kooperatif manasını temeli tabiatla mücadele ve hayatı sürdürme zorunluluğuna dayanmaktadır.

Türk Dil Kurumu (TDK, 2004) “kooperatif” sözcüğünü *“Ortaklarının belirli iktisadi çıkarlarını korumak, özellikle meslek veya geçimlerine ilişkin gereksinimlerini işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet yoluyla karşılamak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli tüzel kişiliğe sahip şirket”* şeklinde ifade etmiştir.

Kooperatifin tarihsel gelişimine bakacak olursak; ilk çağlarda insanların henüz kabile şeklinde yaşarken önce mağaralarda fiziki güçlerini ve özellikle idrak güçleriyle anlayamadığı ve anlamlandıramadığı tabiat olayları karşısında korkuya kapılışlardır. Yaşayabilmek için avlanma, vahşi hayvanlardan ve komşularının yağmasından korunma zorunluluğu için de küçük gruplar halinde bir araya gelme ihtiyacı duymuşlardır. İşte bu temel gereksinimleri için insan tabiatının bir özelliği olan bir araya gelme dayanışma özelliği binlerce yıl boyunca zaman zaman kendini göstermiştir.

Binlerce yıl boyunca çeşitli nedenlerden dolayı bir araya gelme saikiyle hareket eden insanlar, içinde bulunduğu toplumların gelişerek büyümesine bağlı olarak değişik formlarda, kooperatiftel bir eğilimin ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Sonuç olarak bu temel saik, toplumlarının genel karakteristiklerinin ayrılmaz bir unsuru haline gelmiştir.

Aristo'dan etkilenen İspanyol hukukçulardan Suarez'e göre, toplumu oluşturan bireyler kendi başlarına yaşamsal fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamakta zorlandıkları için, çeşitli amaçlarla bir araya gelmektedir. Bir araya gelindiğinde toplum ile yapılan anlaşma sonucu yöneticiler egemen duruma geçerler. Toplumu oluşturan hür iradeli, bağımsız bireylerin ise egemenliğin gerçek sahibi olduğuna vurgu yapılmaktadır (Forde, 1998: 643-644).

16. yy. sonlarında popüler tanınmış bir hukukçu olan Jean Bodin tarafından yayınlanmış olan “Devletin Altı Kitabı” adlı eserinde egemenliğin hiçbir kanunla sınırlandırılmayacak en üstün iktidar olduğu ifade edilmiştir. Bodin bu eserde; Ülkede egemenlik söz konusu olduğunda, hiçbir grubun, hiçbir zümrenin, hiçbir insanın diğerleri üzerinde üstünlüğü olamayacağını vurgulamıştır (Kapani, 2019: 56). Otokratik rejimlerde; toplumun kaderine, Tanrı adına hükmeden ve O’ndan alınan güçle devleti yönetmek esastır. Demokratik sistemde; kişinin özgürce kendi iradesine bağlı, kişiyi herhangi bir iradeye kulluk etmeden sorumlu ve bağımsız kabul eden bir anlayış esastır. Günümüzde klasik liberal felsefede yerini bulan; devlet aygıtının düzenleyici, kontrol edici zaman zaman da birey odaklı egemenlik anlayışı benimsenmektedir. Büyük halk kitlelerinin daima arzuladığı kendi kendine yardım ve dayanışma eğiliminin en güzel şekilde hayatta zuhur bulması kooperatifçilik ve sendikacılık gibi kendi kendine yardım kuruluşları ile mümkün olmuştur. Kooperatifçilik ve sendikacılık hür demokratik rejimlerde amacına uygun şekilde gelişme şansı bulmuştur.

Kooperatifçilik, Osmanlı döneminden bu yana iş birliği ve yardımlaşma esasına dayalı lonca, ahilik ve imece olarak adlandırılan çok çeşitli iş ortaklığı ya da ortaklaşa iş yapmayı ifade eder (Başaran vd., 2015). Lonca, ahilik ve imeceye benzer uygulamalar çok daha eskilere dayansa da Cumhuriyet döneminde devletin düzenleyici yönünün önem kazanmasıyla kooperatifçilik anlayışı kendini göstermeye başlamıştır. Ekonomik ve hukuki olarak çok değişik yaklaşımlarla tanımı yapılan kooperatifçiliğin, özellikle sosyal ekonomik çevrelerde, sosyal yönlerine de dikkat çekilir. Kooperatifçiliğin sosyal ekonomi alanında asgari yaşam standardına katkı sağlaması, toplumsal refah düzeyi için çabalaması, üyelerinin sosyal katılımı ve kar amacı gütmemesi onu diğerlerinden farklı kılmaktadır (Savitz, 2006; Ranis, 2016).

Kooperatifçiliğin önemli işlevlerinden birisi de kar amacı gütmeye için adil fiyatlandırma yapma, ucuz ve kaliteli üretim yapma, ortakları arasında dayanışma, üreticiyle tüketiciyi yan yana getirmektir. Bu işlevlerinden dolayı, serbest piyasa koşulları içinde üreticinin hizmet veya mal üretimlerini kolaylaştırır. Kooperatifler ortaklarını serbest piyasa koşullarında destekler ve yalnız bırakmaz. Üreticiyi rekabet ortamında daha dayanıklı hale getirerek hayatta kalmasını sağlar. Tüketicie, arz ettiği mal veya hizmetin fiyatı ve kalitesi için garanti verir. Tüketiciler kooperatifler aracılığıyla hem kaliteli hem de ekonomik şartlarda ürün sahibi olur. Kooperatif çatısı altında toplanan küçük ölçekli işletmeler güçlerini birleştirerek, özel sektörde aynı faaliyet alanında üretim yapan işletmelere karşı rekabet eder duruma gelir. Kooperatifler, pazarda serbest piyasa koşullarına göre faaliyet gösteren işletmelerle rekabet edecek güce sahip işletmelerin var olmasını sağlar. Böylece

piyasalarda hammadde ve ürün fiyatları konusunda etkisini göstererek, dengeleyici bir görev görür. Bir anlamda piyasada sigorta görevi görür. Örneğin, bir kooperatifin daha ucuza sattığı bir mal ve hizmet, güvenilirlik ve garanti açısından tüketici tarafından daha yoğun tercih edilebilir. Bu durumda aynı faaliyet alanındaki varlık gösteren özel sektör kuruluşlarının fiyatlarını gözden geçirmeleri ve pazarda var olabilmek için gerektiğinde de fiyatlarını düşürmeleri gerekecektir.

İktisadi hayatta genel fiyatlar üzerinde dengeleyici görev üstlenen kooperatifler, toplumsal refaha da katkı da bulunmuş olur. Toplumsal refah düzeyi yükselen ülkelerde yaşam standartları artacağı için daha güvenli ekonomik ve sosyal yaşam ortaya çıkacaktır. Ekonomik hayatta hem üretim hem de tüketim alanında hizmet veren kooperatifler, ekonomi ve pazarlama faaliyetlerindeki diğer modellere göre çok ciddi farklılık göstermektedir (Avaner ve Hasanoglu, 2020). Şöyle ki, kooperatif faaliyetleri sadece ekonomik açıdan ele alınmaz. Aynı zamanda insan odaklı sosyoekonomik bir model olması ile diğer girişim modellerinden farkını ortaya koyar (Üstün ve Aydın, 2014: 3).

Tarım alanında da çiftçiler ölçek ekonomisi karşısında dezavantajlı duruma düşmemek için iş birliği temelinde kooperatifleşme yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Tarım alanında üretim yapan çiftçilerin bir bölümü, ürettikleri ürünleri serbest piyasa şartlarında değerlendirebilmek ve tarımsal pazarlama alanındaki yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için tarım kooperatifleri çatısı altında toplanmayı tercih etmektedirler (Başaran vd., 2015).

Genel anlamda pazarlama, üreticiden son nihai tüketiciye doğru üretilen mal ve hizmet akışıyla ilgili gösterilen tüm pazarlama faaliyetleridir. Bu tanımdan hareketle tarımsal pazarlama; *“tarım ürünlerinin üreticiden son tüketiciye ulaştığı ana kadarki olayları inceleyen bir bilim dalıdır”* (Güneş, 1996: 3). Kooperatif, tarım alanında çiftçilerin örgütlenmesi konusunda en rantabl, rasyonel ve etkili olan sistemdir. Tarımsal pazarlamada; tarım ürünlerinin uygun pazar şartlarında tarladan, bahçeden, besihaneden başlayarak tüketime kadar, hızlı ve uygun fiyatlarla pazarda karlı şekilde değerlendirilmesi, bu alandaki örgütlenmenin başarısına bağlıdır (İnan, 2001: 236). Tarım ürünlerinin öncelikle tabiat şartlarına tabii olmasından dolayı arz ve talebi de doğal olarak mevsimsel değişikliklere bağlıdır. Tarımsal üretim hasadının doğal koşullara bağlı olması üretici, pazarlayıcı ve sanayici açısından çok önem arz etmektedir. Özellikle küçük ölçekli üreticiler için bu konu çok hassastır.

Tarımsal pazarlama; başlangıç olarak çiftçinin neyi, ne kadar, hangi şartlarda üreteceğinden hareket eder. Daha sonra üretilmesine karar verilen ürünün yetiştirme aşamasında ihtiyaç duyduğu her şeyi göz ardı etmeden hasat dönemine kadar kontrolü göz ardı etmez. Hasatla beraber ürünün pazara istenen şartlarda (paketleme, ambalajlama, depolama, nakliye vb.) ulaşması için gereken tüm çabaları gösterir. Özetle, tarımsal pazarlama üreticinin tarlasından, tüketicinin sofrasına kadar olan tüm süreçle yakından ilgilenir (Güneş, 1996).

Pazarlamanın en genel anlamda ürün, hizmet ve fikirlerin üreticiden başlayarak, nihai tüketiciye doğru akışını sağlamak için gerçekleştirilen tüm işletme faaliyeti olarak tanımlanırken, tarımsal pazarlama da “*tarım ürünlerinin üreticiden son tüketiciye ulaştığı ana kadarki olayları inceleyen bir bilim dalı*” olarak ifade edilmektedir (İnan, 2001: 237).

Thomsen, bilimsel anlamda pazarlama kavramının ortaya çıktığı ilk dönemlerde tarımsal pazarlamayı “*Yiyecek maddelerinin, hammaddelerin ve onlardan elde edilen işlenmiş maddelerin üreticiden son tüketiciye kadar geçirdiği bütün işlemleri ve bu işlemlerin üretici, aracı ve tüketici üzerindeki etkilerini incelemektir*” şeklinde ifade etmiştir (Ertan, 2010: 159). Kendi markalarına sahip kooperatifler; sürdürülebilirlik çerçevesinde, üreticilerine genelde üretim girdilerini kolay, uygun ve ucuz maliyetle sağlamaya çalışır. Ortaklarının finansman ihtiyacını karşılayıp, ürünlerini işleyerek veya değerlendirerek satma çabasına girer.

2. Marka ve Markanın Önemi

Marka sözcüğü, etimolojik olarak Almandaca sınır çizgisi anlamına gelen “*marc*”, Fransızca ise ürün işareti anlamına gelen “*marque*” kelimesinden türemiştir. Hayvanların “*yakı*” yöntemiyle işaretlenmesi işlemi de Anglo-sakson dillerinde “*brand*” ya da “*branding*” sözcükleriyle ifade edilmiştir. Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere marka sözcüğünün kullanılmaya başlandığı dönemlerdeki temel amaç, ürünü elde eden kişi veya kurumları temsil etmesi ya da nerede yapıldığını işret ediyor olmasıdır (Taşkın ve Akat, 2012: 4)

1900’lü yılların başında sanayi devrimi etkisini işletmelerde daha baskın olarak göstermeye başladı. Sanayi devrimiyle beraber atölyelerde kullanılmaya başlanan buhar gücü, daha sonra geliştirilerek fabrikalarda kullanılmaya başlandı. Üretimler artık tek tek ve parça bazlı olmaktan çıktı. Fabrikaların dünyanın her tarafında yavaş yavaş kendini göstermesiyle üretimde ölçek esaslı üretimler yapılmaya başlandı. Kitle üretimi artık endüstri alanında daha çok rastlanılır hale geldi. Buhar gücü temelinde geliştirilen teknoloji sayesinde dünyanın her tarafında üretimde çok ciddi boyutlarda artışlar

yaşanmaya başladı. Pazarlama alanında da bu dönem üretim anlayışının yoğun yaşandığı bir dönem olarak adlandırılır. Tabii olarak ölçek üretimine karşılık, aynı paralelde talepte artış meydana gelmeyince, seri üretim sonucu elde edilen ürünlere pazar bulma konusunda sıkıntılar yaşanmaya başladı.

Üretim anlayışının egemen olduğu (1900 ile 1930 yılları arası) bu dönem, Büyük Dünya Ekonomik Krizi'nin baş gösterdiği 1930'lı yıllara kadar devam etti. 1930'lı yıllara gelindiğinde, artık herkesin her şeyi ürettiği, ancak ürettikleri ürünleri ekonomik anlamda değerlendirme fırsatı bulamadıkları hızla daralan bir pazar vardı.

1930 ile 1950 yılları arası, özellikle II. Dünya Savaşından sonra savaş amaçlı kurulan ve savaş malzemesi üreten büyük işletmeler, savaş bittikten sonra kapanmamak için, yoğun bir şekilde büyük ölçekli tüketim malları üretmeye başladılar. Böylece halihazırda kitle üretimi anlayışı içinde üretim yapan firmaların da varlığıyla firmaların ürettiklerini satabilmeleri büyük bir sorun haline gelmiştir.

1900'lü yıllarda "Ne üretirsem üreteyim satarım" yaklaşımı ile sadece ölçek üretim düşünen işletme yöneticilerinin odak noktası üretimdi. Üretim yerini 1950'li yıllarda "Satabilmek için ne üretmeliyim?" sorusuna bırakmıştır. Artık satış anlayışı ile beraber odak noktası da üretimden tüketiciye kaymaya başlamıştır.

Marka kullanımı özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra inanılmaz bir şekilde artış eğilimi göstermiştir. İnternet kullanımının kitle iletişim sistemlerinde her geçen gün daha fazla kullanılmaya başlamasıyla markalar; dünya ekonomilerinde statik bir modelden, talep esaslı modele geçilmesinin bir tür dayanağı haline geldi (Clifton, 2014: 21).

1950'li yıllar ile 1980'li yıllar arası pazarda ekonomik olarak karşılığını bulmayan hiçbir üretimin herhangi bir değerinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Üretilen mal ve hizmetlerin, pazarda ekonomik karşılığı ancak, o ürünü talep eden tüketicilerin gereksinimlerini karşılayabilmesi ile mümkün olmuştur. Üretilen mal ve hizmetler, artık tüketicilerin arzu ve isteklerini tatmin edecek şekilde farklılaştırılmış olarak tüketicilerin hizmetine sunulmuştur. Her geçen gün üretilen mal ve hizmetlerin özellikleri birbirine daha çok benzemeye başlamıştır. Modern pazarlama anlayışı ile tüketicilerin karşısına aynı kategoride benzer ürünlerden farklılığını ortaya koyabilmek için, işletmeler kendilerine özgü yaratmış oldukları markalarla pazara çıkmak için daha yoğun bir markalaşma çabasına girişmiştir.

Mal ve hizmetlerin, diğerlerden farklılaşma çabaları içerisinde marka alanında yapmış oldukları çalışmalarda, diğerleriyle kıyaslandığında sadece

kendinde olan “herhangi başka bir özellik” kelimesine, Wood (2000: 662-663) yapmış olduğu marka tanımında şu şekilde yer vermiştir; *“Bir marka, bir satıcının mal veya hizmetlerini diğer satıcılarınkinden ayıran bir isim, terim, resim, sembol veya herhangi bir başka özelliktir”* şeklindedir.

Marka ismi, ürünün asıl ve önemli bir parçası ve pazarlama iletişimi için temel bir unsurdur. Marka ismi, ürünün tanıtımını yaparken aynı zamanda da ürüne ve hizmete güçlü simgeler ve anlamlar kazandırır (Kohli vd., 2005: 1506-1515).

Marka işareti de (Brand mark) bir ürünü farklılaştıran bir sembol, resimli bir tasarımdır (Kurtz ve Boone, 2006). Marka ile işletmeler, kalite, dürüst çalışma ve yapılan işin layığıyla yapılması gibi birçok konuda takındıkları tavır ve tutum hakkında da tüketicilerine mesaj verirler (Tek, 1999: 352). Markaların insan kişiliği gibi karaktere (psikolojik) ve fiziksel özelliklere (renk, logo, tasarım, ambalaj vb.) sahip olduğu düşünülür. Tüketicie, sahip olduğuna inandığı bu özellikleri taşımaya çalışır (Odabaşı ve Oyman, 2003: 366).

Marka, her geçen gün homojen bir yapıya sahip olan pazarda, satışa hazır durumdaki pek çok mal ve hizmetin, diğer mal ve hizmetlerden farklılaşmasında kullanılır. Bu yönüyle tüketicie fayda sağladığı gibi üreticie de yarar sağlar. Ayrıca yasal olarak marka aracılığıyla tüketiciler, taklitlere karşı korunmaktadır. İşletme ile tüketici mal/hizmet üretimindeki farklılığını marka aracılığıyla ortaya koyarak, tüketici ile arasındaki iletişimde etkinlik sağlamaktadır. Bu iletişim sayesinde marka; tüketicie karşı malın bir çeşit sigortası olarak tüketicie itibar, güven, garanti vb. konularda güvence sağlamaktadır (Yükselen, 1994: 81).

Kullanıcılar markayı, bulunduğu toplumda diğer insanlar nezdinde farklı hatta üstün bir durumda konumlandırabilmek için gösterdiği gayretin bir sembolü olarak görmektedir. İşletmeler sahip oldukları markalar aracılığıyla belirli bir marka imajı oluşturur ve temsil edilirler. Marka kendisini simgeleyen isim veya logonun ötesinde, kurum ve ürünleri hakkında tüketicinin sahip olduğu duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine yardımcı olmaktadır. Marka kavramı içerisinde, o mala özgü malın şekli, yapısı, ambalajı vb. her şey yer almaktadır (Aktuğlu, 2011: 12-13).

Marka adı ve işareti hukuki olarak ele alındığında, ticari marka (trademark) veya alamet-i farika olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca; pazarlamada markanın işareti, adından daha fazla ticari marka unvanıyla koruma altına alınmaktadır (Mendell ve Rosenberg; 1981: 285). Marka ve ürün birbiriyle karıştırılan kavramlardır. Marka için yapılan tanımlardan farklı olarak ürün

tanımı; *“bir ya da birden çok ihtiyacı karşılayan fiziksel, kimyasal, psikolojik, estetik, sembolik ve öteki soyut ve somut faktörlerin bileşkesi olarak tanımlanabilir”* (İslamoğlu, 1993: 232).

Markalar; temsil ettiği çeşitli özelliklerdeki ürün/hizmetlerin birbirinden kolayca ayrılmalarını sağlamaya yöneliktir. Bir ürün; isim, sembol ve işaretler aracılığıyla rakip markalardan farklılaşabilir. Marka, üretici ve tüketici arasındaki köprüyü iletişim aracılığıyla kurduğundan dolayı, üreticiden çok tüketici için anlam ifade eder (Torlak vd., 2014: 148). Büyük bir markanın göstergesi, vazgeçilmezliği veya ne yoğunlukta tercih edildiğidir. Örneğin, Arçelik sahipleri nadiren başka bir markaya geçer. Bu nedenle Arçelik büyük bir markadır.

Markaların reklamlar aracılığıyla var olduğu inancı oldukça yanıltıcıdır. Reklam, markaya dikkat çekerek ilgi duyulmasını sağlayabilir. Ancak reklamlar tek başına markaya kişilik kazandırmaz. Reklamın yanı sıra markalar; etkinlikler, halkla ilişkiler, sponsorluklar, sosyal amaçlar gibi fayda sağladığını düşündüğü çok çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle kişilik bulur. Markalar zihinlerde yer tutar. Tüketicilerin ürünler ve hizmetler hakkında sahip olduğu daha soyut imaj unsurlarını içerir. Tüketiciler alternatifler arasında karar verirken markalar önemli bir karar verme rol üstlenirler. Bu bağlamda pazarlamacılar, tüketiciler ne zaman bir seçim durumunda olursa markalaşmadan yararlanabilirler. Günlük hayatta tüketicilerin her gün sayısız seçim yaptığı düşünüldüğünde, ticari veya diğer markalaşmanın ne kadar önemli hale geldiği görülür.

3. Markalaşma Kavramı

Günümüzde artan rekabet koşulları ve devamlı değişkenlik gösteren tüketici davranışlarına karşı işletmeler nezdinde marka unsurunun önemi daha da artmıştır. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için üretmiş oldukları mal ve hizmetlere tüketicilerin bağımlılık oluşturması gerekli hale gelmiştir. Bağımlılık oluşturma konusundaki bu zorunluluk işletmelerin pazarlama yapısında marka çalışmalarını öne çıkarmasını sağlamıştır. Marka yoluyla sağlanacak olan bağımlılık ile piyasadaki fiyat kontrolü ve neticesinde kar marjı ortaya çıkacaktır.

Markalaşma; pazarda daha önce bulunmayan ve pazara yeni sürülen bir ürün ya da hizmetin tüketiciler tarafından tanınması, bilinmesi, deneyimlenmesi, hafızalarında isminin kalması ve arz edildiği kabul görme benimsenme sürecidir. Marka, işletme sahibine avantaj sağlayan bir olgudur. Markalaşmanın pazarlamada bir başka önemli bir rolü de tasarım, logo, işaret olarak görülen, etiketlemenin de özel bir çeşididir. Markanın, en temel

amaçlarından biri tüketici nezdinde, ürünü benzer rakip ürünlerinden farklı yerde konumlandırmaktır (Yurdakul ve Koç, 1995).

Markanın işletmeye sağlamış olduğu faydalar sadece fiyat kontrolü değil, aynı zamanda üretilen mal ve hizmetlerin de standartlaştırılmasıdır. Standartlara uygun üretim ile var olan bağımlılık, sürdürülebilir hale gelebilir. Özellikle bu bağımlılık; tarımsal girdi ve tarımsal ürün tedarikçilerinin markalaşma konusunda çabalarının daha da artırmasına ve pazardaki yerlerini sağlamlaştırılmalarına katkıda bulunacaktır. Bu noktadan hareketle son zamanlarda tarım sektöründe de markalaşma çok hızlı bir gelişme göstermektedir. Gıda da güven temelinde marka; homojenleşen ürünler arasından fark edilebilirlik, tüketici gözünde bilinirlik, güvenilirlik ve kalite olarak kendini göstermektedir.

Tüketici için marka, mal ve hizmet açısından bir tür garanti sağlayarak satın alma kararlarında etkili olabilmektedir. Üretici için marka, farklılaşma sağlayan bir tür sorumluluk ve maliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece üreticiler markaları aracılığıyla, tüketicilere karşı uzun vadede sürdürülebilir bir satış garantisi vermektedir.

Küresel olarak rekabetin her geçen gün hız kazandığı dünyada işletmeler yerel, ulusal ve uluslararası pazarlarda markaları ile var olabilmektedir. Marka oluşturmanın genelde reklama mümkün olabileceği gibi yanlış bir inanış vardır. Marka; mal ve hizmetten bağımsız olarak tüketiciler tarafından o mal ve hizmete yönelik zihinlerinde oluşturdukları algı olarak da karşımıza çıkabilir. Tüketici ile marka karşılıklı etkileşim içerisinde değer oluşturur (Oğuz ve Mete, 2017: 386).

Marka tanımı konusunda iki temel yaklaşım söz konusudur. Bunlardan ilki ürün yönlü geleneksel yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, markaya hali hazırda var olan bir ürünün eklentisi olarak ele alınır ve markalaşma kararları yeni ürün geliştirme sürecinin en son aşamasıdır. Bu yaklaşımda; ürünün fiziki şekli, performans özellikleri, kalitesi ve tasarımı ön plandadır. Markalaşma ise ürünü benzerlerinden farklı göstermeye çalışan bir işarettir. İkinci yaklaşım ise marka kavramını bir bütün olarak ele alınır. Bu yaklaşımda, bütün bir pazarlama karmasının içerisinde ele alınan marka, bireyin sahip olduğu üründen beklentisinin karşılanıp karşılanmadığına odaklanır.

Tüketicinin beklentisi zaman zaman; markayı oluşturan gerçek ya da hayali, rasyonel ya da duygusal, görünür ya da görünmez özellikler olarak karşımıza çıkar. Bu yaklaşımda marka ve onu çevreleyen pazarlama karması elemanları önemli rol oynar (Ambler ve Styles, 1997: 2).

Günümüze kadar çoğu işletme tarafından benimsenen bu ve benzeri yaklaşımların yaşanan yoğun rekabet altında mevcudiyetlerini daha fazla sürdüremeyeceği görülmektedir. Teknoloji gelişimiyle beraber, teknolojiye bağlı tüketicinin davranışlarının hızla değiştiği, ürün yaşam döneminin hızla kısaldığı, katma değer eklemekten mal ve hizmet üretim odaklı bir yaklaşımla işletmelerin ayakta kalması imkansız hale gelmiştir. Artık ürün odaklı bir satış anlayışı dönemi kapanmıştır. Tüketici zihninde yer alan ürün değil, markadır. Zaman içerisinde mal ve hizmetler değişir, gelişir ama tüketici zihninde bıraktığı imajları ile marka adı kalır. Özellikle tarımsal ürünler pazarında markalı ürünlere sahip işletmeler, ürünün sahip olduğu değerleri tüketiciye aktarırken markayı sembol olarak kullanmayı tercih ederler. Böylece homojenleşen tarımsal ürün pazarında farklılıklarını daha kolay göstermiş olurlar.

Markalar, Modern pazarlama anlayışında özellikle tarımsal ürünlerin birbirlerinden farklı olmak için göstermiş oldukları çaba da başvurulan bir unsurdur. 1980'li yıllarda, İşletmeler tüketici odaklı bir pazarlama anlayışıyla üretim ve satışa önem vermişlerdir. Pazar ve müşteri odaklı bir anlayışla müşterinin ne istediğinin öne çıkarılması, işletmeler için artık açıkça var olma nedeni olmuştur. Müşterilerinin ne istediğini kavrayan işletmeler, müşterilerinin istediği kaliteyi ortaya çıkarmaya çalışan firmalar var olabilecektir. Müşteriler her geçen gün daha bilinçli hale gelmektedir. Tüketicilerin bilinç düzeyinin yükselmesiyle, sağlıklı bir bedene sahip olmanın ilk koşulunun sağlıklı beslenme olduğu gerçeği yadsınamaz. Bu bağlamda tarımsal ürünlerin markalaşması sürecinde en önemli unsur tüketici nezdinde farklılaşmadır.

Tarım alanında, işletmeler sahip oldukları marka ile rakiplerin benzer ürünleri karşısında farklılaşmayı gerçekleştiremezse, tüketiciler satın alma esnasında benzer ürünlerle kıyaslama sırasında tercih nedeni olarak herhangi bir farklılık göremez. Farklılaşma müşteri sadakati için çok önemlidir. Tüketici gözünde farklılaşma, rakipler karşısında ne ölçüde ürün ve hizmetin farklılaştığı ve bu farklılaşmanın herhangi bir değer taşıyıp taşımadığı açısından önemlidir. Tüketici zihninde oluşturulan ürün ve hizmet ile ilgili faydaların rakiplerde bulunmadığına olan inanç farklılaşmayı ortaya çıkaracaktır. Rakiplere göre tercih edilen ürün ve hizmetlere olan bağlılık, markaya karşı sadakatin oluşmasına neden olacaktır. Marka sadakati arttıkça, rakip malları tercih etme oranları düşmektedir.

Kolayda mal niteliğindeki hızlı tüketilen ürünlerde tüketiciler herhangi bir markaya bağlanmadan, aynı markaları satın alma eğilimi gösterebilir. Bu gibi durumlarda marka sadakatinin kendiliğinden gerçekleştiği ve markaya duygusal bir bağlanmanın ortaya çıktığı görülür (Belch ve Belch, 1998: 10).

Tüketiciler genel anlamda tutumları ile davranışlarını uyumlu hale getirmeye çalışır. Markaların bizim için çok önemli olmadığı satın almalarda, markalar satın almanın zayıf tutumları üzerinde etkili olmaya çalışarak, tüketicinin kendi markasını satın alma yönünde davranış geliştirmesi için çabalar. Bu çabaların sonucunda, marka tutumu ortaya çıkar. Tutumun güçlü bir şekilde kendini göstermesi de marka sadakatini ortaya çıkarmaktadır (Tosun, 2014: 238). Belirli bir zaman içerisinde oluşan marka sadakati, karar verici tarafından tesadüfî olarak değil, bilinçli olarak gerçekleşir. Marka sadakatinden söz edebilmek için müşterinin tekrarlı satın alma davranışının yanı sıra o markaya karşı güçlü ve olumlu bir tutuma sahip olması da gerekmektedir. Davranış ile tutumu bir arada ele alarak yapılan marka sadakati tanımında “güçlü bir içsel istekle gerçekleştirilen sistemli satın almalar” ifadeleri öne çıkarılmıştır (Kim vd., 2004: 145).

4. Kooperatifçilik ve Markalaşma

Pazarda üretilen ürün ve hizmetler her geçen gün birbirine daha fazla benzemeye başlamıştır. Ürün, hizmet ve fikirlerin geliştirildiği pazarda homojenleşme, pazarlama faaliyetlerinde karşılaşılan en büyük sorunlardan biridir. Pazarda önemli olan homojen ürünler arasında tüketicinin pazarlanan ürünü tanımlayabilmesidir, ayırt edebilmesidir. İşletmeler tarafından üretilen ürün, hizmet ya da fikirlerin tüketici nezdinde diğerlerinden ayırt edilebilmesi marka kavramını karşımıza çıkarmaktadır (Türk, 2004). Özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerin uzun dönemde var olabilmesi için güçlü bir markaya sahip olmaları gerekir. Günümüzde, teknolojinin hızlı gelişimi ve yaygınlaşması ile rekabet koşulları çok daha zorlu hale gelmiştir. Pazardaki çok sayıdaki birbirinin benzeri ürünler, belli standartlara uygun şekilde üretilmeye başladığı için ürün özellikleri de homojenleşmeye başlamıştır. Bu bağlamda, markaların ürün ve hizmetlerle ilişkisinin tüketici zihnindeki algısı değişmiş marka ve markalaşma daha da önem kazanmıştır (Pira, 2005: 65).

Kooperatifler, çalışmalarında uzun yıllar boyunca ürün odaklı bir pazarlama yaklaşımı benimsemişlerdir. Özellikle, tarım alanında faaliyet gösteren kooperatiflerin zamanla ürün odaklı pazarlama anlayışından tüketici odaklı pazarlama anlayışına geçiş yapmasıyla marka gibi maddi olmayan varlıkların önemi artmıştır. Modern pazarlama anlayışı gereği kooperatifler, müşteri odaklı uzun dönemli kooperatif-tüketici ilişkilerinde pazarda diğer mal ve hizmet üretenlerden farklılıklarının, markalar aracılığıyla ortaya konulmasının önemini kavramaya başlamışlardır. Tüketiciler için kooperatif ürünlerinin markalaşması, diğer ürünlerden farklı olarak algılanmasında oldukça önemli bir unsurdur (Bardakçı, 2004: 20).

Kooperatifler marka sadakati için, üreticilerine genelde üretim girdilerini kolay, uygun ve ucuz sağlamaya çalışır. Ortaklarının finansman ihtiyacını karşılayıp, ürünlerini işleyerek veya değerlendirerek satma çabasına girer. Devletçe sağlanan teşvik ve desteklerden yararlanmak ve ürününü kolay, kendine ekonomik fayda sağlayacak şekilde pazarlamak gibi amaçlar için kooperatiflere ihtiyaç vardır.

Kooperatifçiliğin 7 temel ilkesinden biri olan demokratik yönetim ilkesi gereği markalaşma gibi yüksek yatırım gerektiren konularda ortakların genel kurulda onayının alınması gerekir (Mülayim, 2013). Ayrıca, değişir ortaklı ve sermayeli olduklarından dolayı Kooperatiflerde bazı ortaklar markalaşma gibi orta ve uzun vadeli yatırımları gereksiz ve riskli görebilmektedir. Markalaşma sürecindeki bir takım zorunlu faaliyetler (tutundurma çalışmaları, reklam, marka tasarımı, marka ismi, marka logosu, şekli vb.) hem zorlu hem de maliyetli olduğundan, bu konuda ortaklar onay vermekte isteksiz davranabilir. Bu nedenle bu bakış açısı kooperatiflerdeki markalaşma sürecini olumsuz etkileyen faktörlerdendir.

Kooperatiflerde markalaşma çabaları için ayrı bir anonim şirket kurulması gündeme gelmektedir. Kooperatiflerin himayesinde kurulacak olan anonim şirketleri belki markalaşma süreci için gereken pazarlama faaliyetlerini yerine getirmeyi kolaylaştıracaktır, ancak anonim şirket kurulmasıyla beraber ortakları katma değer üreteceği için, bu işlem yasal olarak ortak dışı işlem olarak görülecektir (Koçak, 1998). Sadece ortak içine (kendi ortaklarına) tanınan kurumlar vergisi muafiyetliği imtiyazı sona erecek olan kooperatifler, bu muafiyet işleminin avantajlarını da kaybetmek istemeyebilirler.

Kooperatif ürünlerinin tüketici gözünde kaliteli ve güvenli olarak görülmesi olgusu ile tüketici nezdinde markalı ürünlerin markasız ürünlere göre daha kaliteli algılanması beraber düşünüldüğünde, kooperatif ürünlerinin markalaşmasının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Kanbak, 2002: 6).

Kooperatifçilikteki markalaşma sürecinde, marka adının zihinlerde yer etmesi ile bilhassa zaman stresi yaşayan tüketicilerin bu konuda üreticiden direk kendilerine ulaşan markalı kooperatif ürünleri hakkında daha az gerilim yaşayacağı aşıkardır (Üztuğ, 2003). Markalı ürünlerin kalite algısı daha kolaydır (Dereli ve Baykasoğlu, 2007: 19). Markalı ürünlerin, bazı referans gruplarınca daha çok benimsendiği, prestij sağladığı ve psikolojik olarak tüketicilere güven verdiği bilinmektedir (Kanbak, 2002: 7). Ayrıca tüketicilerin bir kısmı kendilerini ifade etmek için markaları kullanmaktadır. Kooperatifçilikte markalaşma sürecinde tüm bu olgulara dikkat edilir. Kooperatif ürünlerinin direk üreticiden tüketiciye aracısız akışına bir de kooperatif ürünlerinin markalaşmasını eklersek, bu akış daha hızlı ve her iki taraf için de daha kazançlı olacaktır.

Kaynakça

- Aktuğlu, I. K. (2011). *Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. 4. Baskı. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Amler, T. & Styles, C. (1997). Brand Development Versus New Product Development. *Journal of Product and Brand Management*, 6(4): 13-26. DOI: 10.1108/10610429710160002.
- Avaner, T. & Hasanoğlu, M. (2020). Türkiye’de İkibinlerin Başında Kooperatifçilik ve Konut Kooperatifçiliği Politikası Sorunu. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(2), 345-363. DOI: 10.33712/mana.740368.
- Başaran, H., Birinci, S., Şener, H. B., Özçağlar, A., Zeyrek, A. E. (2015). Yerel Dayanışmadan Büyük İşletmelere (Yüzyıllık Geçmişle Tarım Satış Kooperatifleri). *21. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi*, Karabük, 60-84.
- Bardakçı, A. (2004). *Marka ve Ortak Marka*. Denizli: Denizli Sanayi Odası.
- Belch, G. E. & Belch, M. A. (1998). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York: Mc Graw Hill.
- Clifton, R. (2014). *Markalar ve Markalaşma*. (Çev. Meral Çıyan Şenerdi). 1. Basım. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dereli, T., & Baykasoğlu, A. (2007). *Toplam Marka Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Ertan, A. (2010). Prestijli Tarım Ürünlerinin Pazarlanmasında Kalite ve Coğrafi İşaret Kavramlarının Tutundurulması ve Bu Bağlamda Tarım Satış Kooperatiflerinin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 157-170.
- Forde, S. (1998). Hugo Grotius on Ethics and War. *The American Political Science Review*, 92(3), 639-648. DOI: 10.2307/2585486.
- Güneş, T. (1996). *Tarımsal Pazarlama*. Yayın No:1467. Ankara: Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları.
- İnan, H. İ. (2001). *Tarım Ekonomisi ve İşletmeciliği*. Tekirdağ: Avcı Ofset.
- İslamoğlu A. H. (1993). *Pazarlama Yönetimi ve Uygulamaları*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayınları.
- Kanbak, P. (2002). Marka İsmi Yaratma ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kapani, M. (2019). *Politika Bilimine Giriş*. Serbest Kitaplar, Ankara.
- Koçak, E. (1998). Türkiye’de Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin Yeniden Yapılanması. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kohli, C. S., Harich, K. R. & Leuthesser, L. (2005). Creating Brand Identity: A Study of Evaluation of New Brand Names. *Journal of Business Research*, 58(11), 1506-1515.

- Kim, M. K., Park, M. C. & Jeong D. H. (2004). The Effects of Customer Satisfaction and Switching Barrier on Customer Loyalty in Korean Mobile Telecommunications Services. *Journal of Telecommunication Policy*, 28(2), 145-159. DOI: 10.1016/j.telpol.2003.12.003.
- Kurtz, D. & Boone, E. (2006). *Principles of Marketing*. 12th Edition. Ohio, USA: Thomson Higher Education.
- Mendell, I. M. & Rosenberg, J. L. (1981). *Marketing*. 2nd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc.
- Mülayim, Z. G. (2013). *Kooperatifçilik*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Odabaşı Y. & Oyman M. (2003). Pazarlama İletişimi. İstanbul, Mediacat.
- Oğuz, H. & Mete O. (2017). Kooperatiflerde Markalaşma ve Tüketici-Kooperatif Ürünleri İlişkisi: Torku Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(4), 386-424.
- Pira, A., Yeniçeri, M. & Kocabaş, F. (2005). *Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri.
- Ranis, P. (2016). *Cooperatives Confront Capitalism: Challenging The Neoliberal Economy*. London: Zed Books Ltd.
- Savitz, A. (2006). *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies are Achieving Economic, Social, and Environmental Success And How You Can Too*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Taşkın, Ç. & Akat, Ö. (2012). *Marka ve Marka Stratejileri*. 2.Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- TDK, 2004. Türk Dili Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/> (20.05.2023)
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri (Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları)*. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tosun, N. B. (2014). *Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Torlak, Ö., Doğan, V. & Özkara, B. Y. (2014). Marka Farkındalığı, Marka İmajı, Markadan Etkilenme ve Markaya Güvenin Marka Bağlılığı Üzerindeki Görece Etkilerinin İncelenmesi: Turkcell Örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(1), 147-161.
- Türk, Z. (2004). Tüketici Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler ve Perakendeci Markası Üzerine Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Üstün Y. & Aydın M. (2014). *Kooperatifler Hukuku*. Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Üztuğ, F. (2002). *Markan Kadar Konuş! – Marka İletişim Stratejileri*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Wood, L. (2000). Brands and Brand Equity: Definition and Management. *Management Decision*, 38(9), 662-669.

- Yurdakul, O. & Koç, A. (1995). Gıda Ürünleri Pazarlaması. *Adana Çukurova Üniversitesi, Ziraat Fakültesi*, Genel Yayın No: 121, Ders Kitabı Yayın No: 34, Adana.
- Yükselen, C. (1994). *Temel Pazarlama Bilgileri*. 2. Baskı. Ankara: Adım Yayıncılık.

Belediyelerin Ekonomik Etkinlikleri ve Hizmet Algısına Etkisi

Nihat Kurt¹

Özet

Belediyelerin, bölgelerinin ekonomik gelişmesinde önemli roller üstlenmesi günümüzün en belirgin eğilimlerinden birisi haline gelmiştir. Belediyelerin bu konudaki etkisi, uzun vadede sürdürülebilir fayda sağlayacak politikalar geliştirmelerinden oluşmaktadır. Bu sürecin başarıyla gerçekleştirilmesi ise, katılımcı, kaliteli, dürüst ve şeffaf bir yönetim süreci ve stratejik planlamalarla mümkündür. Belediyelerin yerel düzeydeki örgütlenmeleri bu konuda merkezi örgütlenmelerden daha işlevsel bir yapıda olabilir. Çünkü, belediyelerin yerine getirmiş olduğu işlev, hizmet sunumundaki etkinliğinden, ekonomik faaliyetlerine, gerçekleştirdiği projelere ve bunların yönetim sürecindeki etkinliğine kadar, bölgenin ekonomik gelişimine etki eden birçok unsuru içerir. Ek kaynak temin edici ekonomik girişim ve yatırım desteklerinin yanı sıra mevcut kaynakların etkin kullanılması ve doğrudan vatandaşların ihtiyaçlarına odaklı hizmet yaklaşımları ekonomik süreçte belirleyici olmaktadır. Güçlü ekonomik etkinlik gösteren belediyelerde hizmet algısının da üst düzeyde olduğu görülmektedir.

1. Giriş:

Belediyeler, kentlerin ve beldelerin ekonomik gelişimine katkıda bulunarak, yerel ekonomik faaliyetleri desteklemek, istihdamı artırmak ve sürdürülebilir bir kalkınma sağlamak amacıyla çeşitli politikalar ve programlar yürütürler. Gerçekleştirdikleri ekonomik etkinliklerle öncelikle hizmet sundukları alanlara dolayısıyla yerel kalkınmaya önemli katkılar sağlarlar. Bu konuda belediyelerce yapılacak çalışmalar mevcut kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını, maliyet-etkin hizmet sunumu, yerel ekonomik potansiyellerin harekete geçirilmesi ile alternatif gelir kaynaklarını temini ve sürdürülebilir finansal yönetim uygulamalarını içerir.

1 (Dr. Öğr. Üyesi.), Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Hendek Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Email: nkurt@subu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3890-5895

Yerel yönetim anlayışına uygun olarak hizmetlerin yerinden karşılanması açısından önem taşıyan belediyelerin, tüm dünyada ve Türkiye’de yerel ekonomilerin gelişimi sürecindeki rollerinin giderek arttığı görülmektedir. Yerel hizmetlerin; zamanında ve ihtiyaca uygun olarak yerine getirilmesinde öne çıkan yerel yönetim birimleri olan belediyeler, buldukları yerin sorunlarını ve ihtiyaçlarını diğer merkezi birimlere göre daha doğru değerlendirecek ve etkili çözümler üretecek konuma sahiptir. Diğer bir deyişle, kamusal ekonominin üretim birimleri arasında yer alan belediyelerin, hizmetin faydasının yerel ile sınırlı olması halinde, bu alanda ihtiyaç, beklenti ve tercihlerin yansıtılabilme imkanındaki kolaylık bakımından, hizmete en yakın yönetim birimince sunulması, hizmette etkinliği sağlayacaktır.

Belediyeler mevzuatla kendilerine verilen görevleri yerine getirirken yerel halka hizmet sunmanın yanı sıra aynı zamanda kaynak sorununa da çözüm olabilecek ekonomik faaliyetlerde bulunurlar. Böylece belediye hizmetleri için hem ek bir gelir elde edilmekte hem de piyasada rekabet ortamı sağlanarak kamusal yarar gerçekleştirilmektedir. Yerel halkın günlük yaşamını etkileyen bu hizmetler diğer ekonomik etkinlikler ile birlikte hizmet algısını şekillendirebilir. Bu çalışma, belediyelerin ekonomik etkinliklerinin vatandaşların hizmet algısını nasıl etkilediğini ve bu etkileşimin niteliğini anlamayı amaçlamıştır. Ayrıca gerçekleştirilen etkinliklerin yerel kalkınmayı ve yerel halkın belediyelerle olan ilişkisini nasıl etkilediği ve belediyelerin hizmet sunumuna nasıl yansıdığı ilgili literatürden yararlanılarak incelenecektir.

2. Belediyelerin Ekonomik Etkinlikleri

Türkiye’deki belediyeler, vergi toplama, gelir elde etme ve yerel ekonomiyi canlandırma gibi ekonomik etkinlikler yoluyla kaynaklarını artırabilirler. Bu tür faaliyetler, istihdam oluşturma, yerel işletmelerin gelişimini destekleme ve bölgenin cazibesini artırma gibi olumlu sonuçlar doğurabilir.

Belediyeler, kentlerde üretim yatırımlarının ihtiyaç duyduğu alt ve üst yapı faktörlerini sağlayarak piyasada etkinliği ve yerel cazibeyi arttıran unsurları bir araya getirmekte, yatırımcılara alternatifler sunacak şekilde hizmetler vermektedir. Bu kapsamda, üretimin süreçlerinde, istihdam ve ekonomik gelişmenin sağlanması bağlamında yerel halkın refah standartlarını arttırmaya çalışmaktadır. Belediyeler karar alma süreçlerinde potansiyel, imkân ve fırsatları iyi bir biçimde değerlendirerek, yerel halkın yaşam koşullarını genişletici yönde farklı alternatifler arasından en etkili seçimleri yapmalı, verimsizliğe, ekonomik kayıplara ve israfa neden olmadan yerel kalkınmayı artırıcı etkinlikteki kararları zamanında uygulamalıdır (Gürler Hazman, 2011: 55) Belediyelerin gerçekleştirecekleri hizmetler için yerelin

ihtiyaçlarını doğru tespit edilebilmesi ve öncelikli harcama kalemlerini belirleyebilmesi için mali yönden özerk olmaları gerekmektedir. Mali özerklik en geniş ifadeyle merkeze bağlılığın ortadan kaldırılması yani yetki, görev ve mali kaynakların merkezi idareden yerel yönetim seviyesine transferini tarif etmektedir (Akai ve Sakata, 2002: 95) Hizmette yerellik ilkesine göre belediyelerin halka en yakın birim olmaları, yerel kamu hizmetlerine ihtiyacı tespit etmede ve hizmet sunumunda onları merkezi yönetime göre çok daha avantajlı ve etkin kılmaktadır (Ulusoy ve Akdemir, 2009: 264) Belediyelerin ekonomik etkinlikleri arasında aşağıdakiler yer alabilir:

2.1. Yerel vergilerin tahsili ve harcanması: Belediyeler, vergi toplayarak yerel hizmetlerin finansmanını sağlarlar. Bu vergiler içinde emlak, çevre, ilan ve reklam vergisi gibi çeşitli vergiler bulunur. Yerel vergilerin tahsili ve harcanması, ilgili belediyeler ve yerel yönetimler tarafından yürütülür. Belediyeler, vergi tahsilatı ve gelirlerin harcanması konusunda görevlidir. Vergi gelirleri, yerel hizmetlerin finansmanında kullanılır ve belediyelerin sorumluluk alanına giren konularda harcanır. Bu alanlar arasında şehir planlaması, altyapı projeleri, yol bakımı, çevre temizliği, park ve bahçe düzenlemeleri gibi hizmetler yer alır.

2.2. İmar hizmetleri: Belediyeler, imar hizmetleri kapsamında, kentsel planlama, yapı ruhsatı, imar uygulama projeleri, kentsel dönüşüm, arazi ve arsa düzenlemeleri, plan tadilatları gibi pek çok görevi üstlenerek kentsel alanların gelişimine katkıda bulunurlar. Bu hizmetler arasında arazi kullanım planlaması, altyapı inşaatı ve onarımı, planlama için haritalar ve belgeler hazırlanması gibi görevleri yerine getirirler.

Bu alandaki artan hizmet sorumlulukları nedeniyle belediyeler imar uygulamaları kapsamında öncelikle kamu yararını gözetmek durumdadırlar. İmar planı kapsamında yapılacak değişikliklerin bireysel çıkarlar yerine kenti ve yöreyi geliştirici nitelikte olması önem taşımaktadır (Keleş, 2008:14). Belediyelerin imar hizmetleri bağlamında yürütmekte olduğu konular genel olarak şu şekildedir:

a. Kentsel Planlama: Belediyeler, kentlerin fiziksel ve mekânsal gelişimini sağlamak için kentsel planlama çalışmalarını yürütürler. Bu çalışmalar, genel ve detaylı imar planlarının hazırlanması, revizyonu ve uygulanması gibi süreçleri içerir. Kentsel planlar, arazi kullanımı, yapılaşma, ulaşım ağı, yeşil alanlar ve altyapı gibi unsurları düzenler.

b. Yapı Ruhsatı: İmar hizmetlerinin önemli bir parçası olan yapı ruhsatı süreci, belediyelerin kontrolü altındadır. Yapı ruhsatı, yeni yapıların inşası, mevcut binaların tadilatı ve genişletilmesi gibi işlemler için gerekli olan resmi

izindir. Belediyeler, yapı ruhsatı başvurularını alır, inceleyerek uygunluğunu değerlendirir ve onaylar.

c. İmar Uygulama Projeleri: Belediyeler, imar planlarına uygun olarak yapılan inşaat projelerinin uygulama sürecini denetlerler. İmar uygulama projeleri, mimari projelerin teknik detaylarını içerir ve yapıların inşa edilmesi aşamasında takip edilir. Belediyeler, yapıların uygun şekilde inşa edilmesini ve imar planına uygunluğunu sağlamak için denetim görevini üstlenirler.

ç. İmar İhtilafları: Belediyeler, imarla ilgili ihtilafların çözümünde arabuluculuk rolü üstlenirler. İmar planlarının uygulanması sırasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar veya itirazlar, belediyeler tarafından değerlendirilir ve uzlaşma sağlamak için çözüm yolları aranır.

d. Denetim ve Ceza İşlemleri: Belediyeler, imarla ilgili yapıların denetimini gerçekleştirir ve mevzuata uygun olmayan durumlarla ilgili cezai işlemleri uygular. İmar planlarına aykırı yapılar, ruhsatsız inşaatlar veya ihlaller tespit edildiğinde, belediyeler gerekli yaptırımları uygulayarak düzeni sağlamaya çalışırlar.

2.3. Yol, köprü, park, bahçe ve diğer hizmetlerin sağlanması: Belediyeler, yerel halkın günlük yaşamlarını kolaylaştıran hizmetleri sağlarlar. Bu hizmetler arasında yol bakımı, köprü, park ve bahçelerin inşası veya bakımı, otopark, çocuk parkları gibi hizmetler yer alır. Belediyeler, bu hizmetleri yerel topluluğun ihtiyaçlarına göre planlama, tasarlama, inşa ve bakımını gerçekleştirirler.

Ulaşım alt yapısına yönelik düzenleme, onarım ve bakım hizmetleri belediyelerin temel görevleri arasındadır. Bunun yanı sıra, trafik düzenlemeleri, trafik levhalarının kurulması ve trafik akışının kontrolü gibi konular da belediyelerin sorumlulukları arasındadır. Kentin yaşam kalitesini yükseltmek için, yeşil alanların oluşturulması, parkların yapılması ve düzenlenmesi, çocuk oyun alanlarının kurulması, spor alanlarının düzenlenmesi ve bakımı gibi görevleri üstlenirler. Bu alanlar, halkın dinlenme, rekreasyon, sosyal etkileşim ve doğayla temas gibi ihtiyaçlarını karşılar. Ayrıca, su ve atık yönetimi, aydınlatma sistemleri, kamu binalarının bakımı, temizlik hizmetleri, toplu taşıma gibi pek çok alanda hizmet sunmaktadır. Bütün bu hizmetlerin sağlanması için belediyeler genellikle bütçelerinde ayrılan kaynakları kullanır ve bu kaynakları yerel önceliklere göre yönetir.

2.4. Çevre koruma: Belediyeler, doğal kaynakların korunmasına yönelik hizmetler sağlarlar, örneğin, atık yönetimi, çöp toplama ve geri dönüşüm hizmetleri. Belediyelerin doğrudan sorumluluğunda olan çevresel sorunların, önlenmesi ve çevrenin insan sağlığına uygun olarak korunması başta kent

halkını ve belediyeleri doğrudan ilgilendirir. Belediyeler, çevrenin korunması ve yönetimine dair altyapı ve hizmetleri yürütmektedirler. Belediyelerin çevreyi koruma konusundaki temel görev ve yetkileri bir anlamda yönetsel kolluk hizmeti niteliği görmektedir (Çetin, 2012: 67). Belediyeler, çevre koruma alanında sahip olduğu önemli rol kapsamında, yerel düzeyde çevre politikalarının hazırlanması, uygulanması ve denetimi konularında yetkilendirilmiştir. İşte Türkiye'deki belediyelerin çevre koruma konusunda görevleri, yetkileri ve yaptıkları hizmetlerden bazıları şunlardır:

a. Atık Yönetimi: Belediyeler, atık yönetimi konusunda önemli bir role sahiptir. Evsel atıkların toplanması, nakli, geri dönüşümünün sağlanması ve ortadan kaldırılması gibi faaliyetler belediyeler tarafından yürütülür. Bu kapsamda belediyeler, çöp konteynerleri, atık toplama araçları ve geri dönüşüm tesisleri gibi altyapıları sağlar.

b. Su ve Kanalizasyon Hizmetleri: Belediyeler, içme suyu temini, kanalizasyon altyapısı, yağmur suyu drenajı gibi su ve kanalizasyon hizmetlerini sağlar. Temiz su kaynaklarının korunması, su kaynaklarının sürdürülebilir kullanımı ve atık su arıtma tesislerinin işletilmesi gibi görevleri yerine getirirler.

c. Çevre Planlaması: Belediyeler, kentlerin çevresel açıdan sürdürülebilir bir şekilde planlanması ve düzenlenmesi konusunda görevlidir. Bu kapsamda, yeşil alanların korunması, doğal ve tarihi sit alanlarının yönetimi, çevre dostu altyapıların oluşturulması gibi çalışmalar yapılır.

ç. Çevre Eğitimi ve Bilinçlendirme: Belediyeler, halkı çevre konusunda bilinçlendirmek ve çevre koruma konusunda farkındalık oluşturmak için çeşitli eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri düzenler. Seminerler, paneller, kampanyalar, etkinlikler gibi çeşitli yöntemlerle halkın çevre konularında bilgi sahibi olmasını sağlar.

d. Yeşil Enerji ve Enerji Verimliliği: Belediyeler, yenilenebilir enerji veya yeşil enerji olarak adlandırılan kaynakların kullanımı konusunda teşvik edicidir ve enerji verimliliği projelerini destekler. Güneş enerjisi panelleri, rüzgâr enerjisi tesisleri gibi projelerin hayata geçirilmesine yardımcı olur.

e. Doğal Alanların Korunması: Belediyeler, doğal alanların korunması ve yönetimi konusunda çalışmalar yapar. Milli parklar, doğal parklar ve sit alanları gibi alanların korunmasını ve ziyaretçilere açılmasını sağlar.

f. Hava Kirliliği Kontrolü: Belediyeler, hava kirliliği kontrolü konusunda da görevlidir. Hava kalitesinin izlenmesi, emisyon kontrolü, hava kirliliğine neden olan kaynakların denetlenmesi gibi faaliyetleri yerine getirirler.

2.5. Sürdürülebilir Ulaşım: Belediyelerin yol ağı ve toplu taşıma projeleri, yerel işletmelerin ve çalışanların hareketliliğini kolaylaştırarak, üretim ve ticaret faaliyetlerini artırabilir Belediyeler, sürdürülebilir ulaşım sistemlerini teşvik eder. Bisiklet ve yaya yolları, toplu taşıma projeleri gibi çevre dostu ulaşım alternatiflerini geliştirir ve yaygınlaştırır.

Sürdürülebilir ulaşım kapsamında, çevreye yenileme kapasitesini aşacak ölçüde zarar vermeyen, ekonomik yönden tutarlı, sosyal olarak hakkaniyetli ve siyasi açıdan hesap verme sorumluluğuna sahip olması gereklidir. Ayrıca, yeni yatırımlara girişmeden önce mevcut ulaşım altyapısının kapasitesinin etkin olarak kullanımı sağlanmalıdır. Sürdürülebilir ulaşımın gerçekleştirilmesinde, talep yönetimi ve işletme iyileştirmeleri/yönetimi araçlarından yararlanılmaktadır (Çelik, 2009:705). Kentlerde sürdürülebilir bir ulaşım ve kentsel alanların kullanım sistemi, bir taraftan kentin bütün yerleşiklerine ihtiyaç duydukları mal ve hizmetlerin etkin bir şekilde ulaştırılmasını sağlarken, diğer taraftan da mevcut ve sonraki nesillerin çevre, kültürel miras ve ekosistemlerini koruyarak refah düzeyine sahip olma imkanlarını güvencede tutmayı hedefler (Özalp ve Öcalır 2008). Bu görevler ve hizmetler, belediyelerin çevre koruma konusunda genel olarak yerine getirdiği faaliyetlerin bir kısmını temsil etmektedir. Ancak belediyelerin yetki ve sorumlulukları, yerel düzeydeki ihtiyaçlara, kaynaklara ve yasal düzenlemelere bağlı olarak değişebilir.

2.6. Sosyal hizmetler: Belediyeler, yerel halkın sosyal refahını destekleyen hizmetler sağlarlar. Bu hizmetler arasında kültürel ve spor etkinlikleri, özellikle yaşlı, engelli ve diğer dezavantajlı gruplar için sosyal aktiviteler, rehabilitasyon hizmetleri gibi hizmetler yer alabilir.

Belediyelerin gerçekleştirmiş oldukları, sosyal yardım programları, konut projeleri, çocuk ve gençlik merkezleri gibi sosyal hizmetleri destekleyen yatırımlar, sosyal kalkınmayı teşvik eder, dezavantajlı grupların yaşam standartlarını yükseltir ve toplumsal adaleti sağlar. Bu yatırımlar, ekonomik büyümeyi destekler, iş imkanlarının artmasını sağlar, altyapıyı güçlendirir, eğitim ve sağlık hizmetlerini iyileştirir, turizm potansiyelini değerlendirir ve sosyal kalkınmayı teşvik eder. Böylece, belediyelerin yatırımları, Ülke'nin farklı bölgelerindeki ekonomik ve sosyal dengesizlikleri azaltır ve daha sürdürülebilir bir kalkınma sağlar.

Sosyal devlet ilkesinin bir gereği olarak, sosyal politikaların halka sunulma görev ve sorumluluğunda belediyelerin yer bulduğu, sosyal hizmet ve sosyal yardım faaliyetlerinin yerel halka sağlanması anlayışı sosyal belediyeçilik olarak kabul görmektedir (Öztürk ve Gül, 2012:41).

Türkiye’de belediyeler, yerel yönetim birimleri olarak, birçok sosyal hizmeti yürütmekle sorumludurlar. Belediyelerin sosyal hizmetler konusundaki görev, yetki ve yaptıkları hizmetler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a. Sosyal Yardımlar: Belediyeler, dar gelirli ailelere, yaşlılara, engellilere, yetimlere ve diğer ihtiyaç sahiplerine maddi destek sağlamak amacıyla sosyal yardım programları yürütmektedir. Bu yardımlar, nakdi yardımlar, gıda yardımları, giyim yardımları, eğitim ve sağlık yardımları gibi farklı şekillerde gerçekleştirilebilir.

b. Huzurevi ve Yaşlı Bakım Hizmetleri: Belediyeler, yaşlı ve bakıma muhtaç kişilere huzurevi hizmetleri sağlamaktadır. Huzurevleri, konaklama, yemek, sağlık hizmetleri, sosyal etkinlikler ve psikososyal destek gibi ihtiyaçları karşılamak amacıyla kurulmuştur. Ayrıca, evde yaşlı bakım hizmetleri de sunulabilir.

c. Engelli Hizmetleri: Belediyeler, engellilere yönelik hizmetleri koordine etmektedir. Bu hizmetler arasında engelli bireylerin eğitimi, istihdamı, rehabilitasyonu, engellilere uygun ulaşım imkanları sağlanması ve engelli erişilebilirliği gibi konular yer alır.

ç. Çocuk Hizmetleri: Belediyeler, çocukların sağlıklı bir ortamda büyümesini ve gelişmesini desteklemek amacıyla çeşitli hizmetler sunar. Bu hizmetler arasında çocuk kreşleri, çocuk bakım evleri, çocuk oyun alanları, çocuk sağlığı ve eğitimi gibi alanlarda çalışmalar yer alır.

d. Aile Danışmanlığı ve Destek Hizmetleri: Belediyeler, ailelere danışmanlık ve destek hizmetleri sunar. Evlilik öncesi danışmanlık, çift terapisi, aile içi iletişim eğitimleri, çocuk yetiştirme konularında rehberlik gibi hizmetler ailelere yönelik olarak verilebilir.

e. Evsizlerin Barınması: Belediyeler, evsiz bireylere barınma imkânı sağlamak için çalışmalar yapar. Gecekondu bölgelerindeki barınaklar, gecekondu dönüşüm projeleri, sokakta yaşayanlara sığınaklar ve rehabilitasyon merkezleri bu hizmetlerin bir parçasıdır.

f. Kültürel ve Sosyal Etkinlikler: Belediyeler, kültürel ve sosyal etkinlikler düzenleyerek toplumun sosyal yaşamına katkıda bulunur. Konserler, festivaller, sergiler, tiyatro gösterileri, spor etkinlikleri gibi faaliyetlerle halkın sosyal etkileşimi ve katılımı teşvik edilir.

Belediyeler, yerel eğitim ve kültür altyapısını geliştirmek için yatırımlar yapar. Okul, kütüphane, spor salonu gibi eğitim tesislerinin inşası ve iyileştirilmesi için belediyelerin yaptığı yatırımlar, yerel halkın eğitim ve

sağlık hizmetlerine erişimini kolaylaştırır, insan sermayesinin gelişmesine katkıda bulunur ve işgücü verimliliğini artırır.

Kültürel ve sosyal hizmetler yerine getirilirken toplumun değişik kesimleri arasındaki farklılıklar gözetilerek, özellikle büyük kentlerdeki eğitilmiş kesim ile eğitim düzeyi düşük kesimin yoğunlaştığı alanlarda bu alandaki ihtiyaçlarının farklı olabileceği değerlendirilerek bu yönde çalışılmalıdır. Bu bağlamda özellikle büyük kentlerin çeşitli sosyal yapılar içermesi nedeniyle Kültür Politikalarında çok seslilik ve çoğulculuk temel alınmalıdır. Kültürel politikalarda esas olan tüm toplumsal kesimlerin temsiline olanak verecek bir alan bulunmasıdır (Yaşamış, 1996: 284). Büyük kentlerde kültürel hizmetlere olan talep hem nüfusun fazla olması hem de kentsel yaşamın dinamizmi yüksek düzeydedir. Bu nedenle özellikle kültürel etkinliklerin büyük kentlerde birer kamu hizmeti biçiminde belediye yönetimleri sorumluluğunda yerine getirilmesi ve koordine edilmesi doğaldır. (Kavruk; 2002, 263).

2.7. Kentsel Dönüşüm Projeleri: Türkiye’de kentlerin yeniden üretilip yenilenmesinde öncelikle yetkili yönetim birimleri, belediyelerdir. İlgili mevzuatlarından aldıkları yetkiyle kentlerin her mekânında ve gerekli gördükleri büyüklükte dönüşüm gerçekleştirme imkânına sahiptirler. Bu kapsamda konut, sanayi, ticaret alanları, teknoloji parkları, kamu hizmeti alanları, rekreasyon alanları ve her türlü sosyal donatıya yönelik alanlar oluşturmak, kentin eskiyip harap olan kesimlerini yeniden inşa etmek, kentin tarihi ve kültürel dokusunu koruyup restore etmek veya deprem riskine hazırlık amaçlarıyla kentsel dönüşüm ve gelişim projeleri hayata geçirebilmektedirler (Yılmaz, 2019: 307). Bu projeler, kentsel alanların iyileştirilmesi, çevresel koşulların düzeltilmesi ve yaşam kalitesinin artırılması için yapılan önemli yatırımlardır. Ekonomik ve sosyal açıdan dezavantajlı bölgelerin kalkınmasını sağlar ve daha modern ve sürdürülebilir bir yaşam alanı oluşturur. Belediyelerin kentsel dönüşümdeki rolü, kentlerin sürdürülebilir, yaşanabilir ve kapsayıcı bir şekilde gelişmesini sağlamak için önemlidir. Belediyeler, planlama, düzenleme, finansman, katılımcı planlama ve uygulama/denetim gibi farklı aşamalarda etkin bir şekilde çalışarak kentsel dönüşüm projelerinin başarısını ve toplumun refahını artırmaya yönelik çalışmalar yürütürler.

Kentlerin gelişimi ve dönüşümü, sürdürülebilir kalkınma, çevresel koruma, sosyal eşitsizliklerin azaltılması gibi bir dizi önemli konuyu içeren karmaşık bir süreçtir. Kentlerin sürdürülebilir ve yaşanabilir olması, belediyelerin aktif rol aldığı kentsel dönüşüm projeleriyle mümkün olmaktadır. Bu projeler, kentsel mekanlarda fiziksel, sosyo ekonomik değişimleri hedefleyen stratejilerdir ve belediyeler bu stratejilerin planlamasını, uygulanmasını ve denetimini üstlenmektedir.

Belediyelerin kentsel dönüşümdeki rolü, şu unsurları içermektedir:

- **Planlama ve Strateji Geliştirme:** Belediyeler, kentsel dönüşümün temelini oluşturan planlama sürecinin başında yer almaktadır. Kentlerin gelişimine ilişkin uzun vadeli vizyonların belirlenmesi, stratejik hedeflerin saptanması ve kentsel dönüşüm projelerinin planlanması belediyelerin sorumluluğundadır. Bu süreçte, belediyeler genellikle kentsel planlama birimleri ve uzman danışmanlarla iş birliği yaparak mekânsal analizler yapar, kentsel dönüşüm alanlarını belirler ve stratejik eylem planları oluşturur.
- **Yasal ve Yönetimsel Düzenlemeler:** Belediyeler, kentsel dönüşüm sürecinde yasal ve yönetimsel düzenlemeleri gerçekleştirir. Bu düzenlemeler, kentsel dönüşüm projelerinin yürütülmesi için gerekli olan izinleri, ruhsatları ve yönetmelikleri içerir. Belediyeler aynı zamanda kentsel dönüşüm sürecinde mevzuatın uyumlaştırılması, yeni yasal çerçevelerin oluşturulması ve yerel yönetimlerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gibi konularda da rol oynar.
- **Mali Kaynakların Sağlanması:** Kentsel dönüşüm projelerinin finansmanı genellikle büyük bir zorluktur ve belediyelerin mali kaynakları bu projelerin başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Belediyeler, kentsel dönüşüm projeleri için kamu kaynaklarını sağlamak, hibe ve teşvik programlarına başvurmak, özel sektör yatırımlarını çekmek ve diğer finansal mekanizmaları kullanmak gibi farklı yöntemlerle mali kaynaklar yaratır. Ayrıca belediyeler, kentsel dönüşüm projelerinin ekonomik sürdürülebilirliğini sağlamak için risk analizi, maliyet tahminleri ve gelir modellemeleri gibi çalışmaları yürütür.
- **Katılımcı Planlama ve Toplumsal Kabul:** Kentsel dönüşüm projelerinin başarılı olabilmesi için katılımcı planlama ve toplumsal kabul gerekli unsurlar arasında yer alır. Belediyeler, kentsel dönüşüm projelerinin tasarımında, uygulanmasında ve değerlendirilmesinde yerel halkın ve ilgili paydaşların katılımını teşvik eder. Bu çerçevede, belediyeler toplumla diyalog kurar, kamuoyu toplantıları düzenler, yerel sivil toplum örgütleri ve ilgili kuruluşlarla iş birliği yapar. Ayrıca belediyeler, kentsel dönüşüm projelerinin sosyal etkilerini minimize etmek ve toplumsal adaleti sağlamak için sosyal konut politikaları, yerel ekonomik kalkınma stratejileri ve istihdam projeleri gibi önlemleri alır.
- **Uygulama ve Denetim:** Belediyeler, kentsel dönüşüm projelerinin etkinlikle hayata geçirilmesini sağlar ve sürecin ilerleyişini denetler.

Uygulama aşamasında, belediyeler genellikle proje yönetimi, müteahhitlik hizmetleri, teknik denetim ve işçi sağlığı gibi görevleri yerine getirir. Ayrıca belediyeler, kentsel dönüşüm projelerinin yasal, çevresel ve kalite standartlarına uygun olarak gerçekleştirildiğini denetler.

2.8. Tarımsal Destekler:

Kentsel alanlardaki nüfus yoğunlaşmasının ortaya çıkardığı talep karşısında kentsel mekanların kıt bir kaynağa dönüşmesi ve bunun çözümü için gerçekleştirilen sosyo-ekonomik ve mekânsal politikaların bir neticesi olarak tarıma elverişli araziler gittikçe küçülmektedir. Bu küçülmede, söz konusu tarım arazilerinin imar süreci boyunca kentsel arazilerde gerçekleştirilen değer artışıyla rekabet edememesi etkili olmaktadır. Böylece imarla oluşan rantla birlikte kentsel alanların sınırları içerisinde kalan tarım alanları korunamamaktadır. Sürdürülebilir kentsel gelişmenin önemli bir aracı niteliğinde olan kentsel tarım faaliyetlerinin; gıda fiyatlarındaki artış, gıdaya ulaşma ve gıda güvenliği kapsamında özenle yürütülmesi, kent mekanları arasında kalan tarım alanlarının korunması ve amacı dışında kullanımının engellenmesi konularında yerel yönetimlerin, merkezi yönetimlerin ve özel sektörün iş birliğine gitmeleri gereği ortaya çıkmıştır. Kentsel alanlardaki tarım alanlarının karşı karşıya kaldığı olumsuz durumun engellenmesine yönelik, yeşil alan/park, hobi bahçeleri, kent çiftlikleri vb. rekreatif amaçlı faaliyetlerin yapılabileceği alanlara dönüştürülmesine yönelik alternatifler geliştirilmektedir. Bu konu, günümüz sürdürülebilir kentsel gelişim politikaları bakımından önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Kendi gıda ihtiyacını üretebilen kentlerin desteklenmesi, tarımın kentlerde de yapılabileceğinin ortaya konulması gerektiği kabul edilmektedir (Yenigül, 2016, s. 298).

Belediyeler, tarım sektörüne destek sağlayarak çiftçilerin üretim faaliyetlerini destekleyebilir. Bu destekler üretim maliyetlerinin düşürülmesi, tarım arazilerinin sulanması gibi konularda olabilir.

a. Tarım ürünlerinin pazarlanması: Belediyeler, çiftçilerin ürettiği tarım ürünlerinin pazarlama faaliyetlerini destekleyebilir. Bunun için tarım ürünleri pazarlama merkezleri kurabilirler veya çiftçilere pazarlama konusunda eğitimler verebilirler.

b. Tarım turizminin geliştirilmesi: Belediyeler, turizm faaliyetlerinin bir kolu olan tarım turizmini geliştirerek ekonomiye katkı sağlayabilirler. Bu kapsamda tarım alanlarının ziyaret edilmesine olanak sağlayacak turlar düzenlenebilir veya yerel ürünlerin konuklara tanıtılacağı festivaller düzenlenebilir.

c. Belediyelerce tarımsal ürünlerinin üretimi: Bazı belediyeler kendi ilgili birimlerinin bu konudaki girişimleriyle kentsel arazi sınırları içerisinde tarımsal gıda, çiçek ve fidan üretimi gibi uygulamalarla hem gelir getirme hem de üretilen ürünlerde piyasayı düzenlemek amacıyla tarımsal üretim faaliyetlerinde bulunmaktadır. Kurdukları seralarda veya uygun arazilerde ileri tarım teknikleri kullanarak modern tarım faaliyetleri yürütmektedirler.

ç. Tarımsal İstihdam yaratmak: Tarım sektöründe yapılan yatırımlar, yeni iş imkanları yaratır ve bölge ekonomisine katkı sağlar. Bu nedenlerle belediyelerin tarım ve ekonomik yatırımları, bölge halkının refah düzeyinin artması ve ekonominin gelişmesini destekler.

3. Belediyelerin Yerel Ekonomiye Teşvik Etmede İşlevsel Rolü

Belediyeler, yerel ekonomik faaliyetleri destekleyerek, kentlerin ve beldelerin ekonomik büyümesini sağlama konusunda önemli bir role sahiptirler. Kentlerin ekonomik gelişimi, sürdürülebilirlikleri ve refah düzeyleri belediyelerin etkin bir şekilde yürüttüğü ekonomik faaliyetlere bağlıdır. Bu faaliyetler, kentlerin sosyal, kültürel ve ekonomik yönlerden kalkınmasına katkı sağlar. Yerel ekonomik etkinliklerin desteklenmesiyle, bölgesel dengesizlikleri azaltabilir, yerel iş imkanlarının yaratılmasını teşvik edebilir ve ekonomik refahı artırabilir. Belediyeler, yerel işletmelerin ve girişimcilerin büyümesini teşvik etmek, yeni iş fırsatları yaratmak ve yatırım çekmek için çeşitli politika ve teşvikler sunabilirler.

Belediyelerin, yerel kalkınma açısından istihdam imkanları sağlamak, vergi tabanını genişletip büyütmek, yerel ekonomik faaliyetlerde çeşitliliği gerçekleştirmek amacıyla yeni politikalar üretmek önem vermesi gereken konular olmalıdır (Gürler Hazman, 2011: 19). Nitekim bu amaçla belediyeler yerel ekonomiye dinamizm kazandırmak ve istihdamı desteklemek için çeşitli projeler ve yatırımlar gerçekleştirirler. Bu yatırımlar sayesinde, bölgede daha fazla iş imkânı oluşur, yerel sanayinin gelişmesine katkıda bulunulur ve yerel üretim artar. Bölge halkının gelir düzeyi yükselir, sosyal ve kültürel hayata daha çok katılım sağlanır. Ayrıca, belediye yatırımlarıyla altyapı ve ulaşım ağlarına yapılan yatırımlar, bölgenin cazibe merkezi haline gelmesini de sağlayabilir. Tüm bu etkiler, bölgesel kalkınmayı hızlandırır ve bölge ekonomisi daha güçlü ve sürdürülebilir bir büyüme yoluna girer. Bu nedenle, belediye yatırımlarının yerel kalkınma üzerindeki etkisi oldukça pozitifdir.

Belediyeler kentlerdeki özel girişim yatırımlarına ihtiyaç duydukları kaynak, alt yapı ve hizmetler noktasında destekleyici ve düzenleyici bir işleve sahiptir. Bunun temel nedeni belediyelerin kamuya hizmet etme rolü çerçevesinde sahip olduğu yerel halkın ekonomik gelişimini ve

refahını arttırma sorumluluğundan ileri gelmektedir. Kentlerde organize sanayi bölgeleri dışındaki alanlarda yatırım amacıyla ihtiyaç duyacak olan Sanayiciler için üretim tesislerini kuracakları yerlerin belirlenmesinde ve yine yol, su, enerji gibi temel üretim ihtiyaçlarının temin edilmesinde Belediyeler öne çıkmaktadır. Böylece belediyeler kentlerde yerel kalkınma ve girişimcilik konusunda bir nevi danışma organı olarak görev yapmaktadır. Kentlerin gelişimi bağlamında yerel ekonomik kalkınma değerlendirildiğinde, bu konuda merkezi idarenin gerekli etkinliği sağlayamadığı gerçeği ile belediyelerin önemi daha da artmaktadır (Efşan ve Yılmaz, 2021: 100).

Yerel ekonomik kalkınma, mevcut kaynakların kullanılması, yerelde istihdam imkanlarının genişletilmesi, ekonomiye dinamizm kazandırılması ve rekabet gücünün yükseltilmesi için belediyeler başta olmak üzere, diğer toplumsal gruplar ve özel sektör gibi farklı aktörlerin yer aldığı bir süreç olarak tarif edilmektedir (Eceral-Özelçi ve Özmen Altınkaya, 2009, s. 46-74). Ekonomik kalkınma kentin ekonomik düzeyini geliştirmek ve istihdama katkı için, girişimciyi teşvik ve iş eğitimi gibi etkinlikleri içerir. Ancak kentin gelişimi sadece ekonomik temelli değildir. Bunun yanı sıra sosyal, siyasal, yönetsel ve fiziksel açılardan da gelişimden söz edilebilir (Çarkçı, 2008:148).

Belediye yatırımları, bölgesinin ekonomik, sosyal ve kültürel görünümünü değiştirebilir ve daha sürdürülebilir hale getirebilir. Bu yatırımlar, yeni işletmelerin açılması, turizm faaliyetlerinin artması, altyapının geliştirilmesi, enerji verimliliği çalışmaları, eğitim ve sağlık hizmetlerinin genişletilmesi gibi birçok konuda olumlu etki yaratabilir. Ayrıca, doğru bir şekilde planlandığında, belediye yatırımları bölgenin toplumsal ve kültürel hayatını da iyileştirebilir. Ancak, bu yatırımların verimli olması için, belediyelerin bölgesel özellikleri, ihtiyaçları ve mevcut kaynakları doğru analiz etmesi ve ona göre planlaması gerekmektedir.

Yerel düzeyde ekonomik kalkınma planlamasının, daha geniş noktadan ele alınarak ulusal ihtiyaçları da gözetecek şekilde yapılabilmesi, mevcut planlama yaklaşımlarının daha da ilerisini düşünerek yeni açılımlar içeren yaklaşımlar geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Atılacak adımlarla, yerel ekonomilerde rekabet ve istihdam oluşturma kapasitesinin artırılması, ulusal ekonomiye de güç katacak ve hatta küresel ekonomide rekabet edebilir bir düzeye gelmesini teşvik edecektir (Gül, 2004, s. 201-219). Belediyelerin öncülüğünde gerçekleştirilecek bir yerel kalkınma programından şu temel yaklaşımlar dikkate alınmalıdır: Birincisi kalkınmada insanı odak noktasına oturtmak gerekir. Yalnızca büyümeyi hedef alan yaklaşımlar yanlıştır. İkinci yaklaşım; Belediyenin gerektiğinde pozitif ayrımcılık ilkesini de gözetecek şekilde kurulduğu toplumun farklı kesimlerini de dikkate almasıdır. Üçüncüsü;

Bütünleyici ve çok boyutlu olmalıdır. Ayrıca, belediyelerin yerel kalkınma ile ilgili yerine getirmesi gereken birçok misyonu bulunmaktadır. Bunlar da yerel kaynakların yerel refahı artırmaya yönelik yönetilmesi, toplumun tüm kesimlerinin sürece dahil edilmesi, katılımcı demokratik anlayışın yerel uygulamalarda etkin kullanılması ve kültürel çoğulculuğun yönetsel karar verme süreçlerine yansıtılmasıdır (Göymen, 2004).

Yerel ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesi kaynakların doğru bir şekilde kullanılması halinde mümkün olabilecektir (Blakely ve Leigh, 2017: 63). Öte yandan yerel ekonomik kalkınma, kentsel mekân ve yerel kaynakları paylaşan yerel yönetimler, yerel topluluklar ve işletmelerin ekonomik rekabet ortamında iş birliği içerisinde ve koordineli faaliyetlerde bulunabilmelerini, kendi konularını ve karşılıklı bağımlılıklarının farkında olarak etkin ve verimli çalışma koşullarını sağlamalarını gerektirmektedir. Bu süreçte, özellikle yerel yönetimler, bölgedeki hizmetlerin dağıtımının planlanıp koordinasyonunda öncü rol üstlenmekte, yerel stratejik kalkınma planları hazırlayarak gerekli altyapı yatırımlarını hayata geçirmektedirler (Gül, 2004, s. 204).

Belediyeler, yerel halkın talep ve ihtiyaçlarını karşılayabildiği yani sunduğu hizmetlerle bir anlamda yerel halkın memnuniyetini arttırabildiği ölçüde varoluş amacını ve esas fonksiyonlarını yerine getirmiş olmaktadır (Duman ve Yüksel, 2008:43). Amaç ve işlevlerin gerçekleştirilebilmesi için halkın belediyeye yönelik algısını belirleyen talep ve ihtiyaçların belirlenmesi gerekmektedir. Yerel halkın memnuniyetine etki eden faktörler; i. Yerel halkın Belediye yöneticilerine rahat ulaşabilmesi, ii. Kente dair konularda kararlara katılım imkânı, iii. Yönetimin yürüttüğü faaliyetlerle ilgili bilgilere ulaşabilme, iv. Şeffaf ve istikrarlı bir yönetim anlayışı v. Güncel teknoloji ve yeniliklere erişim yoluyla yerel yönetim hizmetlerinden yararlanabilmeyi içerir. Bu konularda belediyelerin kendilerini geliştirmeleri yerel halkın belediyelere olan memnuniyet düzeylerini arttıracaktır (Peker, 1996: 16-21). Belediyeler, yerel ekonomik kalkınmanın önemli bir itici gücüdür. İşletmelerin faaliyet gösterdiği, istihdam yarattığı ve yerel ekonomiye katkı sağladığı yerlerde, belediyelerin ekonomik faaliyetleri büyük bir öneme sahiptir. Belediyeler, girişimciliği teşvik ederek, yerel ekonomiyi canlandırmak ve büyütme için çeşitli politikalar ve programlar geliştirebilir. Yerel kaynakların kullanımı, yerel işletmelerin desteklenmesi ve yerel halkın istihdam edilmesi gibi stratejiler, yerel ekonomik kalkınmayı teşvik etmede belediyelerin rolünü vurgular.

Belediyeler, yerel işletmelerin gelişip büyümelerine katkı sağlamak için bölgesel ticaret odaklı yatırımlara sahip olabilirler. Bu konuda yerel

yatırımcıları teşvik etmek için bölgesel yatırım teşvik programları uygulama yetkisine sahiplerdir. Bu programlarla, işletmelerin vergi muafiyetleri, kredi, işletme kiralama imkanları, çalışan eğitimi gibi hizmetlerden yararlanmalarını sağlarlar. Ayrıca, yerel pazarları canlandırmak için küçük çaptaki işletmeler ve girişimciler için düzenli olarak pazar etkinlikleri düzenleyebilirler. Özellikle belirli endüstrilerin yerel tedarik zincirlerine dahil olmalarına yardımcı olacak şekilde işletmeleri bir araya getirirler. Belediyeler, yaşlıların ve dezavantajlı grupların, ekonomiye katkıda bulunabilecekleri destekleri sağlarlar. Belediyelerin, yerel ekonomilere katkıda bulunmak için yerine getirdikleri bu görevler, yerel ekonomik büyümeyi desteklemek ve sürdürülebilir düzeyde ekonomik gelecek sağlamak için önemlidir. Türkiye’de belediyelerin bölgelerindeki ekonomik gelişmeyi teşvik etmek için öne çıkan bazı yatırım alanları şu şekilde sıralanabilir:

a. Altyapı ve Hizmetlerin Sağlanması:

Kentlerin altyapı ihtiyaçlarını karşılamak ve bu alanda yatırımlar yapmak, belediyelerin yerel ekonomik gelişimi sağlama konusundaki temel görevlerindedir. Altyapı yatırımları, bir bölgenin ekonomik olarak büyümesi ve düzenli bir şekilde işlemesi için gereklidir. Belediyeler, su temini, kanalizasyon sistemleri, yol ağları, elektrik ve doğalgaz gibi enerji altyapı hizmetlerini yönetir ve geliştirir. İyi bir altyapı, işletmelerin faaliyet göstermesi, ticaretin gelişmesi ve turizm gibi sektörlerin büyümesi için elverişli bir ortam sağlar. Ayrıca, sağlık hizmetleri, eğitim, kültürel etkinlikler ve rekreasyon gibi kamu hizmetlerinin sunumunda da rol oynarlar. Bu hizmetlerin etkin bir şekilde sunulması, yerel ekonominin güçlendirilmesi ve vatandaşların yaşam kalitesinin artırılması açısından büyük bir öneme sahiptir.

b. Kültür, Turizm ve Tanıtım Faaliyetleri:

Belediyeler, kültürel mirasın korunması, turistik alanların geliştirilmesi ve turizm potansiyelinin değerlendirilmesi için yatırımlar yapar. Tarihi ve kültürel değerlere sahip bölgelerin restore edilmesi, müzelerin açılması, turistik tesislerin inşası gibi yatırımlar, turizm sektörünün büyümesini destekler ve yerel ekonomiye katkı sağlar. Turizm, birçok kent için önemli bir ekonomik fonksiyon görür. Belediyeler bu alanda tanıtım faaliyetleri yürüterek, turizm endüstrisini desteklerler. Turistik cazibe merkezlerinin tanıtımı, turistlerin bölgeye çekilmesi ve yerel ekonomiye katkı sağlanması için belediyelerin turizm politikaları ve projeleri öne çıkmaktadır. Belediyelerin geleneksel görevlerinden olan, yöreye turist olarak gelebileceklerin ilgisini çekmek, yörenin tanıtımını yapmaktır. Bu hizmetler, bir turizm enformasyon bürosu

kurmaktan, profesyonel anlamda turizm acentaları açmaya kadar çeşitli aşamalarda ele alınabilir (McKerchier ve Ritchie, 1997: 67).

c. Yerel Ticaretin Desteklenmesi:

Belediyeler, yerel ticaretin gelişmesini teşvik etmek için çeşitli önlemler alabilir. Yerel işletmelerin teşvik edilmesi, yerel üretimin desteklenmesi ve yerel ürünlerin tanıtımı gibi adımlar, yerel ekonominin güçlendirilmesine ve yerel halkın refahının artırılmasına katkıda bulunur. Belediyeler, yerel pazarlar, festivaller ve etkinlikler gibi platformlar aracılığıyla yerel üreticilere ve satıcılara destek sağlayabilir. Bu şekilde, yerel ekonomik faaliyetlerin canlanması ve yerel halkın ihtiyaçlarının karşılanması sağlanabilir.

ç. Belediyelerin İstihdam Artırıcı Politikaları:

Kentsel alanlarda, istihdamı arttıracak politikalar çerçevesinde, üretici ekonomik sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını yetiştirmek için iş gücü eğitimine ağırlık verilmesi gerekmektedir. Günümüzde kente göç sürecinin farklı yönleriyle devam etmesi ve sanayileşmenin göç hızına yetişmede yavaş kalması gibi yapısal sorunlar, işsizliğin öne çıkan nedenlerinden biri olmaya devam etmektedir. Kentlerdeki demografik özelliklerin var olan sorunları gittikçe derinleştirdiği izlenmektedir. Kentleşme süreci, ekonomik gelişme anlamında eğitilmiş beşerî kaynağa ihtiyacı daha da arttırmaktadır. Sektörler arası geçiş de bu konuda nitelikli değişim yaratmamaktadır. Bu nedenle yapılan yatırımların diğer sektörlerle oranla hizmet sektörlerinde daha fazla yeni iş alanı ve istihdama yol açtığı görüldüğünden yatırım konusunda istihdamın lokomotif olan hizmet sektörlerine öncelik verilmelidir (Ay, S., 2012: 334-336). Bu kapsamda Belediyeler gerek yatırımlar konusunda gerekse mesleki eğitim, koordinasyon, destek ve teşviklerle yerel istihdamın artırılması konusunda önemli bir rol oynarlar. İstihdam, yerel ekonominin canlılığını ve toplumun refahını etkileyen temel unsurlardan biridir. Belediyeler, işletmelere ve girişimcilere destek sağlayarak, yeni iş imkanları yaratılmasını teşvik edebilirler. Ayrıca, belediyeler istihdamı arttırmak için eğitim programları düzenleyebilir, iş arayanlara mesleki eğitim imkanları sunabilir ve işletmelere iş gücü kaynakları sağlama konusunda yardımcı olabilirler.

Belediyelerin yatırım ve projeleri, özellikle inşaat ve alt yapı alanında, yerel işletmelerin ve işgücünün istihdamında artışa neden olabilir. Örneğin, yol yapımı, park ve yeşil alan çalışmaları, spor tesisleri, kültürel etkinlikler, temizlik, peyzaj, güvenlik gibi çeşitli hizmet alanlarında yatırımlar yaparlar. Ayrıca, işletmelere ve girişimcilere destek vererek yeni iş alanları oluşturulmasını teşvik ederler. Turistik bölgelerdeki yatırımlar ise turizm

sektöründe iş imkanlarının artmasına katkı sağlar. Bu şekilde, belediyelerin yatırımları yerel ekonomiyi canlandırır ve bölgedeki istihdamı artırır. Belediyelerin yatırımları aynı zamanda yerel hizmet sektörünü destekler.

Bunun yanı sıra, belediyelerin desteklediği kentsel dönüşüm projeleriyle de istihdam artışı sağlanabilir. Kentsel dönüşüm projeleriyle eski ve riskli yapıların yenilenmesi, yeni konutlar inşa edilmesi gibi faaliyetlerde yerel iş gücüne ihtiyaç duyulur. Ancak, belediyelerin yatırımlarının yerel istihdama etkisi, projelerin büyüklüğü, yerel iş gücünün nitelikleri, sektörel dağılım gibi faktörlere bağlı olarak değişebilir. Ayrıca, belediyelerin bütçe durumu ve yatırım politikaları da etkili olabilir.

d. Sürdürülebilir Kalkınmaya Katkı:

Belediyelerin ekonomik etkinlikleri, sadece kısa vadeli ekonomik büyümeyi değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir kalkınmayı da desteklemelidir. Belediyeler, çevresel açıdan sürdürülebilir uygulamaları teşvik ederek, yeşil enerji projelerini destekleyerek, atık yönetimini iyileştirerek ve çevresel korumayı ön planda tutarak sürdürülebilir bir kalkınmayı sağlayabilirler. Aynı zamanda, belediyeler sosyal kalkınmayı desteklemek için sosyal programlar düzenleyebilir, dezavantajlı gruplara destek sağlayabilir ve toplumsal adaleti teşvik edebilirler.

e. Belediyelerin Yatırım Teşvikleri:

Belediyeler, yerel işletmelerin büyümesi için teşvik politikaları uygulayabilir ve ticari gelişmeleri destekleyebilir. Bu da ekonomik büyüme sağlayabilir. Bu etkilerin ölçümü için, ilgili belediyenin istihdam verileri, vergi gelirleri, turizm hassasiyeti, yol ağı ve ulaşım verileri ile ticari gelişmeler takip edilebilir. Bu kapsamda, belediyelerin yürüttüğü ekonomik projelerin de etkisi ölçülebilir.

Türkiye’de belediyeler, kentin ekonomik gelişimini sağlamak için çeşitli yatırım teşvikleri ve destekler sunmaktadır. Bu teşvikler, yerel ekonomik kalkınmayı desteklemek, istihdamı artırmak, yatırımları çekmek ve yerel işletmelerin rekabet gücünü güçlendirmek amacıyla uygulanmaktadır. Bu kapsamda ayrıca üretime kazandırılmayan yerel sermaye birikimlerinin yerel ekonomiye kazandırılması için alternatif teşvik mekanizmaları devreye alınmalıdır. Belediyelerce belirlenecek imkân ve teşviklerle küçük ve orta ölçekli girişimlerin üretimleri yerelde güçlü olunan alanlara yönlendirilmelidir (Kahraman, 2004, s. 30-40).

Belediyelerin mali yapısı kapsamında merkezden aldıkları ekonomik desteklerin, ihtiyaç ve gereklilik kriteri gözetilerek tahsis edilmesi durumunda, yerel düzeyde yapılacak olan yatırım harcamaları açısından önemli bir

maliyet desteği sağlayabileceği, buna bağlı olarak yerel ekonominin büyüme performansına olumlu katkılar sunabileceği değerlendirilmektedir (Çelik ve Karaçuka, 2018: 7).

Yatırım teşvikleri, yerel işletmelerin büyümesini ve yeni işletmelerin kurulmasını teşvik edebilir. Belediyeler, vergi indirimleri, arazi tahsisleri, altyapı geliştirme projeleri, hızlı ruhsatlandırma süreçleri gibi teşviklerle yatırımcıları çekebilirler. Bu şekilde, yerel ekonomiye yeni kaynaklar sağlanabilir ve bölgenin rekabet gücü artırılabilir.

aa. Vergi İndirimleri ve Muafiyetler: Belediyeler, yerel işletmelerin faaliyetlerini teşvik etmek için vergi indirimleri ve muafiyetleri sağlayabilir. Bu kapsamda, yerel vergilerde indirim, tahsilat kolaylığı, yerel harç ve vergi muafiyetleri gibi teşvikler uygulanabilir. Belediyeler, yerel ekonominin ihtiyaçlarına göre vergi politikalarını belirleyerek yatırımcıları teşvik etmeyi hedefler.

bb. Altyapı ve Arazi Desteği: Belediyeler, yatırımcıları çekmek için altyapı ve arazi desteği sağlayabilir. Yatırım yapmak isteyen işletmelere uygun fiyatlarla arazi tahsis edebilir veya kiralama seçenekleri sunabilir. Ayrıca, altyapı çalışmalarını hızlandırmak, yol, su, elektrik gibi temel altyapıyı geliştirmek suretiyle yatırım alanlarını cazip hale getirebilirler.

cc. Kira Yardımları: Belediyeler, işletmelere kira yardımları yaparak yerel ekonomiyi canlandırabilir. Özellikle girişimcilere ve küçük ölçekli işletmelere yönelik olarak, işyeri kirasının belirli bir süre boyunca belediye tarafından karşılanması sağlanabilir. Bu şekilde işletmelerin maliyetleri düşer ve yeni işletmelerin açılması teşvik edilir.

çç. Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri: Belediyeler, yatırımcılara yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetleri vererek işletmelerin gelişimine destek olurlar. İş planı hazırlama, pazar araştırması, işletme yönetimi gibi konularda eğitim programları düzenlenebilir.

dd. İş birlikleri ve Ortak Projeler: Belediyeler, yerel işletmelerle iş birliği yaparak ortak projeler geliştirebilir. Özellikle belediyelerin sahip olduğu altyapı, turistik bölgeler, tesisler vb. gibi kaynakları kullanarak işletmelerle ortak yatırımlar gerçekleştirebilirler. Bu tür iş birlikleri hem yerel ekonomiyi güçlendirir hem de belediyelerin hizmet sunumunu çeşitlendirir.

Yerel işletmelerin belediyelerle iş birliği yapmasının avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır:

Avantajları:

i. Desteğe Ulaşım: Belediye ile iş birliği yapan yerel işletmeler, genellikle belediye tarafından sunulan kaynaklardan faydalanabilirler. Bu kaynaklar arasında finansal destek, hibe sağlama, faizsiz kredi verme, eğitim ve danışma hizmetleri gibi hizmetler yer alabilir.

ii. Mali Destek: Yerel işletmeler, belediye ile iş birliği yaparak hükümet fonlarına erişebilirler. Bu fonlar, özellikle girişimciliği teşvik etmek için tasarlanmıştır ve yerel işletmelerin büyümelerine yardımcı olmak için kullanılabilir.

iii. Reklam ve Destek: Belediyeler, yerel işletmelerin reklamını yapmak için çeşitli kaynaklar sunabilirler. Bu kaynaklar arasında yerel haberlerde reklam, şehir web sitelerinde yer verme, sosyal medyada paylaşma, pazarlama etkinliklerinde yer alma gibi imkanlar yer alabilir.

Dezavantajları:

i. Bürokrasi: Yerel işletmeler, belediyelerle iş birliği yaparken çeşitli kısıtlamalarla karşılaşabilirler. Bazı durumlarda, prosedürler ve yönetmelikler yerel işletmelerin inisiyatiflerini kısıtlayabilir.

ii. Bağımlılık: Belediyelerle iş birliği yapan yerel işletmeler, bağımlılık yaratma riski taşırlar. Belediyenin kaynaklarına çok fazla dayanarak, işletmenin kendi kendine finanse etme kabiliyetinde zarar görebilirler.

iii. Yerel Yönetimin Görüşü: Belediyenin görüşü, yerel işletmelerle her zaman aynı doğrultuda ilerleyemez. Yerel işletmelerin, kolaylaştırıcı ve hızlı karar alma becerilerinin aksine, belediyenin bürokratik prosedürlerle çalışması, iş birliği yapmak isteyen işletmelerin hızlı bir şekilde hareket etme kabiliyetlerini sınırlandırabilir.

4. Belediyelerde Hizmet Etkinliği ve Memnuniyet Algısı

Değişen yönetim anlayışına bağlı olarak; ortaya çıkan yeni yerel hizmet eğilimleri belediyelerin sunmakta olduğu hizmetlerin gerek nicelik gerekse nitelik itibariyle çeşitlenip artmasına yol açmıştır. Değişik nedenlerle kentlerdeki nüfusun artması, toplumların ihtiyaç ve taleplerinin yaşanan değişim koşulları nedeniyle yaşanan sosyo ekonomik dönüşüm, kentleşme alanındaki sunulacak hizmetlerde yeni eğilimlerin ve anlayışların doğmasına, siyasi taleplerin piyasa talebine yakınlaşmasına, hizmetlerde kalite anlayışının ve vatandaş memnuniyetinin ön plana çıkmasına zemin oluşturmuştur.

Gelişen bu süreçte belediyelerin ekonomik etkinliği çerçevesindeki ana unsurlar, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, hizmetlerin

maliyet-etkin bir şekilde sunulması ve sürdürülebilir finansal yönetim uygulamalarını içermektedir. Hizmetlerden duyulan memnuniyet algısı ise vatandaşların belediyelerden aldıkları hizmetlerle ilgili tatmin olma durumları, memnuniyetleri ve beklentileri şeklinde tanımlanabilir. Belediyeler sundukları hizmetlerin niteliği ve yerel taleplere cevap verebilme düzeyi ile yerel halkın hizmet algısını ve memnuniyetini etkileyebilir. Ayrıca belediyeler yürüttükleri ekonomik etkinliklerle, hizmet sunumunda kullanılan kaynakları artırabilir ve daha kaliteli hizmetlerin sunulmasına olanak sağlayabilir. Örneğin, belediyelerin gelir elde etmek için ticaret faaliyetlerine yatırım yapması, daha fazla kaynak sağlayarak altyapı projeleri, temizlik hizmetleri ve ulaşım gibi hizmetlerin kalitesini artırabilir bu da yerel halkın belediyelerle ilgili algısını olumlu yönde etkileyebilir.

Bu kapsamda yerel yönetimler içerisinde yerel halkın yaşam kalitesini artırma konusunda ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasından sorumluluk noktasında en önemli pay belediyelerdedir (Girginer ve Cankuş, 2010: 299). Belediyeler, yer aldıkları bölgelerde yaşayan halkın müşterek ihtiyaçlarını karşılarken ortaya koydukları yatırım ve hizmetlerle vatandaşların yaşam kalitesini ve memnuniyetini artırma hedefini yerine getirmektedirler (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2010: 229). Günümüzde belediyelerin vatandaşlarına yönelik sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesinin ölçülmesinde etkinlik ve verimlilik temel unsurlar olarak alınmakla beraber bu konudaki performans göstergelerinden biri olan vatandaş memnuniyeti oldukça önemli hale gelmiştir (Boyne, 2002: 19). Vatandaş memnuniyeti, hizmeti aldıktan sonra o hizmetin vatandaşlarda ortaya çıkarttığı duygu olup, alınmış olan hizmetten ne derece tatmin olup olmadığına ifadesidir (Çiçek ve Doğan, 2009: 203). Bu çerçevede sundukları temel altyapı hizmetleri, yol, su, kanal, temizlik, çevre düzenlemeleri, enerji, konut ve çevre, genel güvenlik, sosyal donatı ihtiyaçları, park, eğlence alanları, kültür-sanat hizmetleri, sosyal yardımlaşma, eğitim destekleri, kent bilincinin gelişmesi gibi hizmetler yerel halkın belediyeye yönelik memnuniyetlerini arttırmaktadır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2010: 228).

Vatandaşların memnuniyet düzeylerinin nasıl belirlendiği ya da belediyelerin sunmuş olduğu hizmetlerden vatandaşın ne oranda memnun kaldığı sorusunun cevabı, vatandaşın eğitim seviyesi, gelir durumu ve sosyal düzeyi gibi çok sayıda değişkene göre farklılaşsa da genel olarak ihtiyaç, beklenti ve taleplerini ne ölçüde karşılayabildikleri, belediyelerin bunlara uygun nitelikte ve kalitede hizmet üretebilmeleri onların başarılarını belirlemektedir. Ancak başarılı belediye algısının oluşması için vatandaşların memnuniyetinin sağlanması ölçütünün yanı sıra; saydam, hesap verilebilir

ve katılımcı bir yönetimin gerekliliğini de vurgulamak gerekmektedir (Pietrowski and Ryzin, 2007:310).

Belediyeler için, kaliteli hizmet sunmak ve vatandaşları memnun etmek hem kaynakları verimli kullanmak hem de halkın desteğini devam ettirmek açısından önemlidir. Belediyeler elbette piyasa ekonomisinin temel bir unsuru olan kâr amacını gütmeseler de hizmetlerinin niteliğini gözetmek durumundadırlar. Çünkü siyasi süreç içermesi ve oy mekanizmasına dayanması belediyeleri rekabetçi bir ortama taşımaktadır. Hizmetlerinden memnun olmayan seçmen vatandaşların bir sonraki seçimde tercihlerini farklı yönde kullanma ihtimalleri bu konuda onları gereken özeni sağlamaya zorlamaktadır.

Yerel hizmetleri tüketenler burada yaşayan vatandaşlar olduğundan, halkın istediği hizmetlerin ve hizmet kalitesinin gerçekleşebilmesi, aynı zamanda vatandaş memnuniyetini sağlayan unsurlardan biri olan halkın belediye kararlarına katılımının sağlanmasıyla da mümkündür (Peker, 1996:15-23). Yerel katılımın, belediye hizmet kalitesi algısına iki yönden olumlu etki yapması beklenmektedir. İlki, yerel katılımı vatandaşların talep, şikâyet ve önerilerinin alınan kararlarda dikkate alınması halinde, söz konusu kararların vatandaşların belediyeden hizmet ve kalite beklentileriyle uyumu sağlanabilmektedir. Böylece, hizmet kalitesinden memnuniyeti düzeyi, beklentileri aşarak belediye hizmet kalitesi algısını olumlu yansıyabilmektedir. İkincisi ise, vatandaşların yerel kararlara katılımı, belediyenin kaynaklarını daha etkili ve verimli bir şekilde kullanmasına, eksikliklerini görüp, temel ihtiyaçları ve hizmet önceliklerini belirlemesine ve kendisini geliştirmesine imkân verebilmektedir. Bu nedenle, belediye hizmet kalitesini geliştirici bir potansiyele sahip olan yerel katılımın etkin sağlandığı yerlerde, belediye hizmet kalitesinin ve bununla ilgili olumlu algıların da yüksek olması şaşırtıcı değildir. Diğer yandan, belediyelerin ekonomik etkinlikleri bazen hizmet sunumunda öncelikleri değiştirebilir veya dengesizliklere neden olabilir. Örneğin belediyelerin kazanç getirici faaliyetlere ağırlık vermesi olumlu memnuniyet faktörü olabilirken, bu konuda dengenin kaçırılması kamu yararının gözetilmesi gereken temel hizmetlerin ihmal edilmesine veya halkın öncelikli ihtiyaçlarının göz ardı edilmesine neden olabilir. Bu durumda, yerel halkın belediyelerle olan memnuniyeti azalabilir ve hizmet algısı olumsuz etkilenebilir.

5. Sonuç:

Belediyelerin ekonomik etkinlikleri, kentlerin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınması için önemli bir rol oynamaktadır. Belediyeler, yerel ekonomik faaliyetleri destekleyerek, istihdamı artırarak, sürdürülebilir bir kalkınmayı

teşvik ederek ve yatırım çekerek yerel ekonominin büyümesine katkıda bulunurlar. Bu nedenle, belediyelerin ekonomik etkinlikleri ve politikaları, yerel yönetimlerin başarısı ve toplumun refahı açısından destekleyici bir işlev görür. Bu konuda yapılacak stratejik planlamalar, geliştirilecek iş birlikleri ve kaynakların etkin kullanımıyla yerel ekonominin gelişip büyümesine katkı sağlanmış olacaktır.

Belediyelerin her geçen gün artan toplumsal talep ve ihtiyaçlar karşısında, bunlara cevap verebilecek hizmetler açısından kaynakları oldukça sınırlıdır ve var olan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları önemlidir. Bu konuda yeni kaynakların temin edilmesinden ve mevcutların artırılmasından çok daha önemlisi eldekilerin kullanımı sırasındaki etkinliğin gözetilmesidir. Bu sayede gereksiz kayıpların önlenmesiyle elde edilecek kazançlar sunulacak hizmetlerde etkinliğe ve memnuniyete ulaşmada ciddi katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla belediyelerin ekonomik etkinlikleri, belediyelerin kaynaklarını optimum şekilde kullanmalarını ve hizmetleri verimli bir şekilde sunmalarını sağlar. Bu etkinlik, belediyelerin maliyetleri kontrol altında tutmalarını, gelirlerini arttırmalarını ve sürdürülebilir bir finansal yapı oluşturmalarını içerir.

Belediyelerin ekonomik etkinlikleri, vatandaşlar nezdinde hizmet algısını etkileyen önemli bir faktördür. Belediyelerin ekonomik faaliyetleri, kaynakların artırılmasını, alternatif gelir kaynakları sağlayarak hizmetlerin kalitesini iyileştirebilir ve yerel halkın belediyelerle olan ilişkisini olumlu yönde etkileyebilir. Ancak, ekonomik etkinliklerin hizmet sunumunda dengesizliklere veya öncelik değişikliklerine neden olması, hizmet algısını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, belediyelerin ekonomik etkinliklerinin hizmet sunumuna denge ve uyum sağlayacak şekilde yönetilmesi önemlidir. Kaynakların etkin bir şekilde kullanılmaması, maliyetlerin kontrolsüz bir şekilde artması ve hizmetlerin yetersiz sunulması gibi durumlar, vatandaşların hizmetlerden memnuniyetsizlik yaşamasına ve hizmet algısının olumsuz etkilenmesine neden olabilir.

Belediyeler, kentlerdeki tüm paydaşları müşterek kentli sorumluluğu kapsamında yerel ekonomik gelişmeler konusunda bir araya toplayacak güçteki kurumlar olarak hizmet yürütmektedir. Kente gelen veya gelecek olan yatırımcılara fiziksel üretim şartlarını sunan belediyeler hem yatırımcıyı kente çeken hem de istihdama katkı sağlayarak sosyal sermayeyi güçlendiren kurumlar olarak misyon görmektedirler. Yaptıkları çalışmalarla kendileriyle ekonomik rekabette yer alan diğer belediyelerle aralarındaki farkı ortaya koymakta, kentin ekonomik algısını ön plana çıkaracak proje ve çalışmalar üreterek daha kaliteli hizmet verme yarışına girmektedirler.

Yerel ekonominin arzu edilen refah seviyesinde gelişimi çok yönlü ve uzun vadeli bir süreç olduğu göz önünde tutulduğunda yerel kalkınma plan ve stratejilerinin sürdürülebilir nitelikte olması, yönetim kademelerindeki siyasal değişimler sonucunda keyfi uygulamalarla sürecin boşa çıkarılmaması önem taşımaktadır. Sürdürülebilir gelişme hedefi kapsamında belediyelerin kentlerde girişimciliği teşvik etmek ve yatırım için cazibe oluşturmak gibi işlevlerinin yanı sıra, düzensiz kentleşmenin görüldüğü, fiziki gelişimi geri kalmış alanlarda ekonomik dinamizmi harekete geçirecek bir kentsel dönüşüm sürecinin doğru yönetilmesi gerekmektedir. Yeni kentsel alanların imara açılması ve düzensiz ve bozuk kentsel yapının ıslahında çevresel faktörlerin göz önünde tutulması kentsel ekonomik düzenin başarıyla sürdürülebilmesi için önemlidir.

Belediyelerin, yerel hizmetlerin etkinlikle yürütülmesi ve kentin güçlendirilmesi için yerel kalkınma stratejilerinin sadece ekonomi odaklı değil, aynı zamanda beşerî sermaye ve çevre temelinde yönetilmesiyle etkinlikleri daha sürdürülebilir ve verimli hale getirecektir. İnsan odaklı yerel ekonomik gelişmenin unsurları, istihdam, refah, yeni yatırımlar ve iş alanları oluşturma, girişimciliği teşvik etme ve yerel ekonomiye dinamizm kazandırma temelleri üzerinden kurulmalıdır. Belediyelerin yerel ekonomik etkinlikleri sayesinde bölgelerinin gelişimi ve halkın refahı için kamu özel sektör ayrımı yapmaksızın tüm paydaşlarıyla bu hedef doğrultusunda kent ekonomisine katkısını sağlamasını ve yatırımcıları kentin ihtiyaç duyacağı veya kentin güçlü olduğu ve uzmanlaştığı alanlara yönlendirerek sosyo ekonomik bütünlüğü oluşturması gerekmektedir. Belediyelerin hangi ekonomik temelden gelişimini sürdüreceğini, ekonomik anlamda kimliğini, yerel hizmet düzeyini ve sosyal yapıyı doğru tanımlayarak yerel kalkınma stratejisini katılımcı bir anlayışla oluşturması beklenmektedir.

Belediyeler, mevcut yerel kaynakları etkin kullanarak ve potansiyel fırsatları doğru değerlendirerek ekonomik yapıyı dönüştürmek için toplumu güçlendirme aracı işlevi görebilir. Sosyo ekonomik koşulların iyileştirilmesi yönünde, kentin mekânsal analizlerinin yapılması ve kente ekonomik dinamizm kazandırmak için proje ve tasarımlar geliştirilmesi, önem taşımaktadır. Çünkü değişimin hızlı yaşandığı kentlerde, kentin olumlu algısını ve cazibesini arttırmanın sadece temel belediye hizmetlerinin sunulması ile mümkün olmadığı bir gerçektir. Bu bağlamda nüfusu fazla ve ekonomik hareketliliği yoğun kentlerde, belediyelerin sürdürülebilir gelişmeyi sağlamada ve kentin yaşam seviyesinin iyileştirilmesinde, kentin marka değer kazanması amacıyla, ekonomik etkinliği sağlayıcı çabalarını yoğunlaştırması ve bu kapsamda yeni toplumsal projeler geliştirmesi gerekmektedir. Ekonomik etkinlikleri güçlü olan kentlerin belediye yönetimlerinden toplumsal refaha sunmuş olduğu olumlu katkısı dolayısıyla halkın memnuniyet düzeyinin yüksek olacağı unutulmamalıdır.

Kaynakça

- Akai, N., & Sakata, M. (2002). Fical Decentralization Contributes to Economic Growth: Evidence from State-Level Cross-Section Data for the United States. *Journal of Urban Economics*, (52), pp.93-108..
- Ay, S., “Türkiye’de İşsizliğin Nedenleri: İstihdam Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme”, *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl:2012 Cilt:19, Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Manisa, ss.321-341.
- Blakely, E. , Leigh, N., (2017). *Planning Local Economic Development Theory and Practice*, Kaliforniya.
- Boyne, G. A. (2002). “Theme: LocalGovernment: ConceptsandIndicators of LocalAuthorityPerformance: An Evaluation of theStatutoryFrameworks in EnglandandWales”, *Public Money and Management*, 22(2), pp. 17-24.
- Bölükbaşı, A. G. ve Yıldıztan D. Ç. (2010). “Yerel Yönetimlerde Belediyenin Başarısını ve Yaşam Memnuniyetini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Öneri Dergisi*, 9 (33): ss.227-235.
- Çarkçı, A. (2008). *Ulusal Kalkınma için Yerel Teklifler: Ulusal Kalkınma için Yerel Uygulama Modelleri*, Şehir Yayınları, İstanbul.
- Çelik, H. M., (2009). *Sürdürülebilir Ulaşım ve Türkiye Kentleri Ulaştırma Sorunları*, TMMOB İzmir Kent Sempozyumu, İzmir, 8-10 Ocak, ss 703-710
- Çelik, N., ve Karaçuka, M. (2018). Bölgesel kalkınmanın iktisadi politiği: yerel dinamikler ve iktisadi büyüme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1),ss. 1-18.
- Çetin, F. G. (2012). “Türkiye’de Çevre Politikalarının Yerel Yönetimler Üzerindeki Etkisi: Çankaya Belediyesi Örneği”, *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, ss 13-68.
- Çiçek, R., ve Doğan, İ. C. (2009). Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), ss.199-217.
- Duman, T. ve Yüksel, F. (2008). “Belediyelerde Vatandaş Memnuniyetinin Ölçümü: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 17 (1): ss.43-57.
- Eceral-Özelçi, T., Özmen-Altınkaya C. (2009). *Beyazırın’nda Turizm Gelişimi ve Yerel Ekonomik Kalkınma*. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Güz, Cilt 5, Sayı 2, ss. 46-74
- Efşan, N. Ç., ve Yılmaz, V. (2021). *Yerel Yönetim Birimi Olarak Belediyelerin Kentlerin Yerel Kalkınmasındaki Etkilerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir İnceleme*. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 6(1), ss.96-113.

- Girginer, N. ve Cankuş, B. (2010). “Eskişehir’de Belediye Hizmetlerine İlişkin Algı ve Memnuniyetin İkili Lojistik Regresyon Analizi İle Ölçümü”, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1): ss.294-322.
- Göymen, K. (2004). *Yerel Kalkınma Önderi ve Paydaşı Olarak Belediyeler. içinde Yerel Kalkınmada Belediyelerin Rolü, Uluslararası Sempozyum Kitabı, 2004, Pendik Belediyesi Kültür Yayınları, No: 21.*
- Gül, H. (2004). *Ekonomik Kalkınmada Yerel Alternatifler. Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu, Ankara, Cilt 1, DPT Yayını.*
- Gürler H. G. (2011). *Türkiye’de Belediyeler ve Yerel Ekonomik Kalkınmaya Katkıları, (1. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.*
- Kahraman, T. (2004). *Türkiye İçin Alternatif Bir Sürdürülebilir Yerel Kalkınma Yaklaşımı, içinde Türkiye İçin Sürdürülebilir Kalkınma Stratejileri, İstanbul, ss. 30-40.*
- Kavruk, Hikmet, 2002, *Anakente Bakış: Türkiye’de Anakent Belediyeciliği ve Kent Hizmetlerinin Yönetimi, Hizmet-İş Sendikası Yayını, Ankara.*
- McKerchier, B. ve Ritchie, M. (1997). *The third tier of public sector tourism: A profile of local government tourism officers in Australia, Journal of Travel Research, Summer, pp.66-72.*
- Özalp, M., Öcalır, E. V., 2008. *Türkiye’deki Kentiçi Ulaşım Planlaması Çalışmalarının Değerlendirilmesi, http://jfa.arch.metu.edu.tr/archive/0258-5316/2008/cilt25/sayi_2/7197.pdf [29/04/2012]*
- Öztürk, Hasret.,& Gül, Hüseyin. (2012). *Sosyal Belediyecilik Sosyal Devlete ve Sosyal Haklara Bir Alternatif mi? IV. Sosyal Haklar Ulusal Sempozyumu, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, ss. 377-392.*
- Peker, Ö. (1996). “Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 5(2) ,ss. 15-23.
- Piotrowski, S. J.,& Van Ryzin, G. G. (2007). “CitizenAttitudesTowardTransparency in localGovernment”, *TheAmericanReview of Public Administration*, 37(3), pp. 306-323.
- Keleş, R. (2008) *Kentleşme Politikası, Genişletilmiş ve Güncelleştirilmiş 10. Baskı, Ankara, İmge Kitabevi.*
- Ulusoy, A. & Akdemir, T. (2009). *Yerel Yönetimler ve Mali Özerklik: Türkiye ve OECD Ülkelerinin Karşılaştırmalı Analizi. Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute, 12(21), ss. 259-287.*
- Yaşamış, Firuz D. (1996). *Belediye Yönetimi. Ankara: Zirve Ofset.*
- Yenigül, S. B. (2016). *Büyükşehirlerde tarımsal alanların korunmasında kentsel tarım ve yerel yönetimlerin rolü. Megaron, 11(2), ss.291-299.*
- Yılmaz, O. (2019). *Türkiye’de kentsel dönüşümün uygulayıcı aktörleri ve yaptıkları çalışmaların sayısal verileri. Marmara Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 6(2), ss. 300-316.*

Türkiye’de Medyanın Oligopolleşmesi: Demirören Holding Örneği

Murat Erdoğan¹

Özet

Cumhuriyet tarihi boyunca medya kuruluşlarının iktidarlardan tam olarak bağımsız hareket etmediği önemli bir tartışma konusu olmuştur. 1980’lerden itibaren yaşanan siyasal ve ekonomik gelişmeler iktidar-medya ve iktidar-sermaye ilişkilerini farklı bir evreye taşımıştır. Maliyetlerin artmasıyla birlikte medya kuruluşları sermaye gruplarının eline geçmeye başlamıştır. Gazetelerdeki sahiplik yapısının değişimi olarak değerlendirilen bu dönemde iktidar, medya ve sermaye ilişkilerinin medya haber içeriklerini etkilediği görülmektedir. Asil Nadir’in medya piyasasına girmesiyle başlayan sürecin ardından sermaye grupları medyanın gücünü kullanmak, siyasal alanda etkili olmak amacıyla sektöre girmiş ya da var olan medya organlarını satın alarak holdingleşme sürecini hızlandırmıştır. Diğer yandan, siyasal döngünün yarattığı değişimler ve medyanın sahiplik yapısından kaynaklı ideoljik yanlılıklar, haber içeriklerini şekillendirmektedir. Bu bağlamda, Doğan Medya’nın Demirören Grubu’na satışı medya tarihi için önemli bir değişimin başlangıcı olarak görülmektedir. Medyada sahiplik yapısının değişmesi, dolayısıyla gazeteci kökenli bir yapıdan uzaklaşarak holdingleşen bir yapıya dönüşmesi ve beraberinde getirdiği sorunlar çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Eleştirel ekonomi politik bakış açısıyla hazırlanan bu makalede Türkiye’de medyanın oligopollaşması Demirören Holding örneklemini üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Giriş

Toplumun haber alma unsuru olan medya, işletmelerin ve büyük sermayelerin eline geçmesiyle birlikte bu kuruluşlar kâr amacı güden ticarethaneler haline dönüşmüştür. Maliyetlerin artmasıyla ortaya çıkan ve medyanın holdingleşmesi olarak kabul edilen bu dönem, beraberinde basın özgürlüğü

1 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Radyo Televizyon ve Sinema Bölümü, e-mail: muraterdogan@esenyurt.edu.tr
ORCID No: 0000-0002-7400-4755

tartışmalarını da getirmiştir. Holdingleşme sürecinin ilk adımları Asil Nadir’in medya piyasasına girmesiyle birlikte atılmıştır. Ardından medya dışındaki birçok büyük şirket medyanın gücünü elinde bulundurmamak, siyasal alanda etkili olmak için bu sektöre girmiş ya da var olan medya organlarını satın alarak holdingleşme sürecini hızlandırmıştır. Demirören Grubu medyadaki gücünü, Doğan Medya’yı satın alarak arttırmıştır. Doğan Medya’nın satışı da medya tarihindeki önemli gelişmelerden biri olarak görülmektedir. Özellikle medyanın temel görevleri olan haber verme, bilgilendirme, eğlendirme, uyarma ve eğitime gibi unsurları tartışılır hale gelmiştir. Medyanın dördüncü güç olarak anılması, holdinglerin bu alanda var olmasını da beraberinde getirmiştir.

Büyük sermaye sahipleri ve holdinglerin, basın işletmelerini gazeteci kökenli ailelerin ellerinden almasıyla başlayan Türkiye’de medyanın holdingleşmesi 1980’lerde başlamıştır. O yıllardan günümüze dek gelen ve medya işletmelerinin sahiplik yapılarının sürekli eleştirilmesine sebep olan faktörleri anlayabilmek için öncelikle holdingleşme tanımını ve döneme hâkim olan siyasal ve sosyo-ekonomik konjonktürü bilmemiz gerekir. Tüm bunların tanımlanmasıyla birlikte Türkiye’deki medya organizasyonlarının neden bu şekilde yapılandığını anlamak daha kolay olacaktır. Medyada rekabetin yoğun olması ve siyasal erklerin bazı basın kuruluşlarına yönelik yürüttüğü medya politikası sonucu birçok basın yayın kuruluşu kapanmıştır. Bunun yerine ekonomik anlamda daha güçlü ve rekabetle başa çıkabilecek, farklı sektörleri ele geçirmiş patronların bu alana girmesi zorunlu hale gelmiştir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de medyada holdingleşme önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. 1980’ler sonrası medyanın yapısal olarak holdingleşmesi ve kısa sürede holdinglerin medyaya girişi ve yazılı basının elektronik basınla bütünleşme yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur.

Atabek’in (1998:136), kurtlar savaşının yaşandığı dönem olarak açıkladığı bu dönemde medyaya yatırım yapan kuruluşlar yavaş yavaş güçlenerek plaza medyacılığın başlamasına neden olmuştur. Medyanın sermayenin bir aracı haline gelmesi ve kâr eden bir kuruluş olarak öne çıkmasıyla kendi aralarında pazar ve güç savaşlarının başlamasına da neden olmuştur. Medyanın haber verme amacından çıkıp kâr amacı güden bir şirkete dönüşmesiyle medya holdingleri arasındaki rekabet artmaya başlamıştır.

1980’lerin sonlarında Sabah Grubu’nun büyümesi ve Milliyet’in Hürriyet’i almasıyla birlikte bu süreç yeni bir aşama kazanmıştır. Özellikle 1985’lerde özel radyo ve televizyonların kurulması medyanın holdinglerin eline geçme sürecini hızlandırmıştır. Büyük holdingler, televizyon

istasyonları kurmaya, televizyonlara ortak olmaya başlamışlardır. Siyasi ve ekonomik etkenler medyanın yönünü belirlemeye başlamıştır. Bu da dürtüst yayıncılığın önündeki en büyük engel olmaktadır. Çünkü holdinglerin eline geçen medya, ticari varlığını sürdürmek için iktidarla yakın ilişkiler kurmak zorunda kalmaktadır. İktidar tarafından verilecek ihale ve kredilerin alınması, yapılacak yayıncılığın niteliğini belirlemektedir.

Bu açıdan bakıldığında günümüzde basının iktidardan beslenen finansal yapısı ve bu yayıncılığın büyük plazalara taşınması, oligopolleşen medya işletmelerini ifade özgürlüğü bağlamında tutsak bir hale getirmiştir.

1. Medyanın Ekonomisi

Medya ekonomisi kavramını ilk defa gündeme getiren Landaou ve Davenport'a göre mevcut ekonomik teori ile medya endüstrilerinin tanımları anlaşılabilir değildir (Söylemez,1998:4). Medya ekonomisinin anlaşılabilmesi için kitle iletişim araçlarıyla birlikte ekonominin temel mantığının da incelenmesi gerekmektedir. Ünsal'a göre (2001) ekonomi, sınırsız isteklerin karşılanmasında toplumların sınırlı kaynaklarını kullanarak, neyi nasıl ve kimler için üreteceklerini inceleyen bir sosyal bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Medya ekonomisi hem medya hem de genel ekonominin bir yan dalı olarak görülmektedir. Medya ekonomisi, farklı istek ve ihtiyaçları karşılamak için bir toplumda tüketiciler arasında dağıtılan içeriği üreten medya endüstrilerinin kaynakları nasıl kullandığını gösteren çalışma alanı olarak ifade edilebilir.

Medya ve ekonomi ilişkisinde; medya teorisinin ekonomiye uygulanması ve ekonomi düşüncesinin medyaya uygulanması şeklinde iki durum söz konusudur. Ekonomideki hammadde, emek ve sermaye medya ekonomisi için önem taşımaktadır.

Picard'a göre ekonomik sistem içersinde değerlendirilen medya endüstrisi, medya işletmelerinin sahipleri (sermaye sahibi), izleyiciler-okurlar- dinleyiciler (tüketici), reklamcılar ve medya işletmelerinde çalışanlar (medya işçileri) olmak üzere farklı gruplarının ihtiyaçları ve isteklerini karşılamaktadır (1989:9).

Bu bağlamda medya sektöründe varlıklarını sürdürmek ve rekabet ortamında güçlü kalmak için hem dünyada hem Türkiye'de medya endüstrisinde oligopol bir yapının oluşumu ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda ise büyük sermaye sahiplerinin medyaya sektörüne olan ilgisi artmış ve beraberinde tekelleşmeyi getirmiştir.

2. Medyanın Özelleşmesi

Medyanın yapısını şekillendiren birçok farklı unsur bulunmaktadır. 1980 öncesi siyasal ve sosyal unsurlar ön plandayken 1980 sonrası ekonomik faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Sönmez’e göre (1982:50), 1980’e kadar devlet tarafından gazete kağıdına destek verilmekte ve bu destek sayesinde basının önemli bir maliyeti karşılanmaktaydı. Devlet tarafından bu desteğin kaldırılmasıyla maliyetler artmış ve medyadaki sahiplik yapısı da el değiştirmeye başlamıştır. Artan maliyetler büyük sermayenin medyaya yönelişini hızlandırmıştır. Medyanın büyük sermayeye yönelişini Oktay (1987:81) şu şekilde açıklar:

“Basın artık iktidarlar nezninde bir baskı aracı olarak kalmıyor iktisadi bir güçte sağlayabiliyordu. Büyük semaye hem kendi şirketlerinin ürünlerini pazarlayabilmek hem de öteki şirketlerin reklam harcamalarından pay alabilmek, hem de işlerin yürütülmesinde hükümetlerle iyi ilişkiler kurabilmek için gazetecilik alanına yöneldi.”

Yazılı medyayla beraber diğer görsel ve işitsel medya oligopol pazar koşullarına göre faaliyet göstermeye başlamıştır. Yazılı basının sahiplik yapısındaki değişimler dünyada olduğu gibi Türkiye’de de etkisini göstermiş bunun sonucunda basın dışında televizyon alanında da kamu yayıncılığı tekeli kırılarak özel yayıncılık dönemi başlamıştır. Kamu yayıncılığından özel yayıncılığa geçişin diğer önemli bir aşaması TRT’nin kurum dışından yapım şirketlerine program yaptırması olmuştur (Kuyucu, 2012:112). Özellikle 1990’lardan sonra özel radyoların ve televizyonların kurulmasıyla birçok farklı sermaye grubu bu alana yönelmeye başlamıştır. Medyadaki oligopolleşme süreci de bu şekilde hız kazanmıştır. Medyadaki oligopolleşmeyle birlikte basının haber söylemlerinde farklıklar oluşmaya başladığı görülmektedir. Haberlerdeki söylem farklılıklarının ortaya çıkmasına neden olan bu sürecin daha anlaşılır hale gelmesi için Demirören Medya Grubu araştırmaya örneklem olarak seçilmiştir.

Bu makalede eleştirel ekonomi politik yaklaşımının bakışıyla konu irdelenmektedir. Medyanın küreselleşmesi, tekelleşmesi ve oligopolleşmesine bakış bu kurum üzerinden ilerlemektedir. Eleştirel ekonomi politik bakışı İktidar, mülkiyet yapısı, iktidar ve piyasa arasında ilişkileri inceler. Medya işletmelerinin ve ürünlerinin tekelleşmesi, ticarileşmesi ve endüstri olarak giderek belli sermaye gruplarında toplanması eleştirel ekonomi politik yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü medya işletmeleri ideoloji üreten ticari şirketlerdir. Herhangi bir işletmeden farklı olan medya işletmeleri zihinsel üretim yapan, görece kitleleri yönlendirebilen ve toplumlar üzerinde algı oluşturabilecek imkanlara sahiptirler. Özellikle dijital

medya ile her an her yerde en kısa sürede paylaşılan haber, fotoğraf, anlık gelişmeler takip edilebilmekte ve anlık etkileşim dünyü üzerinde tek bir ağ üzerinde sağlanmaktadır. Küreselleşen medya şirketleri ve ürünlerine bilimsel yorumlar getirmek ve açık bilgiler ortaya koyabilmek için eleştirel ekonomi politik yaklaşımın temel çerçevesinden hareket edilmektedir. Mosco'nu (1996) bu yaklaşımının beş boyutu olduğuna belirtmektedir. İlk boyutunda medyanın tekelleşmesi, yoğunlaşmase ve piyasadaki rekabet koşullarıdır. İkinci boyutu, şirketlerin denetlenmesi ve kontrol edilmesi, üçüncü boyutu alanın düzenlenerek devletin rolünün incelenmesi ve iletişim politikalarının oluşturulmasıdır. Dördüncü boyutunda küresel iletişimin ekonomik politik bakış açısıyla irdelenmesi. Son boyutunda ise çalışma koşulları, sendikal problemler ve endüstrideki emek süreçleridir.

Mosco (1996:25), eleştirel ekonomi politik kavramını, iletişim de dahil olmak üzere maddi ve düşünsel kaynakların üretim, dağıtım ve tüketimini karşılıklı olarak oluşturan toplumsal ilişkilerin özellikle iktidar ilişkilerinin incelenmesi olarak tanımlar. Bu tanımdan hareketle medyanın ekonomik politikası üretim, dağıtım ve tüketiminin sermaye yapıları ve iktidarla olan ilişki biçimlerinin incelenmesi gerekmektedir.

Bu yaklaşıma göre, devlet ve pazar arasındaki ilişkiler egemen sınıflar üzerinden değerlendirilmektedir. Sınıflar üzerinde bir hegemonya kurmak ve bunu sürdürmek çabası içinde olan egemen sınıflar kaynakların ortaya çıkartılması, dağıtım ve tüketimi aşamasında denetim mekanizmasını kontrol etmeyi öncelikli bir amaç olarak görür (Caporaso, ve Levine, 1992:63).

Topuz (2003:137), 1980 sonrası yaşanan ve medyayı da etkileyen olumsuz ekonomik faktörlerden dolayı egemen sınıfın kitle iletişim araçlarını da kendi tekellerine alarak paralel bir iktidar mekanizmasının oluşmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Medya 1980'lerden sonra medyanın sahiplik yapısının değişimiyle birlikte, medyanın özgürlüğü, çalışanlarının sendikal hakları ve çalışma koşulları, çok sesliliğin kısılması, toplumun doğru haber alması gibi konularla ilgili bir çok tartışmayı da beraberinde getirmiştir.

3. Medyada Oligopolleşme

Oligopol yapı, bazı piyasalarda üretici ve satıcıların az bulunması olarak ifade edilebilir. Diğer bir anlam ile oligopol yapı, satıcının az olduğu büyük ve sınırsız bir sayıya sahip alıcıların olduğu piyasalar olarak tanımlanmaktadır (Dinler, 1994:330-332). Bir yapının oligopol sayılması için var olduğu piyasadaki diğer kurumların dinamiklerini bilmesi ve dikkate alması gerekmektedir. Oligopolleşen yapıların oligopol sayılması için en az iki

kuruma sahip olması gerekir, en fazla kurum sayısı ise belirsizlik taşımaktadır (Türkey, 1993: 225-226).

Türkiye’de yaşanan olumsuz ekonomik ve politik gelişmeleri sonucunda medya oligopol bir yapıya dönüşmüş, medya temel amacıyla uzaklaşarak ticari bir sermaye yapısına bürünmüştür. Daha önce de bahsettiğimiz gibi medya kamuoyunun sözcüsü olma işlevini kaybederek, holdinglerin devlet tarafından verilecek ihalelerden, yatırımlardan, özelleştirmelerden pay alabilmesinin kapısını açan araç haline gelmiştir. Bunun sonucunda da ticari medya yapısı güç kazanmaya başlamıştır. Bu sürecin en hızlı yaşandığı dönem 1980-1990 yılları arasındır. Bu dönem özel televizyonların ortaya çıktığı ve medyanın Türkiye’de birkaç büyük sermaye grubunun eline geçtiği dönemdir.

1980’lere varıncaya kadar basının gelişiminde belirleyici faktörler siyasal ve sosyal şartlar iken 1980’lerden sonra ekonomik şartlar bu faktörleri arka plana itmeye başlamıştır.

Medya sektöründe yaşanan bu ani değişim küresel bir kavramla açıklansa da Avadar (2015:2) durumu televizyonculuk boyutuyla el almakta ve siyasal erk ve sermaye ilişkisinin bu mecraayı öne çıkardığını savunmaktadır. Neoliberal bir akım olarak değerlendirilen bu süreç televizyonun önemini de ortaya koymaktadır. Bu konudaki en önemli tespiti ise Orhan Koloğlu yapmıştır. Koloğlu; medya alanında yaşanan değişimlerinin 12 Eylül askeri müdahalesi dışında, 24 Ocak 1980’de Başbakan Demirel ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı vekili Turgut Özal tarafından alınan “İstikrar Kararları’na bağlamaktadır. Ekonomide liberleşme süreci olarak tanımlanan bu dönem Türkiye’nin dış pazara açıldığı dönem olarak da tanımlanmaktadır. Koloğlu yaşanan tüm bu gelişmelerin Türk basınındaki gelişmelere etki ettiğini ve basın üzerinde büyük sermayenin etkisinin artmasına sebep olduğunu ifade etmiştir (Koloğlu, 2006:56).

Türkiye’deki siyasi gelişmeler medya sektörünün yapısal değişimlerini doğrudan etkilemiştir. Bu alandaki ilk değişimler holdingleşmenin başladığı ANAP döneminde görülmektedir. Turgut Özal’ın bu konudaki görüşü de medyanın holdingleşmesi konusunda ileriki dönemlerde yaşanacak süreç hakkında ipuçları vermektedir. Özal’ın yaklaşımı şu şekildedir:

“...önümüzdeki dönemde Türkiye’de iki buçuk gazete kalacağı yönündeki kehanette, anlaşıldığı kadarıyla iktisat politikasındaki değişikliklerin sonuçlarına ilişkin beklentilerin kaçınılmazlığı hakimdi. Sonuç olarak 1995 Türkiye’sinde iki buçuk gazete kalmadı, ancak 1995 yılı sonunda yıllık ortalama rakamlarına göre 5,1 milyon olan günlük gazete satışının yüzde 70’inin iki büyük basın grubu

tarafından kontrol edilmekte olduğunu, bunların paylarının ise yüzde 37 ve yüzde 33 olduğunu görüyoruz. Bu yaklaşım bize iki buçuk gazete değil ama iki buçuk basın grubu yapısının ortaya çıktığını gösteriyor.”

Türkiye’de medyanın yapısının değişmesinin önemli diğer nedenleri ise teknolojik gelişmeler ve yükselen maliyetler olarak ifade edilmektedir. Bu iki neden medyanın ekonomik olarak daha güçlü bir dayanağa sahip olması zorunluluğunu doğurmuştur. Medyanın gücünü gören büyük sermaye grupları dışardan reklam veren oyuncular olmak yerine bizzat reklam aracının sahibi olmayı tercih etmişlerdir. Bu bağlamda medyanın pazar dağılımındaki yapı göz önüne alındığında, Türkiye’de de oligopol bir medya yapısının oluştuğu söylenebilir. Yani medya sektöründe pazar, sermayeyi elinde bulunduran birkaç grup tarafından paylaşılmıştır. Özsever, sektörde oligopol bir pazar yapısının oluşmasına neden olan sermayenin medyaya olan ilgisinin altında yatan başlıca nedenleri şu şekilde sıralamaktadır:

“-Pazarlama ve ticaret kaygısı

-Medyanın dördüncü güç olduğu algısı

-Siyasal alanda güç ve itibar yaratma/ baskı

-Medyanın algı oluşturma gücü/toplumsal denetim

-Devlet ihaleleri ve kredi alımlarında sahip olunacak güç

-Reklam harcaması yapmak yerine kendi reklam mecralarını kurmak (tv, radyo)

-Diğer sektörlerdeki riskli kapitalin azaltılması” (Özsever, 2004:123).

Sönmez’e göre (2003:37), Milliyet Gazetesi’nin 1979 tarihinde Aydın Doğan tarafından satın alınması, 1982’de Güneş Gazetesi’nin Ömer Çavuşoğlu ve Ahmet Kazanoğlu tarafından satın alınarak yayın hayatına devam etmesi, Kıbrıslı iş insanı Asil Nadir’in 1988 yılında Günaydın, Tan, Ekonomik Bülten, Ulus, Kocaeli, Sakarya Ekspres ve Yeni Meram gazetelerini Veb Ofset Grubu’nu satın alarak medya sektörüne girişi medyanın sahiplik yapısının el değişerek basın dışı işletmelerin hakimiyetine geçtiği dönem olarak kabul edilmektedir.

Özellikle gazeteci kökenli aileler olarak bilinen Simavi’ler ve Karacan’ların yerini büyük sermaye sahipleri almaya başlamıştır. Reklam gelirlerinin büyüklüğü ve kâr etmenin öncelik haline gelmesiyle basın kuruluşları birer ticari kuruluş haline gelmeye başlamış ve aralarında rekabetin oluşmasına da zemin hazırlamıştır. Sağnak (1996:57-58), bu rekabetlere örnek olarak 1991’de Sabah Yayıncılık Anonim Şirketi’nin %10’luk hissesinin Çukurova

Grubu tarafından 9 milyon dolara ve 1993 yılında Hürriyet Gazetesi’nin %25 hissesinin 17 milyon dolar karşılığında İktisat Bankası’nın sahibi Erol Aksoy tarafından satılmasını vermektedir (Sagnak, 1996:57-58).

Türkiye’de 2001 yılında yaşanan ekonomik krizin etkisiyle medya alanında da ciddi değişimler yaşanmıştır. Bu kriz sonrası TMSF’nin devreye girmesi çeşitli medya işletmelerinin devletin eline geçmesine veya çökmesine sebep olmuştur. 2001 krizi medyaya yeni patronların girmesine etken olurken özellikle Turgay Ciner, Karamehmehmetler ve Cem Uzan dönemin parlayan isimlerindedir. Bu dönemde Doğan Grubu en büyük zararı gören medya kuruluşu olmuştur. 2010’lara gelindiğinde ise Doğan, Çukurova ve Çalık (Turkuaz) grupları dönemin medyadaki en önemli aktörlerindedir.

4. Türkiye’deki Büyük Medya Grupları

Kamu yayıncılığından özel yayıncılığa geçişle beraber büyük sermayeler medyada söz sahibi olmaya başlamışlardır. Birden çok gazeteye ve radyo ve televizyon kanallarına sahip olan şirketler Türk mediasında ön plana çıkmıştır. Günümüzde Türk mediasında ön plana çıkan şirketler ve medya kanalları şu şekilde sıralanabilir;

- a) **Acun Medya TV8** ve TV8,5’i bünyesinde bulunduran Acun Medya, Acun Ilıcalı’ya ait medya grubu olarak yayınlarını sürdürmektedir (www.acunmedya.com).
- b) **Albayrak Medya Gurubu**, TvNet, Bilge Çocuk, TvNet Radyo, Birlikte Dağıtım, Ketebe Yayınları, Yeni Şafak’ı bünyesinde bulunduran grup Ahmet, Bayram, Nuri, Kazım, Mustafa ve Muzaffer Albayrak sahipliğinde yayınlarını sürdürmektedir (www.albayrak.com).
- c) **Ciner Medya Gurubu**, Show TV, Show Türk, Showmax, Habertürk TV, Bloomberg TV gibi yayın organlarını bünyesinde bulunduran medya grubu Turgay Ciner’in sahipliğindedir (www.cinergroup.com.tr).
- d) **Demirören Medya Gurubu**, Erdoğan Demirören ait olan medya gurbu bünyesinde CNN Türk, Kanal D, tv2, Euro D, Dream TV, Radyo D, Boomerang, Dream Türk, Cartoon Network (Türkiye), NBA TV, D-Smart, DHA ve bunun dışında birçok Dijital Platformu bulunmaktadır. Grubun yazılı basın organları ise Milliyet, Hürriyet, Hurriyet Daily News, Fanatik ve Posta şeklindedir (www.demiroren.com.tr).
- e) **Doğuş Yayın Gurubu** bünyesinde NTV, NTV Avrupa, Kral TV, Eurostar, Kral Pop TV, Star TV, Kral World TV gibi kanalları bulunan grubun başında Ferit Şahenk bulunmaktadır. Grubun ayrıca Kral FM,

5. Demirören Holding

1956 yılında Erdoğan Demirören tarafından kurulmuştur. Aslen İnegörlü olan Erdoğan Demirören 28 Ağustos 1938 yılında doğmuştur. Demirören Yönetim Kurulu Başkanı olan Erdoğan Demirören, Milangaz Likidgaz, Mutfakgaz gibi markalarla LPG sektöründe Türkiye’nin en büyük grupları arasında bulunmaktadır. Otomotiv alanında faaliyet gösteren Oto Kolaylık, holding bünyesindeki ilk yatırım alanıdır. 1968 yılında Parsat Piston fabrikasını kurulmasının ardından 1972’de lpg markası Milangaz’ı kurmuştur. LPG alanında pazarın en büyüklerinden biri olan holding 1980 yılında Ata Koleji’yle eğitim sektörüne adım atmıştır. Enerji sektöründe de varlığını gösteren şirket 1996 yılında Türkiye’nin ilk otogaz markası olan DEM ALı kurmuştur. 1997 yılında Demirören Enerji A.Ş ile enerji alanında giren kuruluş, 2004 yılında mermer, ardından 2005 yılında da gayrimenkul sektörüne el atmıştır. Holding 2006 ve 2008 yıllarında ise liman işletmeciliğine başlamıştır. Aynı yıllarda, gayrimenkul sektöründeki yatırımları arttıran Demirören Holding, Eskidji İnşaat&Gayrimenkul ve Kemercountry&Golf Club ile yatırımlarını somutlaştırmıştır.

Vatan ve Milliyet gazetelerini 2011 yılında Doğan Holding’ten satın alan şirket, 2013 yılında Demirören TV-Dergi Grubu adı altında medya alanındaki etkisini arttırmıştır. 2016 yılında Total Oil ile enerji sektöründeki yatırımları arttıran şirket, 2018 yılında medya alanındaki gücünü Demirören Medya ve Holding ile arttırmıştır. 2019 yılında teknoloji alanında yatırımlara yönelen şirket Demirören Teknoloji’yi kurmuştur. Kurumun en tartışmalı girişimlerinden biri ise 2019 yılında Holding bünyesine kattıkları Milli Piyango, İddia ve Misli.com’dur (www.demiroren.com.tr).

Medya

Bünyesinde CNN Türk, Kanal D, Fanatik, TV2, Dream TV, Dream Türk, Hürriyet, Posta, Hürriyet Daily News gibi yayın organları bulunan Doğan Medya’nın, 1 milyar 200 milyon dolara Demirören Holding’e satılmasıyla Demirören Holding medyada güçlü bir konuma yükselmiş oldu (iha.com.tr).

Yazılı Medya

Demirören Medya; gazete, televizyon, internet ve dergi yayıncılığı, basım ve dağıtım alanında faaliyet gösteren Türkiye’nin en büyük medya grubudur. Türkiye’nin en büyük, biri olan Demirören Medya bünyesinde 3500 çalışan bulunmaktadır. Milliyet, Posta, Daily News, Fanatik ve Milliyet sanat kurum bünyesindeki yazılı medya kuruluşlarıdır (www.demiroren.com.tr).

Görsel ve İşitsel Medya

CNN Türk Kanal D, Teve2, Dream, Dream Türk, D-Smart, Radyo 104, CNN Türk Radyo, EuroD holdinge bağlı görsel ve işitsel yayın organlarıdır(www.demirören.com.tr).

Dijital Medya

Kuruma bağlı dijital yayınlar ise Milliyet.com, Hürriyet.com, Posta, Fanatik, Vatan, Bigpara, Hürriyet Aile, Hürriyet.de, e-gazete, Hürriyetoto.com, hurriyettv, mahmure.com, milliyet.tv, molatik, pembedar, skorer, skokertv, sporarena, uzmanpara, medyanet, Digital Case şeklindedir (www.demirören.com.tr).

Basım ve Yayıncılık

Holdingin basım ve yayım alanında faaliyet gösteren birimleri Demirören Printing Center (DPC) ve Hürriyet Kitap holding olarak kaydedilmiştir.

Haber Ajansı

DHA (Demirören Haber Ajansı) gruba bağlı önemli haber ajanslarından biridir.

Sanayi

Ağır metal sanayi sektöründe var olmak isteyen holding 1962 yılında Demirören Ağır Metal Sanayi A.Ş.'yi "O. Malak" adıyla kurmuştur. Bu alandaki üretime basınçlı kaplar (LPG tüpleri) ile başlayan şirket, 1996 yılına kadar aynı isimle faaliyetlerini devam ettirmiştir. Ağır metal sanayide daha da güçlenmek isteyen şirket, LPG tüpleri dışında tüplere ait valf, vana, sibop ve dedantörleri de kendi bünyesinde üretmeye başlamıştır. 30 bin m²lik arazi üzerine inşa edilmiş farbika İzmir Pınarbaşı'nda kurulmuştur. 17 bin m²lik kapalı alana kurulan tesiste, Türkiye'nin en büyük imalat makine parkuruyla hizmet verilmektedir.

Gayrimenkul

Kemer Country projesinin ilk bölümü olan Kemerköy, 1.200 dönümlük arazi üzerinde, projenin ikinci bölümü olan Kütük Evler ise 206 hektarlık arazide yer almaktadır.

Turizm

Kemer Country Hotel ile turizm sektöründe yer alan şirkete ait otel İstanbul'da bulunmakatdır. 7.000 m²lik bir alan içerisinde bulunan otelde binicilik kulübü golf sahası, açık ve kapalı havuzları ve tenis kortları bulunmaktadır.

Eğitim

Eğitim alanında da var olmak isteyen holding, 1958 yılında kurulan ve ilk özel okul olma özelliğini taşıyan Ata Eğitim Kurumları’nı bünyesine katmıştır. Demirören Şirketler Grubu’nun sahibi Erdoğan Demirören tarafından Ata Eğitim Kurumları 1980 yılında satın alınmıştır.

Dijital

Demirören Teknoloji, şirketin bu alanda faaliyet gösteren şirketlerindedir.

Şans Oyunları

Milli piyango, iddia ve misli.com Demirören Holding’in bu alandaki önemli markalardır.

Sonuç

1980 yılına kadar babadan oğula geçen bir meslek olarak kabul gören gazetecilik sektörü, 1980 sonrasında yaşanan olumsuz ekonomik nedenlerden kaynaklı dönüşümlerle birlikte basın işletmelerindeki sahiplik yapısı da değişmeye başlamıştır. Gazeteciliğin dışında farklı sektörlerde yatırımlara sahip olanlar medya patronu olarak öne çıkmaya başladığı görülmektedir. Büyük holdingler, televizyon istasyonları kurmaya, televizyonlara ortak olmaya başlamışlardır. Siyasi ve ekonomik etkenler medyanın yönünü belirlemeye başlamıştır. Bu da dürüst yayıncılığın önündeki en büyük engel olmaktadır. Çünkü holdinglerin eline geçen medya, ticari varlığını sürdürmek için iktidarla yakın ilişkiler kurmak zorunda kalmaktadır. İktidar tarafından verilecek ihale ve kredilerin alınması, yapılacak yayıncılığın niteliğini belirleyen birer unsur haline gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında günümüzde basının iktidardan beslenen finansal yapısı ve bu yayıncılığın büyük plazalara taşınması, oligopolleşen medya işletmelerini ifade özgürlüğü bağlamında tutsak bir hale getirmiştir.

Doğan Holding kuşkusuz Türkiye’de medyanın oligopol pazarın ağlarına dönüşmesinin temel aktörlerinden biridir. Ulusal ekonomi içinde böylesine yer edinmiş ve kendi sağlam finansmanını ticaret ile yaratmış bir kurumun alt ayaklarının birbirinden bağımsız hareket etmesi beklenmektedir.

Medyada yaşanan tekelleşmeyle birlikte düşünce ve anlatımda çoğulculuğun olumsuz etkilendiği görülmektedir. Kitle ve iletişim araçlarının belli sermaye gruplarının elinde toplanması medyada tek düzeliğe sebep olmaktadır. Bununla birlikte holdingleşen medyada sendikalaşmaya da bazı engeller çıkartılmaktadır. Aydın Doğan’ın 1991’de Milliyet’te başlattığı sendikasılaştırma hamlesi 1994 yılında Hürriyet’te de uygulanmış,

toplu sözleşmeler yapılamamıştır. Doğan Holding bünyesindeki medya organlarının el değiştirerek Demirören Holding'e geçmesiyle süreç benzer şekilde devam etmiştir.

İktidarı paylaşmak ve hükümetten çeşitli çıkarlar karşılığında bazı tavizler vermek zorunda kalan oligopol medya sahipleri bunun için de medyada çalışan gazetecileri baskı altında tutmaktadırlar. Medyadaki bu değişim özgür haberciliği bitirerek yerini magazin programcılığına bırakmış ve kültürel yozlaşmanın önü açılmıştır. Küçük ve orta boyutlu medya organlarının maliyetler karşısında tutunamaz hale gelmesiyle toplumun haber alma hakkını yok eden oligopolcü sermaye medyasının hakimiyeti ortaya çıkmış ve tek sesli bir toplum inşası baş göstermeye başlamıştır. Tüm bunlar aslında medyanın 4. güç olmasının içinden çıkılmaz bir paradoksa dönüşmesine sebep olmuştur. İktidara ortak bir yapı olarak hareket eden bu yapının bir süre sonra iktidarı baskı altına almaya çalışan yapılara dönüştüğü de görülmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınana Demirören Grubu ticari ilişki ve bağımlılıklarından dolayı yeri geldiğinde iktidar tarafından baş üstünde tutulurken yeri geldiğinde sahip olduğu gazete ve haber kanallarının taraflı yayınlar yaptığı konusunda başta muhalefet olmak üzere bir çok kurum ve medya organları tarafından sıkça eleştirilmektedir. Medyada oluşan bu yapının basın özgürlüğü konusunu tartışmaya açık hale getirdiği de bir gerçektir.

Kaynakça

- Atabek, N. & Dağtaş E. (1998). Kamuoyu ve İletişim. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:139, Eskişehir
- Avadar, L. (2015). Türkiye Medyası ve Ekonomi Politikası, İstanbul
- Caporaso, J. A. & Levine, D. P. (1992). Theories of Political Economy. New York
Cambridge University Press
- Dinler, Z. (1994). Mikro Ekonomi, Oligopol Kavramı, Bursa
- Koloğlu, O. (2006). Osmanlı’dan 21. Yüzyıla Basın Tarihi, Pozitif Yayınları, İstanbul
- Kuyucu, M. (2012). Türkiye’de Medya Ekonomisi. Esen Kitap, İstanbul
- Oktay, A. (1987). Toplumsal Değişme ve Basın, Bilim, Felsefe. Sanat Yayınları, İstanbul
- Özsever, A. (2004). Tekelci Medyada Örgütsüz Gazeteci. Ankara: İmge Kitabevi
- Sönmez, M. (1982). Türkiye Ekonomisinde Bunalım -1980 Sonbaharında 1982’ye. Bilgi Yayınları, Ankara
- Sönmez, M. (2003). Filler ve Çimenler: Medya ve Finans Sektöründe Doğan/ Anti-Doğan Savaşı. İletişim Yayınları, İstanbul
- Söylemez, A. (1998). Medya Ekonomisi ve Türkiye Örneği. Haberal Vakfı Yayınları, Ankara
- Sağnak, M. (1996). Medya Politik (1983-1993 Yılları Arasında Medya Politikacı İlişkileri). Etik Kitapları, İstanbul
- Mosco, V. (1996). The Political Economy of Communication: Rethinking and Renewal. London, Sage
- Topuz, H. (2003). II. Mahmut’tan Holdinglere Türk Basın Tarihi. Remzi Yayınevi, İstanbul
- Türkay, O. (1993). Mikro İktisat Teorisi. Adım Yayıncılık, Ankara
- Ünsal, E.M. (2001). Mikro İktisat. İmaj Yayıncılık, Ankara

Elektronik Kaynaklar

- <https://tr.euronews.com/2019/05/03/medya-sahipligi-turkiye-de-medyayi-kim-kontrol-ediyor-> [Erişim Tarihi: 05.04.2023]
- <https://www.iha.com.tr/haber-erdogan-demiroren-kimdir-dogan-medyayi-alan-demiroren-bunyesindeki-sirketler-718151/> [Erişim Tarihi: 29.05.2023]
- <https://kiminmali.com/19-03-2017-turkiyedeki-medya-gruplari-devleri-sahipleri-listesi.html> [Erişim Tarihi: 06.05.2023]
- <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/8082/118323.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Erişim Tarihi: 04.04.2023]

- <https://www.demiroren.com.tr/kurumsal/kurucu/> [Erişim Tarihi 29.05.2023]
- <https://www.albayrak.com.tr/sektorler/gazete-yayinciligi/> [Erişim Tarihi 20.05.2023]
- <https://www.cinergroup.com.tr/medya> [Erişim Tarihi: 20.05.2023]
- <https://www.foxnewsinternational.com/us/> [Erişim Tarihi: 21.05.2023]
- <https://www.acunmedya.com/#tv-channels> [Erişim Tarihi: 25.05.2023]
- <https://www.kanal7.com/kunye-bilgileri> [Erişim Tarihi: 26.05.2023]
- <https://www.dogusgrubu.com.tr/tr/dogus-yayin-grubu> [Erişim Tarihi: 26.05.2023]
- <https://www.ihlas.com.tr/ihlas-yayin-holding> [Erişim Tarihi: 30.05.2023]
- <https://www.turkuvazmedyagrubu.com.tr/gorsel-medya-ve-produksiyon> [Erişim Tarihi:30.05.2023]

Sayıllaştırılmış SWOT Analizi: Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi Uygulaması¹

Nadire Yapar Üstünol²

V. Alpagut Yavuz³

Özet

Günümüzde artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek işletmeler için giderek zorlaşmaktadır. Bu durumda stratejik hedeflerini sağlıklı belirleyebilen ve değişen çevre koşullarına göre eylemlerini planlayan örgütler ancak sürdürülebilirliklerini sağlayabilmektedir. Stratejik yönetim sürecinde örgütler bir bütün olarak ele alınmakta ve örgütü oluşturan alt birimlerin hedefleri örgütün hedefleriyle uyumlu, eş güdümlü ve destekleyici olmak zorundadır. Bu yaklaşım alt birimlerdeki kendini en iyileme güdüsünü baskılayarak örgüt bütünüünün en iyilemesi için alt birimler arasında uyumu ön plana çıkmaktadır. Bu sürecin etkinliğini arttırmaya yönelik olarak bu çalışmada, stratejik yönetimin temel araçlarından SWOT analizi sayıllaştırılmıştır. Sayıllaştırmada Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yönteminin bulanık ve tereddütlü bulanık uygulamaları kullanılarak analizde yer alan faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesi ve bu faktörlerin önerilen projelerle etkileşiminin analitik olarak değerlendirilmesi gerçekteştirilmiştir. Bu yöntemler kullanılarak gerçekteştirilen uygulama çalışmasıyla SWOT analizinde örgütün geleceğini etkileyecek içsel ve dışsal faktörlerin karar verme sürecinde etkin kullanılmasının mümkün olabileceği gösterilmiştir. Ayrıca, yöntemin Hatay ili Antakya ilçesi mobilya sektöründe uygulanmasıyla, sektörün gelişmesi ve artan rekabet ortamında etkin ve etkili bir konum alabilmesi için önerilen projelerin SWOT analizi faktörleri odağında öncelik sıralaması belirlenerek karar verme sürecine katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu çalışmada uzman değerlendirmelerindeki belirsizlik ve kararsızlık

- 1 Bu çalışma V. Alpagut Yavuz danışmanlığında gerçekteştirilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.
- 2 Yüksek Lisans Öğrencisi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, nadireyapar@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-8279-8541>
- 3 Doç. Dr., Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, vyavuz@mku.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4557-5601>

durumlarını dikkate alabilmek için Bulanık AHP ve Tereddütlü Bulanık AHP yöntemleri kullanılmıştır. Yapılan analizde SWOT faktörleri iki yönetime göre sayısallaştırılmış ve önerilen projeler SWOT faktörleriyle ilişkilendirilerek iki yönetime göre öncelik sıraları belirlenmiştir. Sonuç olarak iki yöntem karşılaştırıldığında elde edilen sıralamanın tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

Giriş

Stratejik yönetim organizasyonların gelecek senaryosunu öngörme fırsatı yaratan, hedeflere ulaşmak için sistematik bir yapı sunan yönetim sürecidir. Artan rekabet ortamında hayatta kalmak şirketler için günümüzde zor olmaktadır. Bu yüzden de hedeflerini önceden belirleyen, her adımını önceden planlayan örgütler devamlılığını sürdürür. Stratejik yönetim sürecinde bütün birimler birbirleriyle ortak hareket ettiğinden, her birimin ayrı hedefi değil ortak hedefi olmaktadır. Bu süreç planlamayla başlar, bu yönüyle stratejik plan stratejik yönetimin temel aracıdır.

Organizasyonlar stratejik yönetim ile değişimin belirsizliğini en az indirmeye çalışmaktadır. Stratejik yönetim stratejik planla başladığından, bu aşamada örgütler Türkçe'de FÜTZ (Fırsatlar Üstünlükler Tehditler Zayıflıklar) veya GZFT (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler) analizi şeklinde kısaltılmış olan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads) analizinden yararlanmaktadır.

SWOT analizi yapılırken farklı birimlerden kişiler bir araya gelerek, çevresel değişimlere karşı örgütün ne kadar duyarlı olduğunu saptar ve tecrübe ile gözlem yaparak öznel bilgileri anlamlı hale getirir. Örgüt için, kurum içi faaliyetleri değerlendiren, kaynak ve yetenekleri araştırarak örgütün güçlü ve zayıf yanlarının tespit edildiği iç durum analizi yapılır. Çevrede elde olmayan değişimlerde örgüt için fırsat ve tehdit olan durumların belirlenmesi de dış durum analizidir. SWOT analizi iç ve dış durumu bir arada değerleyen analiz olduğundan işletmelerin planlamada çokça faydalandığı bir araçtır. Organizasyonlar bu analizle güçlü yanlarını etkili ve verimli şekilde kullanabilmekte, zayıf yönlerini de kuvvetlendirmenin yolunu arayabilmektedir. Ayrıca örgüt dışında oluşabilecek tehlikelere karşı önlem alabilmektedirler.

Ancak SWOT analizinin etkin kullanımını sağlamaya yönelik eksik yönleri bulunmaktadır. Bu eksiklik için analitik yöntemler önerilmekte ve analizde öznellikten nesnelliğe geçilmesi sağlanmaktadır. Önerilen yöntemler içinde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi öne çıkmaktadır. AHP, ikili kıyaslamalar ile karşılaştırmalar yapılmasını sağlayarak karar vericiye unsurlar arasında önceliklendirme fırsatı sunmaktadır. Böylece AHP, SWOT

analizinde belirlenen güçlülük, zayıflık ve tehditler ile fırsatların nicelemesini sağlamaya yardımcı olmaktadır. SWOT analizinde her faktörün önemini nicel olarak ölçülmemesi analizde sınırlılık oluştururken, AHP yöntemi sayesinde, bu değerlendirmeler sayısallaştırılarak karar vermede kolaylık sağlamaktadır.

Çalışmanın ilk kısmında stratejik yönetim süreci ve stratejik yönetimde kullanılan teknikler ele alınmaktadır. Stratejik yönetim, organizasyonlara sağladığı katkılar ile şirketlere geleceği öngörme, rakiplerinden geri kalmama ve hatta ileri geçme fırsatı yaratmaktadır. Sonraki başlıkta, stratejik yönetimin gerektirdiği stratejik planlamada kullanılan SWOT analizi anlatılmaktadır. Çalışmanın geri kalan başlıklarında SWOT analizinin yetersiz olduğu durumlarda kullanılan, öznel yargıları nesnelleştiren AHP ve AHP'nin SWOT analiziyle birlikte kullanılmasının faydaları ele alınmıştır. SWOT analizinin sayısallaştırılması ile öznel yargıların yerini nesnel yargılar almakta ve karar vericinin güvenilir kararlar alması sağlanmaktadır. Literatür incelendiğinde kriterlerin ve alternatiflerin sayıca çok olduğu problemlerde AHP'nin uygulanmasının yetersiz kaldığı durumlar belirtilerek bu durumlarda özellikle mutlak ve kesinliği belli olmayan çok kriterli ifadelerde, AHP yöntemi yerine, AHP'nin Bulanık Mantıkla birleştirildiği Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi yönteminin kullanılması, karar vermede daha belirgin sonuçlar elde edilmesi fırsatı sunmaktadır. Bulanık AHP yönteminde ikili karşılaştırmanın dilsel ifadelerle yapılıyor olması, daha anlaşılır ve daha sağlıklı uygulamaların elde edilmesini sağlamaktadır. Karar vericinin tereddütlü ifadelerinin yansıtıldığı Tereddütlü Bulanık AHP tekniğinde ise, kararların daha geniş aralıkta değerlendirilerek yorumlanmasına zemin oluşturmaktadır. Çalışmanın son bölümünde, gerçekleştirilen uygulama çalışması ile SWOT faktörleri doğrultusunda oluşturulan anketlerin Bulanık AHP ve Tereddütlü Bulanık AHP'ye göre sonuçları karşılaştırılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetimin esas amacı, işletmelerin sürekli değişmekte olan çevre şartlarına uyum gösterebilmesini sağlamak olduğundan, değişen çevresel etkilerle işletmeyi bir bütün olarak kabul etmek ve işletmeler yönetim düzeyindeki kararları alırken çevre şartlarını göz önünde bulundurmalıdır (Efe, 2019: 165). Stratejik yönetimde örgütlerde uzun vadeli stratejiler yaratarak bir bakış açısı oluşturabilmek için stratejik planların en iyi şekilde uygulanması ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekli olan adımlar stratejik yönetim kapsamında yer almaktadır (Güçlü, 2003: 61).

Jauch ile Glueck (1989: 18), stratejik yönetim sayesinde değişken durumların erkenden fark edilebildiğinden bahsetmişlerdir. Stratejik yönetimde gerekli olan incelemeler, yöneticilerin yollarına ışık tuttuğundan, kararların daha sistemli alınmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetimde, işletmenin en önemli sorunları belirlenip araştırılarak yöneticileri aydınlatmakta ve kaynakların en verimli şekilde kullanılarak planlama için büyük kolaylıklar sunmaktadır (Güçlü, 2003: 75). Stratejik yönetim, organizasyonda ortak amaca yönelmeyi ve tutarlı sonuçlar elde edilmesini ve dolayısıyla işletmenin ilerlemesine katkı sağlamaktadır (Acar, 2003: 3). Stratejik yönetim, şirkete çevreyi analiz etme ve geleceği ön görme fırsatı yaratır. Bundan dolayı da örgüt ne yapacağını, oluşacak tehlikelere karşı ne gibi önlemler alacağına ilişkin hazırlanma imkânı bulabilir.

Stratejik yönetim sayesinde, bütünlük sağlanır ve şirketin ortak hedefi oluşturulur. İşletmenin her bölümünün ayrı bir amaca yönelmesine engel olarak şirketi ortak hedefe yönlendirir. Eğer strateji olmazsa departmanlar zamanla farklılaşır ve her bir departman kendi amacını gerçekleştirmeye yönelir.

Stratejik yönetim bir süreçten meydana gelip, bu süreç veri biriktirme, planlama, uygulama, değerlendirme adımlarından oluşmaktadır. Bu süreç çevre koşullarındaki rekabet ortamına bağlı olarak devamlılık arz eder. Örgütler dinamik bir biçimde, sektörde tutunabilmek için faaliyetlerini değişen koşullara uyumlu hale getirmek zorundadır (İnce, 2011: 15).

Strateji geliştirme aşamasında, yönetim tarafından gerçekleştirilen iç ve dış durum analizi yapılır ve planlama aşamasında kararlar alınır ve uygun seçimler yapılır. Aktan'a (2008: 9) göre, stratejiler için karar almak ve uygulamak üst yönetimin görevidir. Stratejilerin uygulamasından orta kademeyle birlikte üst yönetim de sorumludur. Denetleme aşamasında uygulanan stratejilerde gerek görüldüğü takdirde değişiklikler yapılabilmektedir.

Stratejik yönetim ancak uygulama safhasına geçildiği durumlarda organizasyona katkı sağlayabilir. Stratejik kararların uygulamaya geçebilmesi çalışanlar ve yönetimin birlikte planlamasıyla gerçekleşebilir. Stratejik yönetimin fayda elde edebilmek için, planların uygulanması oldukça önemlidir (Dönertaş, 2013: 11). Stratejik yönetim süreci aşamalarının doğru ve sistematik olarak uygulanması, şirketlerin ilerleyebilmesi bakımından oldukça önemlidir.

Stratejik yönetim planlama süreci, önce durum analizleriyle başlar, organizasyonun önce iç faaliyetleri ve çalışanları analiz edilir daha sonra dış çevrede meydana gelebilecek tehditler ve örgüte katkı sağlayacağı düşünülen

fırsatlar analiz edilip değerlendirilmeye alınır. Analizlerden sonraki aşamada, örgütün sektördeki yeri gözlenmiş olduğundan, buna göre vizyon ve misyon değerleri belirlenir. Örgütün stratejik planlama ile neyi amaçladığı tespit edilerek, ulaşılmak istenen amaçlara odaklanılır. Daha sonra ise vizyon ve misyon değerleri doğrultusunda stratejiler belirlenerek geliştirilir ve üst yönetimin onayına sunulur. Onaylanmasının akabinde görev dağılımı yapılarak, orta ve alt kademe çalışanlarına yetki devri gerçekleştirilir. Uygulamalarda istenilen sonucu vermeyen stratejik planlar ise gözden geçirilerek, yeniden düzenlenir. Denetimlerin sonrasında başarıya ulaşan stratejilerin devamlılığının sağlanması hedeflenir.

1.1. Stratejik Yönetimde Kullanılan Araç ve Teknikler

Stratejik yönetim organizasyonların gelecekteki senaryosunu öngörme fırsatı yaratan, hedeflere ulaşmak için sistematik bir yapı sunan yönetim sürecidir. Günümüzde artan rekabet ortamında hayatta kalmak şirketler için zor olmaktadır. Bu yüzden de hedeflerini önceden belirleyen, her adımını önceden planlayan örgütler devamlılığını sürdürebilmektedir.

Stratejik yönetimin uygulamaya alındığı işletmelerde, işletmenin hedefleri doğrultusunda kaynaklar verimli kullanılarak, müşteri taleplerine göre değerlendirmeler yapılır ve böylece organizasyonun devamlılığı sağlanmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinde bütün birimler birbirleriyle ortak hareket ettiğinden, her birimin ayrı hedefi değil ortak hedefi olmaktadır. Stratejik plan, stratejik yönetimin aracıdır. Stratejik plan için stratejik düşünmek gereklidir. İşletmeler karlılık, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek ve işletmenin sahip olduğu kaynakları en verimli ve en etkili biçimde kullanabilmek için stratejik yönetim sürecini oluşturur.

Stratejik yönetimde çevrenin durumunu analiz eden birçok yöntem vardır. Bunlardan en önemlisi ve en yaygın olanı SWOT analizi denilen güçlü yanlar, zayıf yanlar, tehditler ve fırsatlar analizidir. SWOT analizi ile işletmelerin durum analizi yapıldığından, işletmenin tüm yönleri ortaya konmuş olacaktır. Diğer bir ifade ile işletmenin anlık fotoğrafı elde edilmektedir.

Bir diğer teknik, dış çevre analizinde yer alan mali, kültürel, teknolojik unsurları içeren pest analizidir. PEST tekniği, Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojinin kısaltılmasıyla adını almıştır. Bu analiz, faktörlerin incelenmesi sonucunda hangisinin önemli olduğu tespit edilmesi ve bütün faktörlerin etkilerini saptamak için yapılmaktadır.

Çevre analizi yapılmasını sağlayarak stratejik yönetime katkı sağlayan diğer bir teknik de Gap analizidir. Bu analiz risk analizi anlamına gelmekte olup, yatırım yapılacak iş ve işlemlerin risk derecesini belirlemek için yapılmaktadır. Bu analiz yapılırken, mali, siyasi, ülke çapında değerlendirmeler yapılarak yatırımın riski öngörülmeğe çalışılır. Özellikle yabancı kaynaklar ile yapılacak yatırımlarda bu analizden sık sık faydalanılmaktadır. Strateji geliştiren organizasyonlarda dikkate alınması gereken önemli husus da sektördeki rekabete etkisi olan Porter'ın (2008) "beş kuvvet modeli" olarak adlandırdığı; rakipler, pazara yeni girecek firmalar, ikame ürün ve hizmetler, tedarikçiler ve alıcılardır.

Literatürde, stratejik yönetimde en sık kullanılan yöntem, SWOT analizi olup, bu analizin yapılmasının sonrasında, stratejik yönetim sürecindeki stratejik kararların doğru ve güven çerçevesinde alınabilmesi için kullanılan bir takım teknikler mevcuttur. Bunlar; portföy analizi, q-sort analizi, kalite çemberleri, fayda-maliyet analizi, benchmarking, Delphi tekniği, nominal grup tekniği, dengeli ölçüm kartları gibi tekniklere yer verilmiştir.

2. SWOT Analizi ve Sayısallaştırılması

2.1. SWOT Analizi Amacı ve Kapsamı

Günümüzde artan rekabet koşullarına uyum sağlayarak organizasyonların devamlılığının sağlanabilmesi için birtakım teknikler ve yöntemler geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerlendiren birçok analiz kullanılmaktadır. Bu analizler arasında en çok kullanılanı SWOT analizidir.

SWOT analizinin temelde amacı işletmenin performansını belirleyen üstünlükler ve zayıflıklarla, dış çevrede karşılaşılan fırsatlar ve tehditleri belirlemektir. Diğer amacı ise rakiplerine karşı üstünlüğünü nasıl sağlayabileceğini ve izlenebilecek strateji seçeneklerini belirlemektir (Yüksel ve Akin, 2006: 255).

SWOT analizinden ilk defa San Francisco Üniversitesi yönetim profesörü olan Heinz Wehrich 1997 yılında "Long Range Planning"deki makalesinde bahsetmiştir (Özköse Arı ve Çakır, 2013: 44-45). SWOT analizi, Peter Drucker, Philip Selznick ve Alfred Chandler'in fikirlerini birleştiren Andrews (1965) tarafından yaygın hale getirilmiştir. Drucker (1946) başarılı ve uzun süre varlığını koruyabilen şirketlerin genel özelliğinin müşteri odaklı çalışmalarına bağlı olduğunu savunmuştur. SWOT analizi başta iş yönetimi için kullanılırken, sonraki dönemlerde ise değişik alanlarda ve stratejik planlamalarda kullanılmıştır (Tatkan, 2018: 20).

SWOT analizi organizasyonların hem içsel hem dışsal faktörlerini belirleyerek faktörlerin sınıflara ayrılmasında kullanılmakta olup, stratejik planlama yapılırken mutlak kullanılan bir yöntemdir. Yöntem, Albert S. Humphrey'in çalışmalarıyla geliştirilmiş ve stratejik yönetimde en önemli bölümü oluşturmaktadır (Bakır, Bal ve Akan, 2017: 157).

Panagiotou'ya (2003) göre, SWOT analizi, bir şirketin, dış çevrenin bulunan fırsatlardan yararlanmak için güçlü yanlarının ve dış çevredeki tehditlerinden kaçınmak için de zayıf yanlarının belirlenmesi amacı ile uygulanan bir analizdir. SWOT analizi sistemli bir yaklaşımla kararlar verebilmek için geniş bir kesimde kullanılmaktadır.

2.2. SWOT Analizinin Sayısallaştırılması

Organizasyonlar SWOT analiziyle güçlü yanlarını etkili ve verimli şekilde kullanabilmekte, zayıf yönlerini de kuvvetlendirmenin yolunu arayabilmektedir. Ancak SWOT analizinin de eksik kaldığı kısımlar vardır. Eksik olan kısımlar için öncelikle literatürde SWOT analizinin sayısallaştırılması önerilmektedir (Kurtula vd., 2000).

SWOT analizinin uygulanmasında yeterli bilgiye ulaşamaması, uzman kişiler tarafından yapılmıyor olması veya düzen içinde yinelenmemesi gibi çeşitli faktörler başarısız sonuçlar elde edilmesine neden olabilmektedir. Ancak, SWOT analizin uygulamada temel kısıtı, karar verme faktörlerinin önem derecesinin nicel olarak belirlenememesidir.

Bu eksikliği gidermek için Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), Analitik Ağ Prosesi, SMART, SMAA-0, gibi yöntemler SWOT analizine entegre edilerek yöntemler geliştirilerek sayısallaştırılmış SWOT analizi kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Çelik ve Güven, 2008: 200).

Bu yöntemler içinde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) çok geniş uygulama alanıyla öne çıkmaktadır. SWOT analizindeki her faktörün öneminin ölçülebilmesi kısıtı AHP yöntemi sayesinde, nicel veriye dönüşmekte ve karar vermede kolaylık sağlamaktadır. Bu yöntemde, ikili kıyaslamalar ile karşılaştırmalar yapıldığından karar verici tutarlı biçimde öncelikleri belirleyebilmektedir. Böylece, AHP SWOT analizinde belirlenen güçlülük, zayıflık ve tehditler ile fırsatların nicelemesini sağlamaktadır.

2.3. SWOT Analizi ve AHP'nin Bütünleşik Kullanımı

SWOT analizinin sayısal olarak ifade edilememesi stratejik yönetimlerdeki planlamalarda sağlam ve güvenilir bilgiye erişimi zorlaştırmaktadır. Bundan dolayı, SWOT analizi AHP gibi çok kriterli karar verme (ÇKKV) teknikleri ile bütünleşik olarak kullanıldığında, niceliksel bir anlam kazanmaktadır.

Stratejik yönetim çerçevesinde karşılaşılan çok kriterli karar verme problemlerinde AHP, kriterler arasında kıyaslama yapılmasını sağlayarak her kriter için öncelikleri belirleme fırsatını sunmaktadır. Dolayısıyla SWOT analizinin AHP ile sayısallaştırılması, stratejik kararlara objektif bakış açısı sağlamaktadır (Bakır vd. 2017: 156).

SWOT analizinin tek başına kullanıldığı durumlarda faktörlerin önemi düzeyleri yeterince farklılaşmamaktadır. Temelde SWOT analizi, iç ve dış çevre analizi faktörlerinin listesini ortaya koymaktadır ancak bu tamamlanmamış nitel bir inceleme olmaktadır. AHP ve SWOT'un birlikte kullanılmasıyla üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditlerin yoğunluğu AHP önceliklendirmesi ile belirlenebilmektedir (Arslan, 2010: 459). Bu yaklaşım sayesinde üstünlükler artırılmakta zayıflıklar azaltılıp fırsatlardan yararlanılarak ve tehditlerden uzak durarak, amacına ulaşmış bir stratejik yönetim süreci gerçekleştirmek hedeflenir (Çelik ve Murat, 2009: 203).

2.3.1. AHP-SWOT Uygulamaları

Sayısallaştırılmış SWOT analizi, ilk olarak Kurtıla vd. (2000) tarafından Finlandiya'daki orman alanları konusundaki çalışmalarında kullanıldığı bilinmektedir (Taşçıoğlu, 2011: 88). Kurtıla vd. (2000), SWOT analizinin yaygınlaştırılacağını öne sürdükleri yönetime "melez" adını vermişlerdir. Bu teknik, Finlandiya'da orman sanayisinde faaliyet gösteren firmalarda denenmiştir (Doğan ve Sözbilen, 2014: 101).

SWOT analizinin problem çözme hususundaki eksik taraflarını ortadan kaldırılarak, nicel bir anlam katmak için geliştirilen bu melez yöntem A"WOT" olarak adlandırılmıştır. SWOT analizinin AHP ile birlikte kullanımı ile kriterler sayısal olarak ölçülebilir duruma gelerek, öncelik sıraları tespit edilebilmektedir (Göral, 2017: 50).

Dünya literatüründe SWOT-AHP tekniği bütünlük şeklinde; Stewart, Mohamed ve Daet. (2002) tarafından Avustralya'daki bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren bir firmanın, yem bitkileri uyumunu değerlendirmede; Chang ve Huang (2006) tarafından, Uzak Doğu'daki konteyner limanlarının rakiplerine karşı üstünlüğünü değerlendirmede; Lee ve Walsh (2011) tarafından, spor alanındaki bir araştırmada; Kajanus, Leskinen, Kurttila ve Kangas (2012) tarafından stratejik planlamalarda yöntem bütünlük biçiminde kullanılmıştır. Wickramasinghe ve Takano 2009 yılındaki ele aldıkları Hint okyanusunda meydana gelen tsunami afetinden sonra Sri Lanka turizmini canlandırmak için strateji geliştirme çalışmalarında AHP ve SWOT analizini kullanmışlardır (Doğan ve Sözbilen, 2014: 98).

Fattahi ve Klaleghjoo (2014) oteller için en iyi stratejiyi seçme çalışmasında, güvenilir bilgi edinimi için AHP ile SWOT analizini bütünleşik olarak uygulamışlardır. AeJeon ve Kim (2011), Güney Kore'deki Chuncheon turistik noktaların gelişebilmesi amacıyla planlanan stratejik kararların ölçülmesinde SWOT ve AHP tekniklerinin birlikte kullanmışlardır (Göral, 2017: 50).

SWOT analizi ile AHP tekniğinin bir arada kullanıldığı birçok çalışma alanı bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde finans, havacılık, gıda, tarım, turizm, sağlık gibi birçok alanda bütünleşik olarak kullanıldığı görülmüş olup, çalışmalara örnekler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: SWOT+AHP Bütünleşik Yaklaşımın Kullanıldığı Bazı Çalışmalar

ALAN	ARAŞTIRMA KONUSU	YAZARLAR
Turizm	Otel İşletmesi İçin En Uygun Stratejinin Belirlenmesi	Doğan ve Sözbilen, 2014
Sağlık	Medikal Turizm Sektörünün Değerlendirilmesi	Görener, 2016
Finans	Yapılan Düzenlemelerin Bankacılık Sektörüne Etkisi	Afşar ve Topal, 2013
Pazarlama	Spor Pazarlamasında Dış Kaynak Kullanımı	Lee ve Walsh, 2011
Yönetim	İmalatçı Firmanın Stratejik Faktörlerin Belirlenmesi	Görener, Toker ve Uluçay, 2012
Sağlık	En Uygun Stratejinin Belirlenmesi	Osuna ve Aranda, 2007
Tüketici Elektronik Endüstrisi	Tüketici Elektronik Endüstrisinin Değerlendirilmesi	Şeker ve Özgürler, 2012
Denizcilik	Kıyı Emniyetinin Değerlendirilmesi	Özcan ve Turan, 2009
Coğrafi Bilgi Sistemleri	Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Coğrafi Bilgi Sistemlerinin (CBS) Değerlendirilmesi	Taleai, Mansourian ve Sharifi, 2009
Madencilik	İran'daki Mermer Ocaklarına İlişkin Değerlendirme	Tahernejad, Khalokakaie ve Ataei, 2013
Ulaştırma	Karayolu Trafik Güvenlik Stratejisini Geliştirilmesi	Weidong, Binxia, Zhiqiang ve Xinyou, 2009
Yönetim	Yeşil Üretim Stratejisinin Geliştirilmesi	Li, Liu, Wang ve Li, 2010
Kadastro	2034 Kadastro Vizyonuna İlişkin Stratejilerin Belirlenmesi	Polat, Alkan ve Sürmeneli, 2017
Ziraat	Hayvan yemi üretimi sektöründeki performansın ölçülmesi	Karadal ve Çelikdin, 2014

Ekonomi	Bartın İli'nin Ekonomik Yapısını Değerlendirme	Çelik ve Murat,2009
Havacılık	Türk sivil havacılık sektörünün değerlendirilmesi	Bakır, Balve Akan, 2017
Akademik	Erciyes Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünün mevcut durumunun belirlenmesi	Gürbüz,2016
Turizm	Müslüman Dostu Turizm Pazarı Potansiyelinin Değerlendirilmesi	Göral,2017
Turizm	Oymapınar Turizm Gelişim Bölgesinin Turizm Planlaması	Taşçıoğlu,2011

Kaynak: Bakır vd.(2017)'den genişletilerek uyarlanmıştır.

Literatürde AHP-SWOT analizinin kullanıldığı ulusal uygulamalara da rastlanılmaktadır. Yüksel ve Akın 2006'daki çalışmasında, firmalardaki strateji tespit etme konusunu analiz etmişlerdir. Yüksel ve Dağdeviren 2007'deki çalışmasında, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme için stratejik planlama yapılırken SWOT, AHP ve ANP'yi kullanmışlardır. Gürbüz 2016 yılında, Erciyes Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünün, güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini inceleyerek sonuçlarını AHP ile analiz ederek, önceliklendirme yapmıştır. Görener vd. 2012 yılında, imalat üzerine çalışan bir firmada stratejik planlama için SWOT ve AHP'yi bütünleşik olarak kullanmışlardır. Yenice 2014 yılında, Konya ilinin tarihi konumunun turizme yönelik geliştirilmesi için var olan problemlerin belirlenmesi ve çözümü için gerçekleştirdikleri çalışmalarında SWOT ve AHP'yi bütünleşik olarak ele almışlardır (Doğan ve Sözbilen, 2014: 98).

Karar verme ortamının net olmadığı, kriterlerin ve alternatiflerin sayıca çok olduğu karmaşık problemlerde ise, AHP'nin uygulanmasında bazı eksiklikler ve olumsuz durumlar oluşabildiğinden; bulanık mantıkla AHP'nin ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkan Bulanık AHP tekniği uygulamada kolaylıklar sağlamaktadır. Bulanık AHP'de, AHP yöntemine göre ikili karşılaştırmaların dilsel ifadelerle yapılması, problemin daha anlaşılır olmasını ve dolayısıyla daha geçerli çözümler üretilmesini sağlamaktadır (Kazançoğlu ve Ada, 2010: 40). Bu nedenle bu çalışma kapsamında Bulanık AHP ve Tereddütlü Bulanık AHP yöntemleri kıyaslamalı olarak uygulanmıştır.

3. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi

Bulanıklık net ve kesinliği olmayan bilgileri tanımlamaktadır. Bulanıklık daha çok sözel, başka bir ifadeyle dilsel bilgileri anlatmaktadır. Bu bulanıklığın

günlük ve iş hayatında problemlerin çözümünde kullanılması “bulanık mantık” ile ilgili bir kavramdır (Karakış ve Göktolga, 2017: 78).

Bulanık mantıkta, belirsizliğin olduğu veya tam olmayan bilgi ve bulgularla en iyi karar verilmeye çalışıldığında, sözel bilgilerin oldukça fazla olmasından kaynaklı öznel ifadeler yer almaktadır. Analitik çözümlerin bulanık mantık çerçevesinde yapılması, karar vericiye daha net karar verme imkanı yaratmaktadır. Bulanık AHP ile sözel ifadelere sayısal karşılıklar atanması ile karar verme ortamındaki belirsizlik ortadan kaldırılmış olmaktadır (Aydın, 2009: 89).

Bulanık mantıktan ilk olarak 1965 yılında, Lotfi A. Zadeh tarafından “Bulanık Kümeler” çalışmasında bahsedilmiştir. Zadeh (1965: 338), çalışmasında ikili mantığın aksine, küme elemanlarına 0-1 arasında değişen üyelik değerleri atamıştır.

Bulanık mantık, belirsiz, net olmayan bilgi ve bulguları anlatmakta olup, günlük yaşamdaki sorunların değerlendirilmesindeki sözel ifadelerden oluşmaktadır. Sayısallaştırılmayan ifadeler için geliştirilen bulanık mantık, matematiksel taban ile modellenince karar verme problemlerine dahil edilmiştir (Karakış ve Göktolga 2017: 78).

Bulanık mantık ile Analitik Hiyerarşi Prosesi yönteminin birlikte kullanılması ile Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi oluşmuştur. AHP’de kesin ifadelerden Bulanık AHP’de değerler bir aralıkta tutulduğundan, karar verme problemindeki belirsizliği ortadan kaldırılabilir. Bulanık AHP yöntemindeki ilk çalışma, Van Laarhoven ve Pedrytcz tarafından 1983 yılında üçgensel bulanık sayılarla yapılmıştır. 1985 yılında ise Buckley, yamuk bulanık sayılarla çalışmasını gerçekleştirmiştir. 1996’da ise Chang, üçgensel bulanık sayıları kullanarak ikili karşılaştırmalar için mertebeye analizi tekniğini geliştirmiştir (Avcılar ve Yakut, 2016: 23).

Karar verme problemlerindeki kriterlerin kıyaslanabilmesi için Saaty’nin 1-9 ölçeği kullanılmasına rağmen, günlük hayatta aldığımız kararların geneli belirsizlik ortamında verildiğinden, bu ölçek yetersiz kalmakta ve Bulanık AHP metodunun geliştirilmesiyle bu tür problemlerin çözümüne katkı sağlamaktadır (Şişman ve Doğan, 2016: 359). Bulanık AHP’de keskin tanımlamalar yerine, karşılaştırma için bir değer aralığında tanımlamalar bulunmaktadır (Şengül, Eren ve Shiraz, 2012: 150). Buckley’in önermiş olduğu Bulanık AHP yaklaşımının en faydalı yanı, dilsel ifadelerin bulanık duruma uyarlanabilmesinin kolay olması ve tek bir sonuca ulaşabilme fırsatı sunmasıdır (Özdemir, Ece ve Gedik, 2017: 158).

Çok kriterli karar verme problemlerinde, kimi durumlarda karar vericilerin bir tercihte kararlı olamadığı, tereddütte kaldığı durumlar olabilmektedir. Bu nedenle Torra (2010) tereddütlü bulanık kümeleri geliştirmiştir. Sonrasında, Rodriguez vd. (2012) bu yapılan çalışma üzerine dilsel tanımlamaları geliştirmek için tereddütlü bulanık dilsel terimler kümesini oluşturmuşlardır. Bu nedenle, karar vericiler iki seçeneği karşılaştırırken, daha genişletilmiş biçimde yorum yapabilme şansı elde edebilmiştir.

Klasik bulanık ifadelerle ile tereddütlü bulanık ifadeler kıyaslandığında, klasik bulanıkta, karşılaştırmada bir kriter diğerine göre “önemli, çok önemli, eşit önemli” biçiminde kıyaslanabilirken, Tereddütlü Bulanık AHP’de, “en azından, orta üstün, orta ve çok üstün arası” gibi seçeneklerle genişletilmiş bir karar verme yapısı kazanmıştır. Bu ifadeler sayesinde, bir sözel (dilsel) ifade ile karar verilemeyen durumlarda, tereddütlü bulanık ifadeler kolaylaştırıcı olmaktadır.

Literatürde Tereddütlü Bulanık AHP ile ilgili birçok çalışma yer almaktadır. Örnek olarak, Ayhan’ın (2018) çalışmasında tereddütlü Bulanık AHP’den faydalanarak, TOPSIS yöntemiyle birlikte kullanmışlardır; Liu ve Rodriguez (2014), tedarikçi seçim probleminde, Zhou, Xu ve Chen (2015), karar vericinin kesin değer yargılarının olmadığı durumlarda, kesin ifade ile tanımlanabilmesi için tereddütlü bulanık ifadeleri kullanarak tereddütlü sezgisel bulanık sayıları tanımlamışlardır. Ayrıca, Hu, Xiao, Chen ve Liu (2015), Tip-2 Bulanık Kümeler ve Tereddütlü Bulanık Kümelerin bir karması olan Tip-2 Tereddütlü Bulanık Kümelerini önererek bir model oluşturmuşlardır. Ulusal literatürde örnek olarak, Yavuz, Öztaysi, Çevik Onar ve Kahraman (2015), hiyerarşik tereddütlü bulanık dilsel bir model oluşturarak, kriterler arasından en iyisini seçme çalışması yer almaktadır.

Literatür taramasında da görüldüğü üzere, Tereddütlü Bulanık AHP tekniği sık olarak kullanılmaktadır. Ayrıca yöntem, birçok farklı analitik yöntemle birlikte kullanılarak (örn. Ayhan, 2018; Başar, 2017; Ataman, 2018) karar verme sürecinde etkin rol oynamaktadır.

3.1. SWOT Analizinin Bulanık AHP ile Sayısallaştırılması

Çalışmanın bu aşamasında, SWOT analizi ile Bulanık AHP yöntemi ve Tereddütlü Bulanık AHP kullanılarak melez bir model önerilmiştir. Çalışmada, Antakya ilçesindeki mobilya sektörünün yapısı hakkında bilgiler verilmiş, ardından iç ve dış değerlendirme (güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar, tehditler) faktörleri sunulmuştur. SWOT analizinin Bulanık AHP ile sayısallaştırılması yapılırken, değerlendirme faktörlerinin öncelik değerleri iki farklı bulanıklaştırma ölçeği ile hesaplanarak, en önemli faktörler tespit

edilmiş ve buna istinaden belirlenen beş farklı proje önerisi oluşturulmuştur. Ayrıca her projenin her değerlendirme faktörüne göre önceliği tespit edilerek, karar vericinin tutarlı sonuçlar elde edebilmesi sağlanmıştır.

3.1.1. Bulanık AHP Adımları

Klasik AHP’de ikili karşılaştırmalar yapılırken, kriterlerin ağırlıklarını sabit sayılardan seçmek gerektiğinden, Bulanık AHP yöntemi geliştirilmiştir. Böylelikle sayısal olarak tam ifade edilemeyen karar verme durumlarında, karar vericiler belirli aralıktaki sayılar ile öznel yargılarını kolaylıkla değerlendirebilme imkânı bulmaktadır. AHP bulanıklaştırılırken üçgensel bulanık sayı, yamuksal bulanık sayı, dörtgensel bulanık sayı, gri bulanık, genişletilmiş analiz tekniği gibi yöntemlerle yapılabilmektedir. Bu çalışmada ise, Sun’ın (2010), çalışmasında kullanmış olduğu yöntemle bulanıklaştırma işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Sun’a (2010) göre bulanıklaştırma adımları:

1. Öncelikle hiyerarşi sistemindeki tüm kısıtlar arasında ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulur. Dilsel terimler önem sırasına göre ikili karşılaştırmalara atanır. Aşağıda gösterildiği gibi "A" matrisi elde edilir:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & & \ddots & \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & & \ddots & \\ 1/a_{n1} & 1/a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

2. Her bir kriterin bulanık ağırlıklarını tanımlamak için bulanık geometrik ortalama tekniği kullanılır.

$$r_i = (a_{i1} \otimes \dots \otimes a_{ij} \otimes \dots \otimes a_{in})^{1/n}$$

$$w_i = r_i \otimes [r_1 \otimes \dots \otimes r_i \otimes \dots \otimes r_n]^{-1}$$

a_{ij} , j kriterine göre i ölçütünün bulanık karşılaştırma değeridir.

r_i , her kriterin i ölçütüne göre bulanık karşılaştırma değerinin geometrik ortalamasıdır.

w_i , i kriterinin bulanık ağırlığıdır.

$w_i = (lw_i, mw_i, uw_i)$ i ölçütünün alt, orta ve üst olmak üzere bulanık ağırlık değerleridir (Sun, 2010: 7747).

Ölçütlerin Bulanık Analitik Hiyerarşi Metoduyla karşılaştırılması yapılırken, aşağıdaki (Tablo 2) ölçek kullanılmıştır.

Tablo 2: İkili Karşılaştırmalar İçin Kullanılan Bulanıklaştırma Ölçeği

Dilsel ifade	Sembol	Üçgensel bulanık sayı
Aşırı derecede önemli	ADÖ	7;9;9
Çok kuvvetli derecede önemli	ÇKDÖ	5;7;9
Kuvvetli derecede önemli	KDÖ	3;5;7
Orta derecede önemli	ODO	1;3;5
Az derecede önemli	AZDÖ	1;1;3
Eşit derecede	ED	1;1;1
Az derecede önemli	TAZDÖ	0,33;1;1
Orta derecede önemli	TODÖ	0,2;0,33;1
Kuvvetli derecede önemli	TKDÖ	0,14;0,2;0,33
Çok kuvvetli derecede önemli	TÇKDÖ	0,11;0,14;0,2
Aşırı derecede önemli	TADÖ	0,11;0,11;0,14

Kaynak: Başar'dan (2017) uyarlanmıştır.

3.1.2. Tereddütlü Bulanık AHP Adımları

Bu uygulamanın amacı, belirsizlik ortamında, karar vericilerin tereddütlü karar verirken dilsel (sözel) ifadelerini sayısal olarak tanımlayarak, probleme nesnel bir bakış açısı kazandırabilmektir. Çalışma kapsamını oluşturan Hatay mobilya sektörü için, faydalı ve işe yarar stratejiler- diğer bir ifade ile - projeler sunabilmek adına yapılan SWOT analizi, Bulanık AHP ve Tereddütlü Bulanık AHP yöntemleri ile sayısallaştırılarak bulgular elde edilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda ayrı ayrı cevaplanan anketler ilk olarak “Bulanık AHP” yöntemiyle değerlendirilmiş, ikinci aşamada ise aşağıda adımları belirtilmiş olan “Tereddütlü Bulanık AHP” yöntemi ile analiz gerçekleştirilmiştir.

Başar'a (2017) göre Tereddütlü Bulanık AHP yöntemi adımları:

1. Adım: Öncelikle konu ile ilgili uzman kişilerin görüşlerine istinaden kriterler ve bu kriterlerin alt kriterleri belirlenir.
2. Adım: Dilsel ifadeler, Tablo 3'deki ölçek ve tutarlı ikili karşılaştırma matrisi olan A_{ij} yardımı ile üçgensel bulanık sayılara dönüştürülür.

A_{ij} matrisindeki a_{ij} ifadesi, uzmanların görüşleri doğrultusunda j kriterinin i kriterine olan üstünlüğünü göstermektedir.

Tablo 3: Çalışmada Kullanılan Dilsel İfade Düzeyleri

Önem derecesi	Dilsel İfadeler
1	Aşırı derecede
2	Çok kuvvetli derecede
3	Kuvvetli derecede
4	Orta derecede
5	Az derecede
-	Eşit
6	Az derecede
7	Orta derecede
8	Kuvvetli derecede
9	Çok kuvvetli derecede
10	Aşırı derecede

3. Adım: Uzman değerlendirmeleri bulanık veri zarfları yaklaşımı ile birleştirilir. Bu amaç doğrultusunda Tablo 14’te verilen ölçek en alttan (s_o), en üste (s_j) sıralanır. Dolayısıyla uzman değerlendirmeleri s_i ve s_j arasında değişiyorsa, sıralama “ $s_o \leq s_i \leq s_j \leq s_j$ ” şeklinde olur. Buna ek olarak, üçgensel bulanık üyelik fonksiyonunun a ve c parametreleri $A = (a, b, c)$ aşağıdaki denklemlerde verilen şekilde hesaplanır:

$$a = \min \{a_l^i, a_m^i, a_m^{i+1}, \dots, a_u^j\} = a_l^i$$

$$c = \max \{a_l^i, a_m^i, a_m^{i+1}, \dots, a_m^j, a_u^j\} = a_u^j$$

“b” parametresi ise, Ordered Weighted Averaging (OWA) (Sıralı Ağırlıklandırılmış Ortalama) operatörü ile aşağıda gösterilen şekilde hesaplanır:

$$b = \begin{cases} a_m^i & \text{diğer} \\ OWA_W(a_m^i, \dots, a_m^j) & \text{ise } i + 1 = j \end{cases}$$

a_l : üçgensel sayının en küçük değeri

a_m : üçgensel sayının orta değeri

a_u : üçgensel sayının en büyük değeri

OWA işleminde gerekli olan ağırlık vektörü, Filev ve Yager (1998) tarafından tanımlanmıştır. Bu vektör, [0,1] aralığındaki α parametresini kullanır.

Tereddütlü bulanık dilsel terimlerin skalasındaki dilsel ifadelerin önem düzeyleri, karşılaştırmalı dilsel ifadelerin en az seviyeleri “Si” olarak, OWA ağırlıklarının hesaplanması yardımı ile elde edilecektir.

Ağırlıklar “ $n = g - i + 1$ ” ile W^2 formunda “b=orta değer” şu şekilde hesaplanacaktır $W^2 = (w_1^2, w_2^2, \dots, w_{g-i+1}^2)^T$: . Burada yer alan;

$$w_1^2 = \alpha^{g-i}, w_2^2 = (1 - \alpha)^{g-i-1}, w_3^2 = (1 - \alpha)^{g-i-2}, \dots,$$

$w_{g-i}^2 = (1 - \alpha)\alpha, w_{g-i+1}^2 = 1 - \alpha$ olarak hesaplanmaktadır (Liu ve Rodriguez, 2014: 227).

Yukarıdaki formülde yer alan; “g” değerlendirme ölçeğindeki terimlerin sayısıdır (Tablo 14). “i” en düşük değerlendirme değerinin sıralamasıdır.

4. Adım: Birlikte çalışan ikili karşılaştırma matrisi oluşturulur.

$$c_i = (c_{ij}^l, c_{ij}^m, c_{ij}^u).$$

Üçgen bulanık sayılardan dolayı, C’deki karşılıklı değerler aşağıdaki gibi hesaplanır:

$$c_{ji} = \left(1/c_{ij}^l, 1/c_{ij}^m, 1/c_{ij}^u \right)$$

5. Adım: İkili karşılaştırma matrisindeki her satırının (r_i) geometrik ortalaması alınır ve aşağıdaki gibi hesaplanır:

$$r_i = \left(c_{i1} \otimes c_{i2} \otimes \dots \otimes c_{in}^{1/n} \right)$$

6. Adım: Her kriterin bulanık ağırlığı hesaplanır (w_i):

$$w_i = r_i \otimes (r_1 \oplus r_2 \dots \oplus r_n)^{-1}$$

7. Adım: “i” faktörünün sıralamasını belirlemek için, üçgen bulanık sayılar bulanıklaştırılır ve Center of Area (COA) metodu kullanılarak durulaştırma işlemi yapılır. COA metodu ile “bulanık olmayan en iyi performans değeri” (BNP) hesaplanabilmektedir. Bu yöntem basit ve pratik olup, BNP değerinin, güvenilir sonuçları gösterdiği kanıtlanmıştır. Bu sebeple, bu çalışmada kriterler için BNP_i değeri “COA” metodu ile aşağıdaki gibi hesaplanmıştır (Chen vd., 2008; Hsieh vd., 2004).

$$BNP_i = \frac{[(UR_i - LR_i) + (MR_i - LR_i)]}{3} + LR_i; \quad i = 1, 2, \dots, n$$

8. Adım: Bulanıklaştırılmış önem ağırlıkları normalleştirilir ve kriterler normalize edilmiş yeni ağırlıklarına göre sıralanır.

4. Uygulama

4.1. Hatay İlinde Mobilya Sektörü

Hatay ilinin sahip olduğu konum, kaynaklar ve sektör teşvikleri doğrultusunda, tarım, hayvancılık, tarım endeksli endüstri ve de yenilenebilir enerji kaynaklarının değerlendirilmesi üzerine gelişim gösteren sektörler mevcuttur. Ayrıca, ilin Akdeniz'e kıyası olması ve sınır kapısı bulunması taşımacılık sektörünü de cazip hale getirmektedir.

Hatay ilinin de içinde bulunduğu, Hatay-Mersin bölgesi olarak adlandırılan bölgedeki mobilya işletmeleri genelde küçük ölçekli olup, büyük kapasiteli işletmeler oldukça az sayıda olduğundan istihdam seviyesi Türkiye ortalamasının altında bulunmaktadır. Söz konusu bölgenin konum itibarı ile Orta Doğu ve Arap ülkelerine yakın olması, sektörel gelişim ve ilerleme açısından etkili olacağı düşünülmektedir (TOBB, 2017: 14).

Antakya Mobilyacılığını Geliştirme Projesi (ANMOGEB), Antakya Ticaret ve Sanayi Odası önderliğinde, Hatay Esnaf ve Sanatkarları Odaları Birliği, Hatay Marangozlar ve Hızarıcılar Odası, Antakya Küçük Sanayi Sitesi Kooperatifi, Antakya Belediye Başkanlığı ve Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı'nın (DOĞAKA) iş birliği ile Avrupa Birliği Rekabetçi Sektörler Programı Desteği ile gerçekleşmiştir. Bu proje ile Küçük Sanayi Sitesinde yaklaşık 60.000 metrekarelik bir tesis inşa edilecek olup, bu proje için yaklaşık 7,7 milyar Euro bütçe planlanmıştır (DOĞAKA, 2018: 53).

Tesis edilecek olan Antakya Mobilyacılar Sitesi ile işletmeler kapasitelerini ve ürün kalitelerini arttırabilecek olup, fiyatlarında da azalma yaparak pazardaki rekabet güçlerine olumlu katkı yapacağı öngörülmektedir.

4.2. Hatay Mobilya Sektörünün SWOT Analizi

Bu çalışma ile Hatay ili Antakya ilçesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların ilerlemesine fayda sağlaması bakımından sektörel analizler yapılarak, gerek dünya gerek ulusal pazarda rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın kapsamında sektörde deneyim sahibi uzmanların görüş ve önerileri doğrultusunda, sektördeki problemlerin tespiti ve çözümüne yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirilen SWOT analizi faktörleri belirlenmiştir. Faktörlerin önceliklerinin belirlenmesinin sonrasında, SWOT unsurları göz önünde bulundurularak üretilen projelerin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Hatay mobilya sektörü için yapılan ilk SWOT analizi Avrupa Birliğinin Antakya Mobilyacılığını Geliştirme Projesi (ANMOGEP) kapsamında gerçekleştirilmiştir. 2019 yılında gerçekleştirilen uluslararası bir proje çerçevesinde mobilya sektörünün potansiyeli ve geliştirilmesine yönelik olarak Doç. Dr. V. Alpagut Yavuz ve Dr. Öğr. Üyesi Sonyel Oflazoğlu tarafından yapılan çalışma kapsamında sektör için ikinci SWOT analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu SWOT analizi sektör temsilcilerinin kabul ettiği ölçüde sadeleştirilip güncellenerek bu çalışmadaki SWOT faktörleri belirlenmiştir.

SWOT analizi faktörleriyle ilişkili oluşturulan projelerin üretilmesi zayıf ve güçlü yanlarını dikkate alınmasıyla bilinçli bir şekilde projelerin seçilmesi ve uygulanması sektöre avantajlar sağlayacaktır. Yavuz ve Oflazoğlu'nun 2019 yılında sektöre ilgili yaptıkları proje çalışması sonucunda sektörün gelişmesi, yerel ekonomiye daha fazla katkı sağlaması ve istihdam yaratmasına yönelik proje önerileri geliştirilmiştir. Belirlenen proje önerileri şunlardır: (P1) İnternet Satış Mağazası "Antakya Mobilyası Pazarı"nın ağırlığı, (P2) Tasarım Modelleme Atölyelerinin Kurulmasının ağırlığı, (P3) İstihdam Başvuru Ofisi Kurulması, (P4) İşletme Personeli Eğitimi, (P5) Suriyeli stajyer projesi'dir.

Antakya mobilya sektörü kapsamında yerel sektörler değerlendirildiğinde, gerek sektörü temsil eden meslek kuruluşlarında uzun yıllar farklı konumlarda çalışıyor olmaları ve gerekse sektör işletmeleriyle yakın informal ilişkilerde üstlendikleri akıl adam rolleri sektör uzmanı olarak iki kişinin ismini öne çıkarmaktadır. İki uzman da geçmişte sektöre ilgili projelere aktif katılım ve katkı sağlamış ve sektöre yönelik gerçekleştirilen tüm SWOT çalışmalarında katkı sağlamış kişilerdir. Bu özellikleri nedeniyle onların katkı ve katılımlarıyla hazırlanmış olan ve bu çalışmada kullanılan SWOT analizi faktörleri bu iki uzman tarafından değerlendirilerek faktörlerinin öncelik değerleri hesaplanmış ve en önemli faktörler belirlenmiştir.

Bu uygulamada, sektörün gerçekleştirdiği çalışma sonucunda belirlenen tüm SWOT analizi bileşenleri ve belirlenen faktörlere odaklı geliştirilmiş olan alternatif projeler Tablo 4'de sunulmaktadır.

Tablo 4: SWOT Analizi Bileşenleri

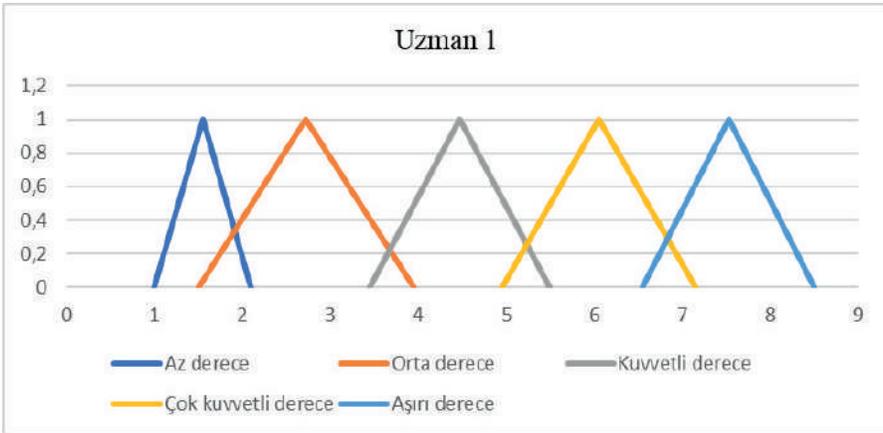
SWOT Grupları	SWOT Faktörleri
Güçlü yönler(G)	G ₁ Sektörün Ortadoğu pazarına yakın konumlanmış olması G ₂ İşletme kapasitelerindeki artış ve artan teknoloji kullanımı G ₃ Sektördeki ürün ve malzeme çeşitliliği ve birbirini tamamlayıcı üretim ağı G ₄ Klasik mobilya ürünlerinde ayırt edici çeşitlilik
Zayıf Yönler (Z)	Z ₁ Nitelikli işgücü eksikliği ve yetersiz mesleki eğitim Z ₂ Ürün modellerinin kolay kopyalanabilmesi Z ₃ İşletmelerde kurumsal yapı eksikliği Z ₄ Finansal yönetim, pazarlama ve dış ticaret konularında yetersizlikler Z ₅ Fiyat yönlü rekabetin hakim olduğu Pazar yapısı Z ₆ Modern üretim teknolojilerinin eksikliği veya düşük seviyede olması
Fırsatlar (F)	F ₁ Müşteri odaklı ürün ve tasarım imkanı F ₂ Mobilya talebinde küresel artış F ₃ Yüksek genç nüfusun varlığı F ₄ Mobilya İhtisas Sanayi sitesi yatırımının devam etmesi F ₅ Destek kurum ve kuruluşların yatırıma ve işbirliğine açık olması F ₆ Yeni pazarlar ve genişleme fırsatları
Tehditler (T)	T ₁ Yüksek hammadde ve taşıma maliyetleri T ₂ Küresel ekonomide istikrarsızlık ve durgunluk T ₃ Haksız rekabet T ₄ Düşük maliyetle rekabet eden Çin girişimlerinin yarattığı tehditler T ₅ Ortadoğu'daki siyasi istikrarsızlık T ₆ Tasarım ve fikri mülkiyet konusunda bilinç eksikliği T ₇ Ulusal ekonomik büyümede durgunluk
Önerilen projeler	P1 İnternet Satış Mağazası "Antakya Mobilyası Pazarı" P2 Tasarım Modelleme Atölyelerinin Kurulması P3 İstihdam Başvuru Ofisi Kurulması P4 İşletme Personeli Eğitimi P5 Suriyeli stajyer projesi

Gerçekleştirilen analizde SWOT analizi ile Bulanık AHP yöntemi ve SWOT analizi ile Tereddütlü Bulanık AHP tekniği kullanılarak iki yöntemle bütünleşik karşılaştırmalı bir model önerisi sunulmuştur. Çalışmada, tüm hesaplamalar Microsoft Excel programı yardımı ile gerçekleştirilmiştir.

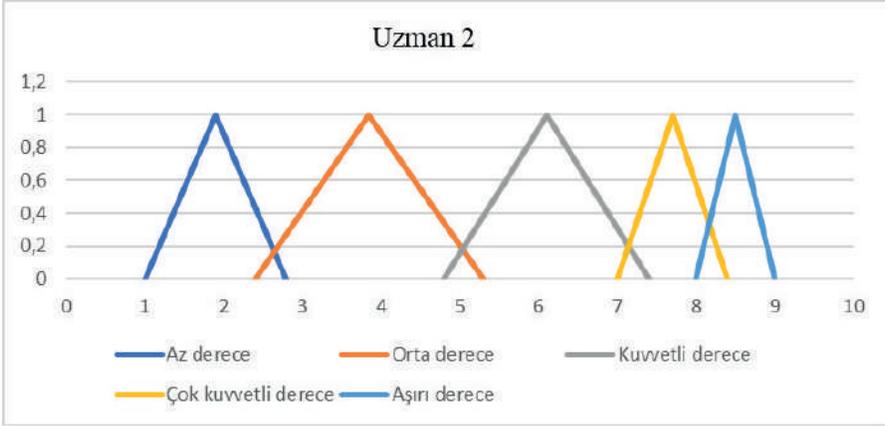
Araştırmada veri toplama, yüz yüze görüşme tekniği ile anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. SWOT analizi sonucunda belirlenen stratejik faktörler ve alternatif proje önerileri ile dört seviyeli hiyerarşik bir model oluşturulmuştur

Sayısallaştırılmış SWOT analizi uygulamalarında, belirlenen SWOT faktörleri analitik bir yöntem kullanılarak öncelik değerleri belirlenmektedir. Bu çalışmada analitik yöntem olarak Bulanık AHP yöntemi ve Tereddütlü Bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır. Bunun için iki ayrı hesaplamanın yapıldığı 103 (63+40) adet ikili karşılaştırma sorularından oluşan değerlendirme anketi hazırlanmıştır. Bu anket, Hatay mobilya sektöründeki yetkili ve uzman iki kişiye uygulanmıştır.

Uzmanlar değerlendirme yaparken Bulanık AHP tekniği için, Saaty'nin tavsiye ettiği 1-9 ölçeğinden geliştirilerek elde edilen Tablo 2'de yer alan ölçekten faydalanmışlardır. Bu çalışmada, Tereddütlü Bulanık AHP yönteminin uygulanmasında dilsel ifadelerine karşılık gelen bulanık sayılar için, Bulanık AHP uygulamasında olduğu gibi sabit bir ölçek kullanılmamıştır. Onun yerine kullanıcıların dilsel ifadeleri farklı şekilde algılamaları durumunu da analize yansıtılabilmek için bu ifadeler karşılık gelen bulanık sayı sınırlarının kişiselleştirilmesine imkan vermiştir. Tereddütlü Bulanık AHP hesaplamaları için Tablo 3'deki dilsel ölçek sıralamalarından yararlanılmıştır. Bu amaçla dilsel ifadeler karşılık gelen alt ve üst sınırları termometre ölçek üzerinde işaretledikleri bir anket geliştirilmiştir. Bu anket kullanılarak uygulamada kullanıcıların Tablo 3'deki dilsel ifadeler için termometre ölçek üzerinde işaretlemeler yapması istenerek her bir uzmana göre bulanık sayı sınırları kişiselleştirilmiş olup Şekil 1 ve Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Uzman 1 Bulanık Sayı Sınırları



Şekil 2: Uzman 2 Bulanık Sayı Sınırları

Buna göre iki kullanıcının yaptığı değerlemeler sonucu dilsel ifadelerine karşılık gelen kişiselleştirilmiş üçgensel sayı değerleri Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5: İkili Karşılaştırmalar İçin Kullanılan Bulanıklaştırma Ölçeği

Dilsel ifade	Sembol	Üçgensel Bulanık sayı (Uzman 1)	Üçgensel Bulanık sayı (Uzman 2)
Aşırı derecede önemli	ADÖ	8,8,50;9	6,55;7,53;8,5
Çok kuvvetli derecede önemli	ÇKDÖ	7;7;8,40	4,95;6,05;7,15
Kuvvetli derecede önemli	KDÖ	4,80;6,10;7,40	3,45;4,48;5,50
Orta derecede önemli	ODO	2,40;3,85;5,30	1,50;2,73;3,95
Az derecede önemli	AZDÖ	1;1,90;2,80	1;1,55;2,10
Eşit derecede	ED	1;1;1	1;1;1
Az derecede önemli	TAZDÖ	0,36;0,53;1	0,48;0,65;1
Orta derecede önemli	TODÖ	0,19;0,26;0,42	0,25;0,37;0,67
Kuvvetli derecede önemli	TKDÖ	0,14;0,16;0,21	0,18;0,22;0,29
Çok kuvvetli derecede önemli	TÇKDÖ	0,12;0,13;0,14	0,14;0,17;0,20
Aşırı derecede önemli	TADÖ	0,11;0,12;0,13	0,12;0,13;0,15

Tablo 6 ve Tablo 7’de uzmanın kişisel dilsel ifadelerine yer verilmiş olup, Tablo 8’de iki uzmanın değerlendirmeleri birleştirilmiş şekilde sunulmuştur. Elde edilen ikili karşılaştırma değerlerinin birleştirilmesinde, Tereddütlü Bulanık AHP’de OWA operatörü yardımı ile geometrik ortalamalar hesaplanmıştır.

Tablo 6: Uzman 1'in SWOT değerlendirme matrisi dilsel ifadelerle özeti

UZMAN 1	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü yönler		ODO	ED	ODO
Zayıf yönler			TODO	ED
Fırsatlar				ODO
Tehditler				

Tablo 7: Uzman 2'nin SWOT değerlendirme matrisi dilsel ifadelerle özeti

UZMAN 2	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü yönler		TAZDÖ	TAZDÖ	TODÖ
Zayıf yönler			TAZDÖ	ODÖ
Fırsatlar				AZDÖ
Tehditler				

Tablo 8: Uzman 1 ve Uzman 2 SWOT değerlendirme matrisinin birleştirilmiş dilsel ifadesi

Birleşik Değerlendirme	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü yönler		OD ve TAZDÖ arasında	ED ve TAZDÖ arasında	OD ve TODÖ arasında
Zayıf yönler			TOD ve TAZDÖ arasında	ED ve TODÖ arasında
Fırsatlar				OD ve AZDÖ arasında
Tehditler				

4.3. Bulgular

SWOT analizindeki tüm faktörlerin, Bulanık AHP ve Tereddütlü Bulanık AHP'ye göre değerlendirilmesinin sonucunda (Tablo 9) elde edilen grup ağırlıklarının birbirine yakın olduğu gözlenmektedir.

Tablo 9: Grup Ağırlıkları

	Bulanık AHP	Tereddütlü Bulanık AHP
Güçlü Yönler	0,260	0,240
Zayıf Yönler	0,168	0,141
Fırsatlar	0,334	0,373
Tehditler	0,238	0,246

4.3.1. Bulanık AHP-SWOT Analizi ve Sonuçları

SWOT grubuna ilişkin entegre bulanık karşılaştırma matrisi ve her bir grubun ağırlıkları Tablo 10'da verilmiştir. SWOT grubuna ilişkin ikili karşılaştırma matrisinin çözümü sonucunda güçlü yönlerin % 26,0, zayıf yönlerin % 16,80, fırsatların % 33,4 tehditlerin % 23,80 ağırlık taşıdığı saptanmıştır.

Tablo 10: Entegre Bulanık Karşılaştırma Matrisi

	Güçlü Yönler			Zayıf Yönler			Fırsatlar			Tehditler			Grup Ağırlıkları
Güçlü Yönler	1	1	1	0,577	1,732	2,236	0,577	1	1	0,447	1	2,236	0,260
Zayıf Yönler	0,447	0,577	1,732	1	1	1	0,258	0,577	1	0,447	0,577	1	0,168
Fırsatlar	1	1	1,732	1	1,732	3,873	1	1	1	1	1,732	3,873	0,334
Tehditler	0,447	1	2,236	1	1,732	2,236	0,258	0,577	1	1	1	1	0,238

İkili karşılaştırma matrislerine göre belirlenen grup ve genel ağırlıkları ile faktörlerle ilişkili olarak belirlenen proje önerilerinin öncelikleri Tablo 10'da gösterilmektedir. Tabloda ifade edilen grup ağırlıkları her bir faktör ya da stratejinin ikili karşılaştırılması sonucunda hesaplanan değerlerdir. Genel ağırlıklar ise, SWOT faktörlerinin toplam ağırlık içindeki payını oluşturan değerlerdir.

Tablo 11 incelendiğinde tüm SWOT faktörlerinin Bulanık AHP için hesaplanan genel ve grup ağırlıkları detaylı biçimde görülmektedir. Güçlü yönler, grubunu oluşturan dört faktörün grup ağırlıkları incelendiğinde, “İşletme kapasitelerindeki artış ve artan teknoloji kullanımı” faktörünün en önemli faktör olduğu anlaşılmaktadır. Zayıf yönler grubunu oluşturan altı faktörün grup ağırlıklarına göre, en önemli zayıf yönün “Finansal yönetim, pazarlama ve dış ticaret konularındaki yetersizlikler” olduğu görülmektedir. Fırsatlar grubunu oluşturan altı faktörün ağırlıklarına göre en önemli fırsatların “Mobilya İhtisas Sanayi sitesi yatırımının devam etmesi” ve “Destek kurum ve kuruluşların yatırıma ve iş birliğine açık olması” olduğu

anlaşılmaktadır. Tehditler grubunu oluşturan yedi faktörün ağırlıkları incelendiğinde ise en önemli ağırlığın “Ortadoğu’daki siyasi istikrarsızlık” olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11: Faktör ve Strateji Öncelikleri (Bulanık AHP)

	Ağırlıklar	Faktör ve Strateji Öncelikleri Alt Faktörleri	Grup Ağırlıkları	Genel Ağırlıklar
Güçlü Yönler	0,260	G1 Sektörün Ortadoğu pazarına yakın konumlanmış olması	0,131	0,034
		G2 İşletme kapasitelerindeki artış ve artan teknoloji kullanımı	0,430	0,112
		G3 Sektördeki ürün ve malzeme çeşitliliği ve birbirini tamamlayıcı üretim ağı	0,224	0,058
		G4 Klasik mobilya ürünlerinde ayırt edici çeşitlilik	0,215	0,056
Zayıf Yönler	0,168	Z1 Nitelikli işgücü eksikliği ve yetersiz mesleki eğitim	0,118	0,020
		Z2 Ürün modellerinin kolay kopyalanabilmesi	0,052	0,009
		Z3 İşletmelerde kurumsal yapı eksikliği	0,202	0,034
		Z4 Finansal yönetim, pazarlama ve dış ticaret konularında yetersizlikler	0,266	0,045
		Z5 Fiyat yönlü rekabetin hakim olduğu pazar yapısı	0,105	0,018
		Z6 Modern üretim teknolojilerinin eksikliği veya düşük seviyede olması	0,257	0,043
Fırsatlar	0,334	F1 Müşteri odaklı ürün ve tasarım imkanı	0,091	0,030
		F2 Mobilya talebinde küresel artış	0,131	0,044
		F3 Yüksek genç nüfusun varlığı	0,121	0,040
		F4 Mobilya İhtisas Sanayi sitesi yatırımının devam etmesi	0,228	0,076
		F5 Destek kurum ve kuruluşların yatırıma ve işbirliğine açık olması	0,230	0,077
		F6 Yeni pazarlar ve genişleme fırsatları	0,200	0,067

Tehditler	0,238	T1 Yüksek hammadde ve taşıma maliyetleri	0,121	0,029
		T2 Küresel ekonomide istikrarsızlık ve durgunluk	0,159	0,038
		T3 Haksız rekabet	0,083	0,020
		T4 Düşük maliyetle rekabet eden Çin girişimlerinin yarattığı tehditler	0,061	0,015
		T5 Ortadoğu'daki siyasi istikrarsızlık	0,255	0,061
		T6 Tasarım ve fikri mülkiyet konusunda bilinç eksikliği	0,164	0,039
		T7 Ulusal ekonomik büyümede durgunluk	0,157	0,037

Tüm faktörler göz önünde bulundurulup, her bir faktörün ağırlığı toplam ağırlığa oranlandığında; en büyük ağırlık güçlü yönlerden G_2 : İşletme kapasitelerindeki artış ve artan teknoloji kullanımı“ olarak gerçekleşmiştir.

4.3.2. Tereddütlü Bulanık AHP-SWOT Analizi ve Sonuçları

Başar'ın (2017) adımlarına göre hesaplanan OWA operatörü ile birleştirilmiş SWOT değerleri Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12: Entegre Bulanık Karşılaştırma Matrisi

	Güçlü Yönler			Zayıf Yönler			Fırsatlar			Tehditler			Grup Ağırlıkları
Güçlü Yönler	1	1	1	0,36	2,20	3,95	0,36	0,53	1	0,19	1,61	3,95	0,240
Zayıf Yönler	0,25	0,45	2,80	1	1	1	0,25	0,37	1	0,19	0,26	1	0,141
Fırsatlar	1	1,90	2,80	1	2,73	3,95	1	1	1	1	2,73	3,95	0,373
Tehditler	0,25	0,62	5,30	0,25	3,85	5,30	0,25	0,37	1	1	1	1	0,246

Tablo 13 incelendiğinde, tüm SWOT faktörlerinin Tereddütlü Bulanık AHP için hesaplanan genel ve grup ağırlıkları detaylı biçimde görülmektedir. “Güçlü yönler” grubunu oluşturan dört faktörün grup ağırlıkları incelendiğinde, önceliği en yüksek olan “İşletme kapasitelerindeki artış ve artan teknoloji kullanımı” olduğu anlaşılmaktadır. Zayıf yönler grubunu oluşturan altı faktörün grup ağırlıkları incelendiğinde en önemli zayıf yönün işletmelerde kurumsal yapı eksikliği olduğu görülmektedir. Fırsatlar grubunu oluşturan altı faktörün ağırlıklarına göre mobilya talebinde küresel artış ve yeni pazarlar ve genişleme fırsatlarının en önemli fırsat olduğu anlaşılmaktadır. Tehditler grubunu oluşturan yedi faktörün ağırlıkları açısından en önemlisi Ortadoğu'daki siyasi istikrarsızlık olarak tespit edilmiştir.

Tablo 13: Faktör ve Strateji Öncelikleri (Tereddütlü Bulanık AHP)

Temel Faktörler		Alt Faktör ve Strateji Öncelikleri Faktörleri	Grup Ağırlıkları	Genel Ağırlıklar
Güçlü Yönler	0,240	G1 Sektörün Ortadoğu pazarına yakın konumlanmış olması	0,099	0,024
		G2 İşletme kapasitelerindeki artış ve artan teknoloji kullanımı	0,452	0,109
		G3 Sektördeki ürün ve malzeme çeşitliliği ve birbirini tamamlayıcı üretim ağı	0,201	0,048
		G4 Klasik mobilya ürünlerinde ayırt edici çeşitlilik	0,248	0,060
Zayıf Yönler	0,141	Z1 Nitelikli işgücü eksikliği ve yetersiz mesleki eğitim	0,156	0,022
		Z2 Ürün modellerinin kolay kopyalanabilmesi	0,035	0,005
		Z3 İşletmelerde kurumsal yapı eksikliği	0,283	0,040
		Z4 Finansal yönetim, pazarlama ve dış ticaret konularında yetersizlikler	0,217	0,031
		Z5 Fiyat yönlü rekabetin hakim olduğu Pazar yapısı	0,084	0,012
		Z6 Modern üretim teknolojilerinin eksikliği veya düşük seviyede olması	0,225	0,032
Fırsatlar	0,373	F1 Müşteri odaklı ürün ve tasarım imkanı	0,067	0,025
		F2 Mobilya talebinde küresel artış	0,285	0,106
		F3 Yüksek genç nüfusun varlığı	0,077	0,029
		F4 Mobilya İhtisas Sanayi sitesi yatırımının devam etmesi	0,148	0,055
		F5 Destek kurum ve kuruluşların yatırıma ve işbirliğine açık olması	0,142	0,053
		F6 Yeni pazarlar ve genişleme fırsatları	0,280	0,105
Tehditler	0,246	T1 Yüksek hammadde ve taşıma maliyetleri	0,169	0,042
		T2 Küresel ekonomide istikrarsızlık ve durgunluk	0,162	0,040
		T3 Haksız rekabet	0,081	0,020
		T4 Düşük maliyetle rekabet eden Çin girişimlerinin yarattığı tehditler	0,051	0,012
		T5 Ortadoğu'daki siyasi istikrarsızlık	0,224	0,055
		T6 Tasarım ve fikri mülkiyet konusunda bilinç eksikliği	0,177	0,044
		T7 Ulusal ekonomik büyümede durgunluk	0,135	0,033

Tüm faktörler göz önünde bulundurulup, her bir faktörün ağırlığı, toplam ağırlığa oranlandığında; en büyük ağırlık güçlü yönlerden işletme kapasitelerindeki artış ve artan teknoloji kullanımı olarak gerçekleşmiştir.

4.3.3. Proje Önerilerinin Değerlendirilmesi

Çalışmada sektöre fayda sağlaması bakımından SWOT faktörleriyle ilişkilendirilerek proje önerileri oluşturulmuştur. SWOT faktörlerinin her biri ile proje önerileri değerlendirilmiştir. Her faktöre göre proje önerisinin ağırlığı belirlenmiş olup, öncelikli sıralamaları yapılmıştır. SWOT faktörleriyle ilişkilendirilerek belirlenen alternatif proje önerileri şu şekildedir: İnternet Satış Mağazası Antakya Mobilyası Pazarı (P₁), Tasarım Modelleme Atölyelerinin Kurulması (P₂), İstihdam Başvuru Ofisi Kurulması (P₃), İşletme Personeli Eğitimi (P₄), Suriyeli Stajyer Projesi (P₅) olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu proje önerileri iki yöntemle göre değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda özetlenerek anlatılmıştır:

SWOT analizi faktörleri ile ilişkilendirilerek oluşturulan proje önerileri Bulanık AHP ve Tereddütlü Bulanık AHP ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlara karşılaştırmalı olarak ağırlıklarına ve sıralamalarına Tablo 14'de yer verilmiştir.

Tablo 14: Karşılaştırmalı Bulanık AHP ve Tereddütlü Bulanık AHP Ağırlıkları

Projeler	Ağırlıklar		Sonuçların Sıralaması	
	Bulanık AHP	Tereddütlü Bulanık AHP	Bulanık AHP	Tereddütlü Bulanık AHP
P1	0,185	0,147	2	5
P2	0,381	0,360	1	1
P3	0,171	0,150	4	4
P4	0,162	0,168	5	3
P5	0,181	0,174	3	2

Yapılan inceleme, araştırma ve analizler sonucunda görülmektedir ki; Bulanık AHP ve Tereddütlü Bulanık AHP teknikleri ile elde edilen ağırlık sonuçları birbirine yakın oranlarda gerçekleşmiştir. Yapılan değerlendirme sonuçlarının birbirine yakınlığı, analizlerin tutarlı olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki Tablo 14 incelendiğinde; Bulanık AHP tekniğine göre genel ağırlıklandırmalarda P2 (İnternet Satış Mağazası) en öncelikli olarak belirlendiği görülmektedir. P2'nin ardından P1, P5, P3, P4 olarak elde edilmiştir. Tereddütlü Bulanık AHP tekniğine göre ise, genel ağırlıklandırmalarda yine P2'nin en öncelikli olarak belirlendiği görülmektedir. P2'nin ardından sıralama P5, P3, P4 ve P1 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 15: Bulanık AHP İçin Proje Önerileri Sonuç Kombinasyonu

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler	Proje Öncelik Ağırlığı
Ağırlık	0,260	0,168	0,334	0,238	
Proje önerileri					
P1 İnternet Satış Mağazası “Antakya Mobilyası Pazarı”	0,189	0,180	0,181	0,188	0,185
P2 Tasarım Modelleme Atölyelerinin Kurulması	0,251	0,307	0,324	0,321	0,301
P3 İstihdam Başvuru Ofisi Kurulması	0,196	0,181	0,162	0,148	0,171
P4 İşletme Personeli Eğitimi	0,166	0,152	0,164	0,163	0,162
P5 Suriyeli stajyer projesi	0,198	0,180	0,169	0,180	0,181

Tablo 15’deki değerler aşağıda örnek olarak verilen işlemlerle elde edilmiştir.

$$[(0,189*0,260)+(0,180*0,168)+(0,181*0,334)+(0,188*0,238)]=0,185$$

Tablo 15’de görüldüğü üzere, proje önerilerinden P2’nin güçlü yönlere, zayıf yönlere, fırsatlara ve tehditlere göre en büyük ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Tereddütlü Bulanık AHP İçin Proje Önerileri Sonuç Kombinasyonu

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler	Proje Öncelik Ağırlığı
Ağırlık	0,240	0,141	0,373	0,246	
Proje önerileri					
P1 İnternet Satış Mağazası “Antakya Mobilyası Pazarı”	0,167	0,133	0,133	0,158	0,147
P2 Tasarım Modelleme Atölyelerinin Kurulması	0,265	0,368	0,401	0,386	0,360
P3 İstihdam Başvuru Ofisi Kurulması	0,189	0,171	0,137	0,122	0,150
P4 İşletme Personeli Eğitimi	0,173	0,158	0,170	0,167	0,168
P5 Suriyeli stajyer projesi	0,206	0,170	0,160	0,167	0,174

Tablo 16 incelendiğinde, proje önerilerinden P2’nin güçlü yönlere, zayıf yönlere, fırsatlara ve tehditlere göre en büyük ağırlığa sahip olduğu görülmüştür. Proje önerilerinin, tüm SWOT faktörlerine göre ağırlıkları hesaplanmıştır. Örneğin güçlü yönler temel alınarak değerlendirildiğinde,

en yüksek ağırlığa sahip olan önerinin Tasarım Modelleme Atölyelerinin Kurulması olduğu görülmektedir.

Tereddütlü Bulanık AHP ve Bulanık AHP için elde edilen proje önerilerinin öncelikli ağırlık sonuçların birbiri ile yakınlığı ve en iyi ağırlığa sahip proje önerisinin aynı seçeneği vermesi (P2), yapılan analizlerin tutarlılığını yansıtmaktadır. P2 projesi SWOT faktörlerinden güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlere göre 1. sıradadır.

Sonuç ve Değerlendirme

Bir işletmenin analiz edilmesi, tüm yönlerinin göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi, işletme geleceğinin şekillendirilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi ve bunun yanı sıra dış çevre analizi ile fırsatların ve tehditlerinin belirlenerek işletmeye yön verilmesi, işletmelerin büyümesi ve gelişmesi açısından oldukça etkili olan faktörlerdir.

Stratejik yönetimde, işletmenin amaçlarına ulaşması doğrultusunda adımlar atılmakta ve uygun stratejinin geliştirilmesi açısından SWOT analizi ile işletmenin durum verileri elde edilmektedir. Ancak SWOT analizi ile her faktörün öneminin sayısal olarak ölçülebilmesi, karar vericiye karar verme aşamasındaki değerlendirmeyi zorlaştırmakta, ölçme ve değerlendirmeye yönelik tek başına bir çözüm sunulamamaktadır. Uygulamada strateji geliştirmeye yönelik karşılaşılan bu eksiklik, analitik yöntemlerle SWOT analizinin entegre kullanımı yoluyla unsurların sayısallaştırılmasıyla giderilmeye çalışılmakta ve böylece, doğru ve güvenilir analizler yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu yönde en yaygın olarak AHP yöntemi kullanılmakta ve yöntemin sağladığı etkinlikle karar vermede kolaylık sağlamaktadır.

Literatürde, SWOT analizinin sayısallaştırılmasına ilişkin AHP ile birlikte kullanıldığı birçok çalışma bulunmaktadır. Turizm, sağlık, finans, yönetim, pazarlama, akademik, teknoloji gibi farklı alanlarda bütünlük olarak (örn. Çelik ve Murat, 2009; Lee ve Walsh, 2011; Taşcıoğlu, 2011; Şeker ve Özgürler, 2012; Gürbüz, 2016; Göral, 2017) kullanılmaktadır. Bu örnek çalışmalarda görüldüğü üzere literatürdeki uygulamalarda sadece klasik AHP yöntemi SWOT analizinin sayısallaştırılmasında kullanılmış, AHP yönteminin bulanık versiyonlarının kullanıldığı bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Bu çalışmada, stratejik planlama çerçevesinde Hatay mobilya sektöründe araştırma ve incelemeler yapılmış olup, sektörün geliştirilmesi için SWOT analizi aracılığıyla değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. SWOT analizinin uygulamadaki yetersizliğinin giderilmesi için, literatürdeki SWOT analizinin

sayısallaştırılması uygulamalarından farklı olarak bu çalışmada, AHP yönteminin bulanık versiyonunun sağladığı olanaklardan yararlanılarak faktörler bulanık mantık ile sayısallaştırılıp öncelikleri belirlenmiştir. Bu yöntemin uygulaması sayesinde daha gerçekçi değerlendirmeler yapılmasına imkan sağlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmada karar vericilerin yargılarındaki kararsızlıkların dikkate alınmasına olanak sağlayan tereddütlü bulanık yaklaşımı ilk kez SWOT faktörlerinin değerlendirilmesinde kullanılmış ve uygulanan termometre anketiyle değerlendirmede kullanılan dilsel ifadelerin bulanık sayı karşılıkları her bir değerlendirici için kişiselleştirilmiştir. Tüm bu yönleriyle ele alındığında bu çalışmada önerilen model, SWOT analizi uygulamalarında karşılaşılabilecek farklı değerlendirme koşullarına cevap verebilecek ve uygulama etkinliği yüksek bir yaklaşım olarak alan literatürüne önemli bir katkı sunmaktadır.

Çalışmanın uygulama aşamasında SWOT analizinin her bir grubunu oluşturan faktörler ikili olarak karşılaştırılmış ve SWOT faktörlerine ilişkin grup ve genel ağırlıklar Bulanık AHP ve Tereddütlü Bulanık AHP yöntemlerine göre hesaplanmış ve her faktörün genel içindeki öncelikleri ve ağırlıkları belirlenmiştir. SWOT gruplarını oluşturan faktörlerin birbiri ile karşılaştırılması neticesinde belirlenen grup ağırlıkları incelendiğinde, Bulanık AHP yöntemine göre, tüm faktörler arasından en büyük ağırlığa sahip olan faktörün “İşletme kapasitelerindeki artış ve artan teknoloji kullanımı” olduğu görülmüştür. Sektörün en önemli güçlü yönü, Tereddütlü Bulanık AHP ve Bulanık AHP’ye göre, “İşletme kapasitelerindeki artış ve artan teknoloji kullanımı” olmuştur. Sektörün en zayıf yönü, Bulanık AHP’ye göre, “Finansal yönetim, pazarlama ve dış ticaret konularında yetersizlikler” iken, Tereddütlü Bulanık AHP’ye göre “İşletmelerde kurumsal yapı eksikliği” olarak belirlenmiştir. Sektör için yapılan dış çevre analizinin ağırlıkları incelendiğinde ise, sektörün sahip olduğu fırsatlar arasından Bulanık AHP’ye göre grup ağırlığı en fazla olan “Destek kurum ve kuruluşların yatırıma ve işbirliğine açık olması”; Tereddütlü Bulanık AHP’ye göre ise, “Mobilya talebinde küresel artış” olduğu görülmüştür. Sektör için tehdit unsuru olan faktörlerden “Ortadoğu’daki siyasi istikrarsızlık” Bulanık AHP’ye ve Tereddütlü Bulanık AHP’ye göre en büyük ağırlığa sahip olan faktör olarak tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre sektörün gelişmesine yönelik geliştirilecek stratejilerde işletmelerin gelişen kapasite ve teknoloji kullanımının olumlu sonuçlar doğurmasının sağlanması için işletmelerin kurumsallaşması ve temel işletmecilik fonksiyonlarında profesyonelleşmeleri konusunda geliştirilecek stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca sektör için tespit edilen en büyük

tehdide yönelik alternatif pazarlara yönelinmesi konusunda stratejiler geliştirilmesi uygun olacaktır.

Önerilen modelde kullanılan Tereddütlü Bulanık AHP yönteminde uzman görüşlerinin dilsel ifadelerine karşılık gelen üçgensel bulanık sayılar kişi düzeyinde, öznel olarak değerlendirilerek analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçların standart bulanık sayı ölçeği ile çok yakın sonuçları vermesi, çalışmanın geçerliliği ve tutarlığı bakımından güven oluşturmuş olup, uzman değerlendirmelerinin kişiselleştirilebildiği Tereddütlü Bulanık AHP'nin SWOT ile birlikte ilk kez uygulanarak proje önerilerinin de değerlendirildiği örnek bir uygulama çalışması olmuştur.

Literatür incelemesinde, SWOT faktörleri temelinde belirlenen proje önerileri seçiminin konu edildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmayla literatürdeki söz konusu uygulama boşluğu konusunda bir öneri geliştirilmeye çalışılmıştır. Uygulamada, SWOT analizi faktörlerine bağlı olarak belirlenmiş proje önerilerinin karar vericiler tarafından SWOT faktörlerine göre değerlendirilmesi sağlanmıştır. Bu yaklaşım çalışmayı diğer uygulamalardan farklı kılan diğer bir özelliğidir.

Önerilen modelde, söz konusu proje önerileri tüm SWOT faktörleri temel alınarak, her faktöre göre projelerin önceliği ve ağırlığı hesaplanarak, hangi faktöre göre hangi projenin seçilebileceğinin belirlenmesi mümkün olmaktadır. Hatay Mobilya sektörü için her faktöre göre hesaplanan proje ağırlıkları arasından önceliği en fazla olan, iki yöntem için de “(P2) Tasarım Modelleme Atölyelerinin Kurulması” önerisi olmuştur. Bu sonuca göre bu projenin seçilip uygulanmasıyla sektörün rekabet gücünü arttırmak için ihtiyaç duyduğu tasarımcıların yetiştirilmesine katkı sağlayacak ve özgün tasarım yaratma kültürünün sektör firmalarınca benimsenip yaygınlaşmasına yardımcı olacaktır.

Bu uygulama, kapsamlı bir çalışma olmasına rağmen, karar analizinin daha kapsayıcı olması adına daha fazla sayıda uzmanın görüşleri değerlendirilerek, farklı ve çelişen görüşlerin birlikte değerlendirilebildiği bir grup karar verme uygulaması geliştirilebilir. Ayrıca, ilerideki çalışmalarda, Bulanık AHP modeli dışında, yeni geliştirilen çok kriterli karar verme yöntemleriyle SWOT analizinin bütünleşik olarak kullanımının uygulanabilirliği sorgulanabilir ve yöntem karşılaştırmalarıyla elde edilen sonuçlar değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, bu çalışmada faktörlerin birbirlerine göre olan ağırlıklarında iki yöntem için benzer sonuçlar elde edilmesi, bulguların tutarlı olduğunu yansıtmaktadır. Araştırmada kullanılan yöntemlerin etkili ve güvenilir olması mobilya sektörünün gelişmesi ve büyümesinde ortaya çıkabilecek farklı sorunlara da uyarlanarak yeni çözümler önerileri sunabileceğini göstermektedir.

Kaynakça

- Acar, A. (2003). Stratejik yönetim ve kamuda uygulanan stratejiler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- AeJeon, Y. ve Kim, J. (2011). An application of SWOT-AHP to develop a strategic planning for a tourist destination. *16. Graduate Students Research Conference*. Houston, Texas.
- Afşar, M. ve Topal, H. (2013). Basel II düzenlemelerinin Türk ve AB bankacılık sektörü üzerine etkilerinin SWOT-AHP modeli ile karşılaştırmalı analizi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4),133-150.
- Aktan, C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*,4(22),4-21.
- Andrews, K. R. (1965). *The concept of corporate strategy*. Homewood, II: Dow Jones Irwin.
- Arslan, E. T. (2010). Analitik hiyerarşi süreci yöntemiyle strateji seçimi: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 455-477.
- Avcılar, M. Y. ve Yakut, E. (2016). Tüketicilerin indirim mağazası tercihlerinin analitik hiyerarşi süreci ve bulanık analitik hiyerarşi süreci yöntemleri ile tespiti: Osmaniye ilinde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 17-40.
- Aydın, Ö. (2009). Bulanık AHS ile Ankara için hastane yer seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 87-104.
- Ayhan, M. B. (2018). Yaz spor okulu seçiminde bütünleşik bir tereddütlü-bulanık AHP ve TOPSIS yaklaşımı. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 269-284.
- Bakır, M., Bal, H.T. ve Akan, Ş. (2017). Türk sivil havacılık sektörünün değerlendirilmesinde bütünleşik SWOT-AHS yaklaşımı. *Journal of Aviation*, 1(2),154-169.
- Başar, A. (2017). Hesitant fuzzy pairwise comparison for software cost estimation: a case study in Turkey. *Turkish Journal of Electrical Engineering & Computer Sciences*, 25, 2897-2909.
- Buckley, J. J. (1985) Fuzzy Hierarchical Analysis, *Fuzzy Sets and Systems*, 17, 233-247
- Chang, D. Y. (1996). Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*. 95(3), 649-655.
- Chang, H. H. ve Huang, W. C. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43, 158-169.

- Chen, M. F., Tzeng, G. H. ve Ding, C. G. (2008). Combining fuzzy AHP with MDS in identifying the preference similarity of alternatives. *Applied Soft Computing*, 8, 110-117.
- Çelik N, ve Güven M (2008) Sayısallaştırılmış SWOT analizi ile Bartın İlinin ekonomik yapısını değerlendirme. 2. *Ulusal İktisat Kongresi*; DEU İİBF İktisat Bölümü; İzmir.
- Çelik, N. ve Murat, G. (2009). Sayısallaştırılmış SWOT analizi ile Bartın ili'nin ekonomik yapısını değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 199-212.
- Doğan, N. Ö. ve Sözbilen, G. (2014). Kaya otel işletmeleri için en uygun stratejinin belirlenmesi: bir SWOT/AHS uygulaması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 95-112.
- Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı [DOĞAKA] (2018). *2017 Yılı Hatay Ekonomik Görünüm Raporu*, Hatay, <https://www.dogaka.gov.tr> (Erişim tarihi:20.02.2019)
- Dönertaş, G. (2013). Stratejik yönetimin uygulama performansının değerlendirilmesi: telekom sektöründe bir vaka. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Drucker, P. (1946). *Concepts of the corporations*. New York: The John Day Company
- Efe, M. N. (2019). İş dünyası ve üniversiteler arasındaki iş birliği ve stratejik yönetimi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 163-169.
- Göral, R. (2017). Türkiye'nin müslüman dostu turizm pazarı potansiyelinin sayısallaştırılmış SWOT analizi (AWOT) ile değerlendirilmesi. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-55.
- Görener, A. (2016). Türkiye'de medikal turizm sektörünün değerlendirilmesinde bütünlük SWOT-AHS yaklaşımı. *The Journal of Operations Research, Statistics, Econometrics and Management Information Systems*, 4(2), 159-170.
- Görener, A., Toker, K. ve Uluçay, K. (2012). Application of combined SWOT and AHP: a case study for a manufacturing firm. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1525-1534.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. Gazi Üniversitesi *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gürbüz, F. (2016). Stratejik planlama için erciyes üniversitesi endüstri mühendisliği bölümünün SWOT faktörlerinin Delphi tekniği ile belirlenerek AHP ile analizi. *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 32(2), 1-20.
- Hsieh, T. Y., Lu, S. T. ve Tzeng, G. H. (2004). Fuzzy MCDM approach for planning and design tenders selection in public office buildings. *International Journal of Project Management*, 22 (7), 573-84.

- Hu, J., Xiao, K., Chen, X. ve Liu, Y. (2015). Interval type-2 hesitant fuzzy set and its application in multi-criteria decision making. *Computers and Industrial Engineering*, 87, 91-103.
- İnce, A. R. (2011). Stratejik yönetim yaklaşımlarının tercih edilebilirliğinin yönetici bakış açısından değerlendirilmesi ve ISO 1000 firmalarında bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Jauch, L. ve Glucek, W. (1989). *Strategic management and business policy*. New York: Mcgraw Hill.
- Kajanus, M., Leskinen, P., Kurttila, M. ve Kangas, J. (2012). Making use of MCDS methods in SWOT analysis-lessons learnt in strategic natural resources management. *Forest Policy and Economics*, 20, 1-9.
- Karadal, H. ve Çelikdin, A. E. (2014). Balanced scorecard sisteminde SWOT analizi ile AHS kullanımı: yem sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 211-228.
- Karakuş, E. ve Göktoğa, Z. G. (2017). Bankaların ticari kredi verme davranışlarının bulanık AHS ve bulanık TOPSIS ile incelenmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 75-98
- Kazançoğlu, Y. ve Ada, E. (2010). perakende sektöründe tedarikçi seçiminin bulanık AHS ile gerçekleştirilmesi, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 29-52.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J. ve Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 1(1), 41-52.
- Lee, S. ve Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, 14(4), 361- 369.
- Li, C., Liu, F., Wang, Q. ve Li, C. (2010). AHP based SWOT analysis for green manufacturing strategy selection. *Key Engineering Materials*, 431-432, 249-252.
- Liu, H. ve Rodriguez, R.M. (2014). A fuzzy envelope for hesitant fuzzy linguistic term set and its application to multicriteria decision making. *Information Sciences*, 258, 220-238.
- Osuna, E. E. ve Aranda, A. (2007). Combining SWOT and AHP techniques for strategic planning, *Proceedings of ISAHp2007*. <http://www.isahp.org/2007Proceedings/Papers/Working%20Sessions/Development%20Planning/Combining%20SWOT%20and%20AHP.pdf>
- Ozcan A. ve Turan, O. (2009) Analytical investigation of marine casualties at the Strait of Istanbul with SWOT–AHP method, *Maritime Policy & Management*, 36(2), 131-145

- Özdemir, J., Ece, N.J. ve Gedik, N. (2017). Türkiye’de denizcilik eğitiminin geleceğine yönelik nicel bir çalışma örneği. *Journal of ETA Maritime Science*, 5(2), 154-170.
- Özköse, H., Arı, S. ve Çakır, Ö. (2013). Uzaktan eğitim süreci için SWOT analizi. *Middle Eastern and African Journal of Educational Research*, 5, 41-55.
- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*, 14(2), 8-10.
- Polat, Z. A., Alkan, M. ve Sürmeneli, H. G. (2017). Determining strategies for the cadastre 2034 vision using an AHP-based SWOT analysis: a case study for the Turkish cadastral and land administration system. *Land Use Policy*, 67, 151-166.
- Porter, M. E. (2008). On competition, *Harvard Business Review*, Çeviren: K. Tanrıyar, Optimist Yayınları İstanbul, 33-66.
- Rodriguez, R. M., Martinez, L. ve Herrera, F. (2012). Hesitant fuzzy linguistic term sets for decision making. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 20(1), 109-119.
- Stewart, R. A., Mohamed, S. ve Daet, R. (2002). Strategic Implementation of IT/IS Projects in Construction: A Case Study. *Automation in Construction*, 11, 681-694.
- Sun, C. (2010). A performance evaluation model by integrating fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS methods. *Expert Systems with Applications*, 37, 7745-7754.
- Şeker, Ş ve Özgürler, M. (2012). Analysis of the Turkish consumer electronics firm using SWOT-AHP method. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1544-1554.
- Şengül, Ü., Eren, M. ve Shiraz, S. E. (2012). Bulanık AHS ile belediyelerin toplu taşıma araç seçimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40, 143-165.
- Şişman, B. ve Doğan, M. (2016). Türk bankalarının finansal performanslarının bulanık AHS ve bulanık MOORA yöntemleri ile değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(2), 353-371.
- Tahernejad, M. M., Khalokakaie, R. ve Ataei, M. (2013). Determining proper strategies for Iran’s dimensional stone mines: a SWOT– AHP analysis. *Arabian Journal of Geosciences*, 6(1), 129-139.
- Taleai, M., Mansourian, A. ve Sharifi, A. (2009). Surveying general prospects and challenges of GIS implementation in developing countries: a SWOT–AHP approach. *Journal of Geographical Systems*, 11(3), 291-310.
- Taşçıoğlu, G. (2011). Turizm planlamasında sayısal SWOT analizi uygulaması: Oymapınar kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgesi örneği. *Akdeniz Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 24(2), 87-93.

- Tatkan, A. (2018). Isparta ili Yenişarbademli ilçesinin ekoturizm potansiyelinin SWOT analizi aracılığıyla belirlenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Torra, V. (2010). Hesitant fuzzy sets. *International Journal of Intelligent Systems*, 25(6), 529-539.
- Türkiye Borsalar ve Odalar Birliği [TOBB] (2017). Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu, <https://www.tobb.org.tr> (Erişim tarihi:05.03.2019)
- Van Laarhoven, P.J.M. ve Pedrycz, W. (1983) A fuzzy extension of Saaty's priority theory. *Fuzzy Sets and Systems*, 11, 229-241.
- Weidong, Q., Binxia, L., Zhiqiang, L. ve Xinyou, Z. (2009). Application of AHP-SWOT method in the improving of road traffic safety strategy. *China Safety Science Journal*, 19, 121-126.
- Wickramasinghe, V. ve Takano, S. (2009). Application of combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: a case of Sri Lanka tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8. 954-969
- Yavuz, M., Öztaysi, B., Çevik Onar, S. ve Kahraman, C. (2015). Multi-criteria evaluation of alternative fuel vehicles via a hierarchical hesitant fuzzy linguistic model. *Expert Systems with Applications*, 42(5), 2835-2848,
- Yüksel, İ. ve Akın, A. (2006). Analitik hiyerarşi proses yöntemiyle işletmelerde strateji belirleme. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(2), 254-268.
- Yüksel, İ., ve Dağdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177, 3364-3382
- Zadeh, A. L. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8, 338-353.
- Zhou,W, Xu, Z. ve Chen, M. (2015). Preference relations based on hesitant-intuitionistic fuzzy information and their application in group decision making. *Computers and Industrial Engineering*, 87, 163-175.

Liderlerin Kaynak Tükenmişliği

Yasemin Gülbahar¹

Özet

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar liderlik tarzları ve sonuçları üzerine odaklansa da liderlerin kendi psikolojik sağlıklarının liderlik davranışlarını nasıl etkilediği konusunda daha az şey bilinmektedir. Liderlik rolü talepkâr ve yorucu olabilir. Örgüt içerisinde her zaman en zorlu ve başarılması güç olan durumlarda lider davranışları örgüt ve üyeleri için bir lokomotif görevi yapmaktadır. Lider her zaman göreve hazır ve itici güç olarak görülür. Yine de liderlerin psikolojisi her zaman zorlu işleri büyük bir heves ve başarı ile tamamlayacak yeterlikte olmayabilir. Liderler kendileri enerji ve motivasyona ihtiyaç duyabilir. Bu doğrultuda bu çalışmada lider davranışlarının ateşleyici gücü lider kaynakları ve kaynaklarının tükenme durumu Öz-düzenleme Teorisi kapsamında ele alınarak liderlerin kaynak tükenmişliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları, kaynakların korumasının önemi ve süreç yönetimi hakkında bilgi verilecektir.

Giriş

İşletmeler oldukça yüksek değişim hızına sahip çevrelerde iş görmektedir. Çevrenin bu değişim hızı gerek işletmelere gerekse de burada faaliyet gösterenlere oldukça zor, beklentisi yüksek ve meydan okumalarla dolu bir ortam sunmaktadır. İş gereklerinin dışında ortamın gereksinimleri örgüt üyelerinin kaynaklarını zorlayıp hatta tükenmesine neden olabilir (Crawford vd., 2010). Kaynakların tükenmesi bireyin mücadele için gerekli varlık ve gücünün tükenmesine böylece düşük performansa sebep olur. Birey tükenmiş hissettiğinde plan yapmayı ve hedeflerine ulaşmayı daha zor bulur (Bono vd., 2013). Literatürde bu tür tükenme etkileri genellikle öz düzenleme başarısızlıkları olarak adlandırılır (Baumeister vd., 1998). Bu tip zorlu bir iş yüküyle karşı karşıya kalan örgüt üyeleri genellikle liderlerdir.

1 Dr., Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı., yaseminn@windowslive.com,
ORCID: 0000-0002-0214-3983

Liderlik literatürü liderlerin sınırlı öz-düzenleme kaynaklarına yönelik tehditler yönelten zorlu ve karmaşık sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir (Chen vd., 2020). Bu durum liderleri öz-düzenleme başarısızlıklarına daha yatkın hale getirmektedir. Liderlik doğası gereği zorlu ve yorucu bir iş olarak görülmektedir. Bazı araştırmalar liderlik pozisyonundaki kişilerin azalan zihinsel kaynaklarından her zaman etkilenmediklerini ve performans seviyelerinin değişmeden kalabileceğini öne sürmektedir (Yuan vd., 2020). Yine de, lider tükenmesinin lider performansına zarar verebildiğine yönelik çalışmalar mevcuttur (Haesevoets, 2022). Liderler üyesi oldukları organizasyonda belirli bir sosyal role de sahiptir ve diğer üyeler ile belirli bir düzeyde işbirliği gerçekleştirmektedir (Van Knippenberg ve Hogg, 2003). Bu ilişki sebebiyle gelişen tükenme liderlerin kendi performans düzeylerine dolaylı olarak zarar vermektedir. Sonuç olarak liderin çalışanlarına karşı tutumları ve buna karşılık çalışanların davranışları döngüsü liderin performansına zarar veren olumsuz bir değişim ilişkisine dönüşmektedir (Haesevoets, 2022).

Genel olarak kaynakların tükenmesi liderlerin faaliyetlerinde olumsuz etkileri de beraberinde getirmekte ve liderler kendilerinden beklenen performansı göstermekte zorluk çekmektedir. Bu sebeple örgüt işleyişinin sağlıklı sürdürülebilmesi için örgüt ilişkilerinin odak noktası olan liderlerin enerjisi ve bu enerjisi ilişkilerine dökmesi önemlidir. Aksi halde ilişkileri yönetemeyecek duruma gelecek olan liderlerin örgütsel rolü tehlikeye girecektir. Konunun önemine dayanarak bu çalışmada liderlerin kaynakları ve bu kaynakların tükenmesinin önemine değinilerek örgütsel süreçlerdeki etkileri ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1. Liderlerin Kaynak Tükenmişliği ve Nedenleri

Lider-örgüt ilişkisi karşılıklı beklentilerin gerçekleştiği dinamik bir süreçtir. Bu ilişkide örgütün liderlerden beklentisi bazen baskılı ve zorlayıcı süreçleri içermektedir. Bu beklentilere karşılık vermek amacıyla liderler performans seviyelerini koruma yönünde mücadele verirler. Liderlerin kendilerinden beklenen performansı göstermek amacıyla davranış sergileyebilmesi için kişisel kaynak ve enerjisini kullanması gerekmektedir. Kaynaklar bireylerin değer verdiği nesnelere (örneğin, araba, ev), kişisel özellikler (örneğin, benlik saygısı, öz yeterlilik), koşullar (örneğin, sosyal destek, iş güvenliği) ve enerjiler (örneğin, zaman, dikkat) olarak tanımlanmaktadır (Tafvelin vd., 2022). Kaynaklar, bir kişiye, o kişinin içinde (içsel kişisel kaynaklar) ve dışında yararlı olan her şeyi içeren geniş kapsamlı bir terimdir (Hobfoll, 1989). Bu kişisel enerji kaynakları lider bağlılığı ve performansı için hayati önem taşır (Binnewies vd., 2009).

Liderler açısından kaynakların varlığı, muhafazası ve elde edilmesi oldukça önemli bir konudur ve bu yönde büyük gayret sarf ederler. Sahip olunan kaynakları korumaya ve artırmaya yönelik önermeleri olan Kaynakları Koruma Teorisi (KKT)'nin temel ilkesi, insanların kaynakları elde tutmak, korumak ve inşa etmek için çaba sarf etmeleri ve kendilerini tehdit eden şeyleri uzaklaştırmaya çalışmaları ile ilgilidir. KKT bireyin bu süreçte üç farklı stres yaşadığını belirtmektedir. Birinci durumda, bireylerin kaynakları kaybetme tehdidi altında olması durumunu, ikincisinde bireysel kaynakların kaybolma durumunda ve üçüncüsü durumda ise, bireylerin önemli yatırımlardan sonra yeterli kaynakları elde edememeleri durumunda stres yaşadıklarını ifade etmektedir (Hobfoll, 2001). Ayrıca, KKT bireylerin stresli durumların üstesinden gelmek için yeterli kaynağa sahip oldukları durumda stresin olumsuz etkisinin hafifletilebileceğini öne sürer.

Kaynakların tükenmesi sürecinde yaşanan en yoğun stres ise, potansiyel ve gerçek kaynak kaybı veya kaynak yatırımından sonra kaynak kazanımının olmamasıdır. Ayrıca, bireyin kendine saygısı ne kadar fazlaysa o kadar az stres ve o kadar çok iyi-olma hali yaşadıkları bildirilmektedir (Hobfoll, 1989) Birey stresli bir durumla karşı karşıya kaldığında tükenen kaynakları diğer kaynaklarla telafi edilebilir. Ancak önemli kaynakların kaybıyla birlikte bireylerin baş etme yetenekleri de azalmaktadır (Ganster ve Perrewé, 2011). Liderlerden beklenen davranış kaynak kaybını minimumda tutmak için yeni kaynaklara yatırım yapılması olsa da, en sık karşılaşılan davranış tükenen liderlerin kalan kaynaklarını korumak için savunmacı bir strateji üstlenmesi ve hatta bunu yapmak için verimsiz veya kendi kendini baltalayan kayıp kontrol stratejilerini ortaya koymalarıdır. Bu süreçte lider, mevcut performans seviyeleri ile beklenen hedefleri arasında tutarsızlıklar olup olmadığını düzenli olarak değerlendirerek öz-düzenleme sürecini devreye sokarlar.

Öz-Düzenleme Süreci

Öz-düzenleme teorileri insanların kendilerinden beklentileri yerine getirme sürecini içsel olarak nasıl yönetebileceklerine odaklanır (Lord vd., 2010). Öz-düzenleme içsel bir yönetim sürecidir (Carver ve Scheier, 1998) ve bireyin hedef belirlemesi ile hedefe ulaşması arasındaki süreçte mücadelesini içerir. Süreç başarısı bireyin kendini kontrol edebilmesi ve hedefe ulaşma sürecini baltalayabilecek dikkat dağıtıcı dürtü ve ayartmalara karşı koyabilmesini gerektirir. Bu sürecin en önemli gereksinimi bireyin sahip olması gereken kaynak düzeyidir. Birey arzu edilen performans düzeyine ulaşmak için fazla enerji sarf etmesi gerekirse bu gereksinimini karşılayacak kaynağa ihtiyacı vardır. Böylece dengeyi sağlayabilecektir. Duyguların, düşüncelerin ve davranışların öz-düzenleme ile kontrolünün sağlanması çaba

gerektirir ve yorgunluğa ayrıca işle ilgili olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Troughakos vd., 2015). Optimum performans seviyelerini korumak için kaynakların yeniden doldurulabilmesi gerekmektedir. Fakat buradaki en önemli sorun kaynakların sınırlı olmasıdır (Baumeister vd., 1998).

Hobfoll (2001), kaynak kaybına karşı liderleri koruyan mekanizmanın kaynakların kendisi olduğunu belirtmektedir. Liderlerin maksimum performansa ulaşmaları için hem öz-düzenlemenin gerektirdiği enerjiye hem de performansın gerektirdiği enerjiye ihtiyacı vardır. Kaynaklar yeteri olduğu müddetçe birey öz-denetim mekanizmasını aktif olarak kullanabilmekte fakat kaynaklar tükendiği noktada bireyin gerekli enerji ve irade yeteneği azalmakta ve böylece benliğin işlev görme yeteneği bozulmaktadır. Benlik herhangi bir tükenmeden sonra kalan kaynaklarını koruma altına alır (Baumeister, 2002). Diğer bir önemli nokta aynı zamanda dikkat edilmesi gereken konu ise, liderlerin öz-denetim mekanizmasını sıklıkla kullanmasını gerektiren davranışları sergilemenin liderlerin kaynaklarını tüketmesi, onları zihinsel olarak yorması ve daha sonra öz-denetim uygulayamaz hale getirmesidir (Baumeister ve Vohs, 2007; Lilius, 2012).

Liderler iş süreçlerini sağlıklı yürütebilmek ve hedeflerin peşinde koşmaya devam etmek için yeterli düzeyde kişisel enerji kaynaklarına sahip olmalıdır (Schwarzer, 2008). İş günü boyunca fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjiler iş görevleri veya diğer iş talepleri tarafından tüketilir. Enerjiler tükenirken liderler sınırlı kişisel enerjilerini sürekli olarak harekete geçirmek ve onları görevlere tahsis etmek için özdenetimlerini kullanmalıdır. Lider iyileşme sürecini devreye sokar. İyileşme aktiviteleri sırasında fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklar yenilenir, oto-kontrol mekanizması gevşer ve önceki yüksek efordan kurtulma sağlanır. Bu sürecin sağlıklı sürdürülebilmesi, yetersiz kaynak temini ya da dinlenememe durumu liderlerin daha fazla gerilmesine, stres faktörleri yüklenmesine ve daha fazla efordan kaçınmasına neden olur.

Son zamanlardaki bazı çalışmalar, liderlerin kaynaklarının tükendiğini hissettiklerinde işe katılma kapasitelerinin azaldığını bildirmiştir (Chen vd., 2020). Bireyler kendilerini tükenmiş hissettiklerinde çeşitli entelektüel ve bilişsel konularda, dikkat gerektiren çalışmalarda ve fiziksel görevlerdeki performanslarını olumsuz etkileyen başarısızlıklardan muzdarip olmaktadır (Schmeichel ve Vohs, 2009). Liderlerin günlük iş yükleri kaynak kullanımını oldukça artırmaktadır (Barnes vd., 2015). Bu sebeple yöneticilerin enerji rezervleri önem arz ettiği gibi kaynakların tükenebilir olması da bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Liderler kaynak kaybı yaşadıklarında pozitif duygusallık, kişisel değer duygusu, sağlam muhakeme ya da karar verme yeteneğinden yoksun olmaları sebebiyle takipçilerine

yönelik bir rol model olmak için gereken performansı göstermeleri veya karizmatik davranışları zor olabilmektedir (Walter ve Bruch, 2007). Diğer taraftan liderlerin güçlü kişilikleri ve kaynak rezervleri tükenmenin getireceği negatif baskı ve hislere karşı bir güç kalkanı olarak kullanıldığı için liderlerin bu tip baskılardan etkilenmediğine yönelik bir kanı gelişmiştir (DeWall vd., 2011). Bununla beraber, liderlik süreci lider ve ast arasında karşılıklı kontrol ve etkileşimin uygulandığı ve karşılıklı bağımlılığın olduğu kişilerarası bir süreçtir (Haesevoets, 2022). Böylece liderler gösterdikleri performanslarında ast desteğini alırlar. Bu sebeple lider-ast ilişkisinin kalitesi aynı zamanda yaşanan tükenmenin de bir göstergesidir. Bunun aksine hizmetkâr liderlik gibi takipçilerin aşırı taleplerine maruz kalınan liderlik tiplerinin liderlerde kaynak tükenmişliğine sebep olduğu belirtilmiştir (Liao vd., 2021).

Liderlerin iş ortamında yaşadıkları depresyon, kaygı ve stres sebebiyle mevcut kaynaklarını tüketmesi nedeni ile liderlik bağlamında etkili davranışlar sergileyemez duruma gelmektedir. Liderler, zaman baskısı ve günlük iş yükü dahil olmak üzere yüksek iş talepleriyle karşı karşıyadır (Hambrick vd., 2005). Daha etkili liderlik faaliyetleri için kişisel kaynak artırımına ihtiyaç duymaktadır. Liderler görev gerçekleştirme süreçlerinde kaynaklarını harcar ve bu sebeple kaynak kaybını önlemek için motive edilmektedirler. Bu noktada yeniden motive olarak önemli kişisel kaynaklarını kullanamayan liderler mevcut kaynaklarını kullanmak yerine savunmacı bir yaklaşımı, yani kaynakları korumayı tercih edecektir (Hobfoll, 2001).

Özetle, kaynakların tükenme tehdidi, yokluğu, yenilenememesi sebebiyle tükenmişlik yaşayan liderler takipçilerine homojen ve standart bir şekilde davranarak daha az çaba gerektiren ve kaynakları daha fazla savunan bir hareket tarzı geliştirebilir. Böylece lider ve izleyiciler arasında bireysel ilişkilerden ziyade daha standart ve verimsiz bir ilişki gerçekleşecektir (Barling vd., 2000). Bu durum lider kaynak tükenmişliğinin önemini ortaya koymaktadır.

2. Liderlerin Kaynak Tükenmişliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Liderlerin kişisel kaynakları, “çevrelerini başarılı bir şekilde kontrol etme ve etkileme becerisine atıfta bulunan ve işe bağlılık ve iyi-olma hali gibi arzu edilen sonuçlara yol açan benliğin olumlu yönleri”ni kapsamaktadır (Xanthopoulou vd., 2013, s.75). Mevcut kaynakların miktarı, kaynakları kaybetme veya kazanma şansını belirler. Yani, ne kadar çok kaynak mevcutsa kaynak kazanma olasılığı da o kadar yüksek ve daha fazla kaynak kaybı olasılığı ise o kadar düşük olacaktır. Liderlerin kaynak havuzu ne kadar genişse yeni

kaynak kazanma olasılığı da o kadar yüksektir. Ayrıca kaynak havuzunun genişliği liderlere diğer liderlerden daha fazla riskli davranış sergileyebilme yetisi verir (Hobfoll, 1989; 2001).

Kişisel kaynakları tükenen liderler, duygusal tepkileri kontrol etme ve uygun sosyal tepki verme konusunda sorun yaşarlar. Bazı çalışmalar liderlerin kişisel enerjilerinin tükenmesi sebebiyle öz-düzenleme yetersizliği yaşadıklarını ve yıkıcı liderlik özellikleri sergilediklerini ileri sürmektedir (Wang vd., 2010). Ayrıca astlar ile verimsiz ve zarar verici etkileşimlere açık hale gelir. Bu noktada öz-kontrolün gerçekten de tükenen sınırlı bir kaynak olduğuna ve tükenebileceğine yönelik kanıtlar sunulmuştur (Baumeister vd., 1998).

Ayrıca öz-kontrol kaybı ve tükenmiş kaynaklar artan saldırgan tepkilere (Stucke ve Baumeister, 2006) ve yıkıcı çatışmalara (Finkel ve Campbell, 2001), saldırganlığa (Berkowitz, 1990) ve düşmanlığa (Byrne vd., 2014) neden olmaktadır. Kaynaklarını kaybeden ve etkili iletişim becerisinden mahrum olan liderler ast etkileşiminde derinlemesine ilgi göstermek yerine daha yüzeysel ilişkiler gerçekleştirir. Liderin bu tip performanslar için dahi harcayacak enerjisi ve öz kaynağı olmadığı için bu durum lider üzerinde gerginlik ve stres oluşturur. Sonuç olarak negatif duygulanım gerçekleşir. Tüm bu sonuçlar liderlerin davranışlarına da yansır ve ast ilişkileri kırıncı, kaba ve zorlayıcı olabilir (Tepper, 2007).

Artan gerginlik ve beraberinde yaşanan kaynak kaybı liderlik davranışlarının olumsuz sonuçlarını besler. Bu noktada kaynak kaybını önlemeye yönelik kaygı da gelişeceğinden stresörlerin sayısı artar. Stresin liderlerin normal performans gösterme süreçleri için gerekli enerjiyi kullandığı, böylece kişinin tepki verme ve ek stres faktörlerine uyum sağlama yeteneğinin kısıtlandığı belirtilmektedir (Raver ve Nishii, 2010). Stres faktörlerinin artması kaynak kullanımını katlanarak artırır. Kaynak kaybı yaşayanların yaşanan çoklu kaynak tükenmesine karşı daha savunmasız oldukları ileri sürülür (Hobfoll, 2001).

Sonuç olarak, kaynakları tükenen liderlerin iyileşme sürecini başlatmak için psikolojik olarak başarılı bir şekilde işten kendisini alabilme olasılığı daha düşüktür. Kaynak tükenmişliği nedeniyle enerjisi tükenen ve çok fazla zaman baskısı yaşayan liderlerin gerekli boş zaman deneyimlerine katılma olasılıkları daha düşüktür. Bu durum nedeniyle yeterli iyileşmeyi başlatamazlar.

Liderlerin Kaynaklarını Korumasının Önemi

Kişisel kaynakların geri kazanılması engellendiğinde ve bununla birlikte iş talepleri arttığında bireysel sağlık ve iyi-olma halinin yanı sıra iş performansı

üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkar (Sonntag ve Fritz, 2007). Liderler önem değerlemesine göre bazı işleri yapmayı bırakmasına ve diğer görevlerde de düşük veya orta dereceli iş yükü almasına rağmen zamanla taleplere yanıtlarında işlevsiz kalabilmektedir. Görev gerçekleştirimi sırasında liderlerin tükenen kaynaklarını ikame edecek yeni kaynaklara ihtiyacı vardır. Sürekli tükenme ve yeni enerji kaynakları ile beslenememe durumunda ayrıca yetersiz iyileşme olduğunda olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Keyifli boş zaman deneyimlerine katılmayan liderlerin özellikle iş baskıları yüksek olduğunda bitkinlik ve ilgisizlik yaşama olasılığı daha da yükselir (Sonntag, vd., 2014). Yeni görevlere ve devam eden diğer süreçlere enerji temini gerçekleşmeyeceği için düşük performans (Demerouti vd., 2014), bozulmuş duygusal emek (Giardini ve Frese, 2006) ve izlenim yönetimi (Vohs vd., 2005), artan üretkenlik karşıtı iş davranışları (Meier ve Spector, 2013) ve azalan örgütsel vatandaşlık davranışı (Troughakos vd., 2015) gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Lider Kaynak Tükenmişliğinin Yönetimi

Liderler kaynak tükenmişliği yaşadıklarında yaşanan duruma iki şekilde tepki vermektedir. İlki, enerjisinin tükenmesi nedeni ile daha önceden detaylı bir şekilde incelediği ve ilgi gösterdiği konuları ve görevleri kendisinde yeterli gücü bulamadığı için küçümseme ve önemsememe eğilimidir. Talep arttıkça liderin önemsemediği görev sayısı artabilir. Bunun sebebi ise, görevlere yönelik öncelik ve önem sıralamasını liderin kendisinin yapmasıdır. Liderin verebileceği ikinci tepki ise, liderlerin bu görev değerlemesini kaynak eksikliği nedeni ile gerektiğince yapamayıp görevi olduğu gibi gerçekleştirmeye çaba göstermesi eğilimidir. Bu durumda da, görev gerçekleştirimi sınırlı kaynaklar nedeni ile yarıda kalacaktır (Vohs vd., 2008).

Byrne ve diğerleri (2014), liderlerin kaynaklarının tükenmesinin liderlik davranışları üzerinde belirleyici olduğunu belirtmiştir. Yapıcı liderler takipçilerini örgütsel hedeflere ulaştırmak için yardımcı olur ve motive ederler. Bu süreç liderler için oldukça yoğun kaynak kullanımını gerektireceği için liderler kaynak yatırımı yaparlar. Böylece öz-yeterlikleri artar. Fakat liderliğe yönelik talepler artınca ve örgütsel ve çevresel taleplerle birlikte çeşitlenince liderler takipçilerinin taleplerini yerine getirememeye başlar ve etkili iletişimleri zarar görür. Bu durum stresi de beraberinde getirir. Liderler bu durumda kaynak temini sıkıntısı yaşar ve kaynak kullanım dengesi zarar görür. Mevcut durum liderlerin davranışlarını etkiler ve yıkıcı liderlik davranışlarını sergilemesine neden olabilir.

İş günü boyunca kaynaklar bir döngü şeklinde tükenir ve geri kazanılır (Troughakos vd., 2015). Çalışanların sabahları kaynaklarının tamamen geri

kazandığını hissetme derecesi o günkü iş performanslarının belirleyicisidir (Binnewies vd., 2009). İyileşme süreçleri lidere gün içindeki tükenen enerjisini yeniden sağlayamazsa lider işten bitkin bir şekilde ayrılır (Trougakos vd., 2015). İş saatleri dışında bu döngü hala devam eder ve iyileşme süreci iş saatleri dışındaki vakte aktarılır. Bu süreçte liderin kaybettiği enerji kaynağını yeniden yükleyebilmesi bir sonraki iş günü ve ayrıca iş-dışı saatlerinin sağlıklı sürdürülebilmesi için gereklidir. Bu öz-düzenlenmenin sağlanması noktasında kişisel enerjinin temininde liderin işten ayrıldığı kaynak seviyesinin iyileşme süreci için önemli etkileri olabilir. Seviye ne kadar yüksekse iyileşme süreci o kadar uzun ya da zor olabilir.

Duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak tükenmiş bir durumda olmak kaynakları yenileyecek sağlıklı davranışlarda bulunma iradesinin bozulmasına neden olabilir. Aşırı derecede tükenmiş durumdaki lider sağlıklı davranışlardan da kaçınmayabilir (yani, olumsuz bağımlılık davranışları). Bu durum öz-düzenleme sürecini sıkıntıya sokar ve kaybedilen kaynaklar yeniden kazanılamaz. Daha sonra, sağlıklı davranışlar yoluyla kaynakları geri kazanamama veya sağlıklı davranışlardan kaçınamama nedeniyle, liderlerin ertesi gün daha düşük kaynak seviyeleri yaşaması muhtemeldir ve bu da zaman içinde aşağı doğru bir kaynak kaybı sarmalına yol açar.

Tükenen kaynakları geri kazanma fırsatları olmadan göreve devam eden liderler kendilerini optimal seviyelerde çalışamayacak durumda bulabilirler (Meijman ve Mulder, 1998). Bu nedenle iyileşme yalnızca iş performansı faktörleri için değil, genel olarak lider sağlığı için de kritik öneme sahiptir. Kaynak düzenleme yeteneğindeki eksiklikler ve kaynak kazanım başarısızlığı başarısız öz-düzenlemeye, buradan da yıkıcı liderlik davranışlarına neden olmaktadır (Wang vd., 2010). Değişen çevre ve yüksek iş talepleri nedeniyle yoğun bir iş yükü yaşayan liderler kaynak tükenmesi yaşayarak yıkıcı liderlik davranışlarına başvurabilirler. Benzer şekilde bazı çalışmalar kaynak tükenmişliği yaşayan liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemekte zayıf kalırken kötü niyetli denetim davranışlarını sergileme eğilimi gösterdiğini bildirmiştir (Byrne vd., 2014). Diebig ve Bormann (2020) etkili lider davranışının ancak kişisel kaynakların yeterli oluşuyla gerçekleştiğini, bu sebeple kaynak yetersizliği yaşayan liderlerin liderlik davranışındaki çabalarında azalma yaşanabileceğini ileri sürmektedir. Aynı şekilde kaynak tükenmişliği yaşayan bireyler göreve odaklanma konusunda sorun yaşamakta, yenilikçi davranış sergileyememekte, öz-denetim mekanizmasını harekete geçiremeden sapkın ve yıkıcı davranış sergileme eğilimi göstermektedir (Lanaj vd., 2014; Lin ve Johnson, 2015; Barnes vd., 2015). Buna ek olarak, kaynak tükenmişliğinin işe yönelik performansta da olumsuz etkileri bildirilmiştir (Trougakos vd., 2015).

Diğer taraftan, liderlerin sahip oldukları görevlere karşı sevgisi büyükse ve yaptığı iş kendisini motive ediyorsa kaynak tükenmişliğine rağmen yüksek çaba gösterdikleri ileri sürülmektedir. Muraven ve Slessareva (2003), insanların yeterince motive olmaları halinde kaynak tükenmesine rağmen iyi performans gösterebileceklerini göstermiştir. Lider burada gerekli olan enerjiyi kaynak tükenmişliğinde koruma altına alınan ve önemli taleplerde kullanılmak üzere muhafaza edilen kaynaktan temin etmektedir. Lider sorumlulukları o kadar önemli bir görev talebi oluşturabilir ki, liderler diğerlerinin geri çekilmeye ve çabayı korumaya başladığı noktadan sonra çaba göstermeye devam edebilir.

Kaynak tükenmişliği yaşayan liderlerin performanslarına yönelik diğer önemli konu ise tükenmişlik yaşayan liderlerin kaynak tükenmişliği yaşamayan liderlerden bazı durumlarda daha yüksek performans gösterebilmeleridir. Bu yaklaşımda sporcuların önemli rakipleri karşısında son hamlesini en mantıklı yolla yapmasına benzer bir örnek sunmaktadır. Tükenmiş liderler diğer liderlere kıyasla görev değerlendirme sürecini daha kısa sürede yaparak derhal göreve yönelik çaba göstermektedir (Baumeister vd., 2007).

Sonuç olarak liderler, görevlendirildikleri iş olaylarının ardından enerji kaynakları tükendiğinde genellikle kaynak tükenmişliği ile çalışırlar. Tükenmiş halde çalışmak kısa vadede işyerinde negatif duygulanıma, bitkinliğe, uyanıklığın azalmasına ve sinirliliğe neden olabilir. Tükenmiş bu durum uzun süre devam ederse liderin sağlığının ve iyi-olma halinin bozulması gibi kronik olumsuz sonuçlar yaşanabilir (Sonnentag ve Fritz, 2015). Tüklenen kaynakları geri kazanma fırsatları olmadan devam etmek mecburiyetinde kalan liderler kendilerini optimal seviyelerde çalışmayacak durumda bulabilirler (Meijman ve Mulder, 1998). Bu nedenle iyileşme yalnızca iş performansı faktörleri için değil, genel olarak birey sağlığı için de kritik öneme sahiptir.

Kaynak Kazanımına Yönelik Çabalar

Günlük iş gerekleri ve ilişkilerden gelen talepler sürekli artmakta ve değişkenlik göstermektedir. Liderler üzerindeki talepler arasında iş yükü ve görev talepleri, iş zamanına da yayılan ev hayatının baskısı, kişilerarası iş çatışması veya diğer stres etkenleri veya sağlık durumunun kötü olması gibi stresli durumlar yer alabilir (Meijman ve Mulder, 1998). Liderler bu talepleri karşılamak için tükenen kaynakları yenileme sürecine gereksinim duyar. Bu noktada birey bir sürece dahil olur. İlki aşamada, tükenen kaynaklarını yenileyebilecek enerjiyi bulur ve depolar. İkincisinde ise, bu kaynaklara ulaşma noktasında sorun yaşar ve ya kısmen yenileme ya da tamamen başarısız bir yenileme sürecini tamamlar. İlk durumda oluşan liderin artık

iş stresi yaşamadığı ve tamamen iyileştirilmiş kişisel kaynaklar düzeyine geri döndüğü son nokta, aynı zamanda işteki iyileşme durumu olarak da adlandırılır (Meijman ve Mulder, 1998). İkinci süreçte ise, ya kısmen ya da tamamen başarısız kalır. Başarısız iyileşme süreçleri pek çok probleme neden olur. Bu durumun örgüt tarafından yönetilmesi ve örgütlerin üyelerine yönelik destek programları sunup sunmaması önem arz etmektedir.

İş süreçleri ve örgüt üyeleri için tasarlanan çalışma koşulları tükenen enerjii ikame edecek kaynakları sunmaya yeterli olamamaktadır. Aksine geleneksel olarak bu süreç pek çok örgütte çalışma saatleri dışına atmıştır (Zijlstra ve Sonnentag, 2007). Her ne kadar ertesi gün canlı ve dinamik bir iş süreci liderleri beklese de iş-aile zaman ayrımı ve aile ilişkileri ve gereklilikleri için ayrılması gereken zaman dengesi bozulmaktadır. Her iki süreçte de gerekliliklerin artması liderlerin kaynak temini gerçekleştirmesini engellemekte ve iyileşme süreci engelle karşılaşmaktadır. Bu durum hem örgüt hem de birey sağlığı için olumsuzlukları beraberinde getirecektir.

Örgütler lider ve üyelerinin iş taleplerini karşılama sürecini yönetmelerini sağlamak için tükenmeyi önleyecek koşulları da sağlaması gerekmektedir (örn. iş araları, çalışma saatlerinde kısa süreli eğlence ve motivasyon etkinlikleri düzenleme, dinlenme alanları, ibadet için zaman ayırma gibi) (Siltaloppi vd., 2009). Tükenen kaynakları geri kazanabilmek ve ek kaynak yaratabilmek için kaynakların tükenmesine neden olan stresörlerin ortadan kalkması ve liderlerin psikolojik olarak işten uzaklaşmaları gerekmektedir. Yani, lider üzerindeki talepler sona ermeli ve lider böylece gelecekteki kaynak tükenmesini önlemek için ek kaynaklar üretmelidir. Ayrıca liderlerin işten arta kalan zamanına daha az müdahale edecek önlemler geliştirmelidir (örn. iş stresine yönelik müdahale girişimlerini iş zamanı içerisinde gerçekleştirme). Sonuç olarak, bu tür müdahaleler liderlerin kaynak kazanımı sürecini genişleterek kendi ve örgütsel iş yapma süreçlerine katkıda bulunmaktadır.

Sonuç

Örgütler, iş taleplerini karşılamak için liderlerin kişisel kaynaklarını harcamak zorunda olduğu, giderek daha fazla talepkâr bir ortam haline gelmiştir (Hobfoll, 1989). Artan talepleri karşılamak için liderler bireysel kaynaklarını kullanarak tüketmektedir. Tükenmiş kaynaklarını geri kazanmak için fırsat arayışını başlatmakta fakat bu imkân olmadığında liderler fiziksel ve psikolojik gerilim riski yaşamaktadır (Meijman ve Mulder, 1998).

Kişisel kaynaklar, kişinin çevresini etkileme becerisine olan güveni de içeren (Airila vd., 2014) iyimserlik, öz yeterlik, öz saygı, vicdanlılık, pozitif duygulanım, proaktif kişilik ve duygusal istikrar gibi kaynaklarıdır.

Bu kaynaklar liderin kişisel sağlığı ve örgütsel süreçler için gerekli olan performansın ihtiyaç duyduğu enerjiyi sağlamaktadır. Ayrıca stres faktörlerine karşı bir tampon görevi gördüğü, hedefe ulaşma için motivasyonu sağladığı ve kişisel gelişimi desteklediği için önem arz etmektedir (Xanthopoulou vd. 2013).

Liderlik davranışlarını oluşturan belirgin eylemlerin çoğu liderler açısından önemsiz olmayan miktarlarda özdenetim gerektirir. Kronik iş talepleri ve çevresel iş, ilişki ve etkiler (ör. aşırı iş yükü, duygusal talepler) liderlerin zihinsel ve fiziksel kaynaklarını tüketmekte ve bu nedenle enerjilerinin tükenmesine yol açmaktadır (Baker ve Demerouti, 2007: 313). Bu tükenmişliği yaşayan liderler çaba gerektiren davranışlarda bulunmak için özdenetim kaynaklarından yoksun kalır ve sonuç olarak liderlik rollerine aktif olarak katılamazlar. Bu nedenle liderlerin kişisel kaynakları etkili liderlik için kritik önem arz etmektedir. Kaynakların tükenme derecesi arttıkça kişinin pozitif işlevsellik kapasitesi azalmaya başlar (Shirom, 2003).

Bireyler kendilerini tükenmiş hissettiklerinde pasif hale gelirler ve sonraki eylemleri için harcadıkları çabayı en aza indirme eğilimi gösterirler. Ayrıca iş saatleri süresince meydana gelen tükenme ve iyileşme, iş dışındaki zamana yönelik kurtarma faaliyetlerini de etkilemektedir. Hatta yeterli seviyede kaynak kazanımı olmazsa iş dışında arta kalan zamana da olumsuz müdahalede bulunmakta ve liderlerin iş-yaşam dengesi ve bireysel sağlığını da olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu sebeple kaynak kaybı yaşayan liderler iş-yaşam dengelerinde düzensizlikler sebebi ile kaynakları korumaya ve muhafaza etmeye yönelik stres yaşamaktadır.

Bu sürecin en olumsuz yanı da iş sürecinde tükenen kaynakların yenilenme sürecinin bireyin işten arta kalan zamanında yapılmasının beklenmesidir (Zijlstra ve Sonnentag, 2006). Örgütler bu süreçlerde liderlere yeterince destek olamadıklarında bu stresli durumdan kendi çabaları ile kurtulmalarını beklemektedir. Fakat iş saatlerinin iş dışındaki saatlere müdahalesi sebebiyle pek çok lider artan bir gerilim ve stres yaşamakta ve iş dışındaki görevlerine yeterince vakit ayıramamaktadır. Bu sebeple sağlıklı ve üretken bir ortamı teşvik etmek için işletmelerin çalışma saatlerinde olduğu kadar iş dışı saatlerde de çalışanların iyileşmesine yatırım yapmaları gerekmektedir. Yine de, işletmelerin bu konuda örgüt üyelerinin iyileşmesini sağlamadaki rolünü gösteren veri çok azdır.

Sonuç olarak, kaynakları tükenen liderlerin örgütsel süreçlere katılımı hatta daha da önemlisi sağlıklı katılımını sağlamak için kaynak döngü süreçlerinde örgütlerin desteğinin önemi büyüktür. Kaynak kıtlığı yaşayan ve bu sebeple strese giren liderler kendilerinden beklenen performansı

göstermek ve üyelere ve takipçilerine desteğini sürdürebilmesi ve daha da ötesinde yön veren olabilmesi için kendilerinde yeterli enerjiyi hissetmelidir. Bu noktada liderlerin hem kaynak arama ve bulma yetisini geliştirmesi hem de örgütlerin bu süreçleri iş saatlerinde gerekli dinlenme, rahatlama ve enerji kazanmayı sağlayacak pozitif ortamı sunması liderlerden beklenen performansı sergilemelerine yönelik destekleyici çabalar olacaktır. Böylece hem lider hem de örgüt sağlıklı işleyişe kavuşacaktır.

Bu çalışma liderlerin günlük hayatta yaşadığı kaynak tükenmişliği konusunu ele alarak bu durumun önemi, sebepleri ve bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde durmuştur. Özelde liderin bireysel ve genel manada örgüt yaşamını olumsuz etkileyen ve iş süreçlerini yavaşlatan, kalitesini düşüren yada duraklatan büyük bir performans sorunu olan kaynak tükenmişliği sadece liderlerin yaşadığı özel bir problem olmaktan çok örgütlerin kapsamlı bir şekilde ele alması gereken ve performansın ötesinde örgüt süreçlerini pek çok şekilde etkileyebilecek yıkıcı davranışlara (ör., çatışmalar, iş yavaşlatma ve durdurma, iş tatminsizliği, işten ayrılma, mutsuzluk, psikolojik iyi-olma karşıtı durumlar) neden olabilir. Bu sebeple hem birey psikolojisi ve fizyolojisi açısından destekleyici programlarla, hem de öz-kaynak artırımını sağlayabilecek eğitim ve güçlendirme programlarıyla örgütler üyelerinin ihtiyaç ve problemlerini olayın yaşandığı başlangıç noktasında (yani, örgütte) sonlandırabilir. Liderlerde duygusal ve fiziksel açıdan örgüt tarafından sömürüldüğü fikrinden uzaklaşarak örgüt desteğini hissedecek ve örgüte bağlılık, güven ve örgütte olma istekliliği gelişecektir. Böylece, diğer taraftan liderlerin iş-yaşam dengesi korunarak sağlıklı çalışanlar ve sağlıklı toplum birey yaşamları desteklenebilir.

Kaynakça

- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., et al. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87-105.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.
- Barling, J., Slater, F., ve Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 157–161.
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., ve Christian, M. S. (2015). “You wouldn’t like me when I’m sleepy”: Leaders’ sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58: 1419-1437.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. ve Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252–1265
- Baumeister, R. F., ve Vohs, K. D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1: 115-128.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., ve Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 351– 355. doi:10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x
- Baumeister, R.. (2002). Ego Depletion and Self-Control Failure: An Energy Model of the Self’s Executive Function. *Self and Identity - SELF IDENTITY*. 1. 10.1080/152988602317319302.
- Berkowitz, L. (1990). On the formation and regulation of anger and aggression: A cognitive-neoassociationistic analysis. *American Psychologist*, 45, 494–503.
- Binnewies, C., Sonnentag, S. ve Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 67-93.
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., et al. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56, 1601–1627
- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., et al. (2014). The depleted leader: The influence of leaders’ diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003>
- Carver, C. S., ve Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139174794>

- Chen, X., Yuan, Y., Liu, J., Zhu, L. ve Zhu, Z. (2020). Social bonding or depleting? A team-level investigation of leader self-sacrifice on team and leader work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93, 912–941.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. ve Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848
- Demerouti, E., Bakker, A. B. ve Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: the moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 96.
- DeWall, C. N., Baumeister, R. F., Mead, N. L. ve Vohs, K. D. (2011). How leaders self-regulate their task performance: Evidence that power promotes diligence, depletion, and disdain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100, 47–65.
- Diebig, M., & Bormann, K. C. (2020). The dynamic relationship between laissez-faire leadership and day-level stress: A role theory perspective. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 324–344. <https://doi.org/10.1177/2397002219900177>
- Finkel, E. J., ve Campbell, W. K. (2001). Self-control and accommodation in close relationships: An interdependence analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 263–277.
- Ganster, D. C., & Perrewé, P. L. (2011). *Theories of occupational stress*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. American Psychological Association.
- Giardini, A. ve Frese, M. (2006). Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: emotional competence as a psychological resource. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 63.
- Haesevoets, T., Cremer, D., De Schutter, L., vd. (2022). The impact of leader depletion on leader performance: the mediating role of leaders' trust beliefs and employees' citizenship behaviors. *Scientific Reports*. 12. 10.1038/s41598-022-24882-3.
- Hambrick, D.C., Finkelstein, S. ve Mooney, A.C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472–491.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–370.

- Lanaj, K., Johnson, R. E., ve Barnes, C. M. (2014). Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124: 11-23.
- Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E., ve Lin, S.H. (J.). (2021). Serving you depletes me? A leader-centric examination of servant leadership behaviors. *Journal of Management*, 47(5), 1185–1218. <https://doi.org/10.1177/0149206320906883>
- Lilius, J. M. (2012). Recovery at work: Understanding the restorative side of “depleting” client interactions. *Academy of Management Review*, 37: 569-588.
- Lin, S.H., ve Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 100: 1381-1397.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M. & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, 61, 543–568.
- Meier, L. L. ve Spector, P.E. (2013). Reciprocal effects of work stressors and counterproductive work behavior: A five-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 529
- Meijman, T. F., ve Mulder, G. (1998). *Psychological aspects of workload*. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational work psychology*. UK: Psychology Press.
- Muraven, M., ve Slessareva, E. (2003). Mechanism of self-control failure: Motivation and limited resources. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 894–906. doi:10.1177/0146167203029007008
- Raver, J. L., ve Nishii, L. H. (2010). Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 236–254.
- Schmeichel, B. J. ve Vohs, K. (2009). Self-affirmation and self-control: Affirming core values counteracts ego depletion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 770–782.
- Schwarzer, R. (2008). Modeling health behavior change: How to predict and modify the adoption and maintenance of health behaviors. *Applied Psychology*, 57, 1–29. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00325.x>
- Shirom, A. (2003). *Job-related burnout: A review*. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Siltaloppi, M., Kinnunen, U. ve Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*, 23(4), 330-348.

- Sonnentag, S. ve Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (1), 72–103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sonnentag, S., Arbeus, H., Mahn, C., & Fritz, C. (2014). Exhaustion and lack of psychological detachment from work during off-job time: Moderator effects of time pressure and leisure experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 206–216. <https://doi.org/10.1037/a0035760>
- Stucke, T. S., ve Baumeister, R. F. (2006). Ego depletion and aggressive behavior: Is the inhibition of aggression a limited resource? *European Journal of Social Psychology*, 36, 1–13.
- Tafvelin, S., Lundmark, R., Von Thiele Schwarz, U. ve Stenling, A. (2022). Why do leaders engage in destructive behaviours? The role of leaders' working environment and stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 96. 10.1111/joop.12413.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and directions for future research. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I. ve Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 227.
- Van Knippenberg, D. ve Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F. ve Ciarocco, N. J. (2005). Self-regulation and self-presentation: regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self-presentation depletes regulatory resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 632.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., Twenge, J. M., Nelson, N. M., ve Tice, D. M. (2008). Making choices impairs subsequent self-control: A limited resource account of decision-making, self-regulation, and active initiative. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 883– 898. doi:10.1037/0022-3514.94.5.883
- Walter, F. ve Bruch, H. (2007). *Chapter 3 Investigating the Emotional Basis of Charismatic Leadership: The Role of Leaders' Positive Mood and Emotional Intelligence*. University of St.Gallen. 3. 10.1016/S1746-9791(07)03003-9.
- Wang, A., ve Cheng, B. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 106–121.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. ve Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84.
- Yuan, X., Xu, Y. ve Li, Y. (2020). Resource depletion perspective on the link between abusive supervision and safety behaviors. *The Journal of Business Ethics*, 162, 213–228.
- Zijlstra, F. R. ve Sonnentag, S. (2006). After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 129-138.

Sosyal Bilimler Üzerine Araştırmalar-VI

Research on Social Sciences-VI

Editörler:

Prof. Dr. İbrahim Arslan, Doç. Dr. Yusuf Bozgeyik